



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Diritto Privato e Critica del Diritto

Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e

Psicologia applicata

Corso di laurea in

Consulente del lavoro

IL LAVORO AGILE: UN'ANALISI SOCIOLOGICA

RELATORE:

Prof.ssa. Vianello Alice Francesca

Laureanda: Mazzocco Linda

Matricola: 1225130

Anno accademico: 2021/2022

Indice

Introduzione	1
Capitolo I: Il lavoro agile	
1. Origine e definizione del lavoro agile	3
2. Questioni definitorie: lavoro agile, telelavoro e smart working	6
3. Le fonti normative	8
4. Le finalità	11
4.1. Uno sguardo alla nozione di conciliazione	13
5. Diffusione del lavoro agile prima e dopo il periodo pandemico	14
6. Criticità	16
Capitolo II: Il potere di controllo nel sistema di flessibilità spaziale e temporale	
1. Dal controllo in presenza al controllo a distanza	19
2. La trasformazione del controllo nel periodo pandemico	21
3. L'orario di lavoro	24
4. Il diritto alla disconnessione	26
Capitolo III: Tutela della salute e sicurezza e luogo di lavoro	
1. La normativa	31
2. I rischi psico-sociali del lavoratore agile	33
3. La nuova concezione del luogo di lavoro	36
Capitolo IV: Il lavoro agile allo stato attuale	
1. La diffusione del lavoro agile dal periodo pre-pandemico ad oggi	39
2. Gli sviluppi più recenti	42
3. Il ruolo delle organizzazioni sindacali	43
Conclusioni	44
Riferimenti bibliografici	49
Sitografia	51

INTRODUZIONE

Il presente lavoro nasce dalla volontà di analizzare il fenomeno del lavoro agile non soltanto da una prospettiva giuridica ma anche sociologica, al fine di offrire una visione più ampia di questa nuova modalità di svolgimento della prestazione lavorativa. Il lavoro agile è uno strumento introdotto nel nostro ordinamento soltanto dal 2017 che consente di svolgere la prestazione lavorativa in parte all'interno ed in parte all'esterno dei locali aziendali, ed ha come finalità l'aumento della competitività tra le aziende ed il miglioramento della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei lavoratori. Inizialmente in Italia non è stato uno strumento molto utilizzato: la sua affermazione ed il suo vero sviluppo si sono verificati solo a seguito dell'emergenza Covid che ha costretto i lavoratori a svolgere la prestazione lavorativa a distanza. Tuttavia, durante il periodo emergenziale l'accesso al lavoro agile è stato facilitato e si sono perse alcune delle sue originarie caratteristiche che tutt'oggi il legislatore sta cercando di ripristinare e adattare alla realtà. L'argomento in questione è quindi di grande attualità e rilevanza sociologica, dato che lavorare in modo agile comporta delle ripercussioni non soltanto a livello di organizzazione aziendale, ma anche sulla vita di lavoratori e lavoratrici. Le difficoltà di stabilire un preciso orario di lavoro, le modalità di controllo a distanza, i luoghi di lavoro poco adatti possono ripercuotersi in maniera negativa sui lavoratori agili. Essi possono infatti sviluppare sindromi da over working e soffrire il forte isolamento. Tale elaborato vuole quindi evidenziare le ripercussioni del lavoro agile, alla luce anche del periodo emergenziale.

La struttura della presente ricerca è suddivisa in quattro capitoli. Inizialmente si presenta un quadro generale della normativa di riferimento, si definisce il concetto di lavoro agile, le sue finalità e la sua diffusione. In seguito, si analizzano aspetti più particolari: il secondo capitolo tratta della tematica del potere di controllo a distanza, delle problematiche riguardanti l'individuazione di un orario di lavoro e dell'emergente diritto alla disconnessione; il terzo capitolo analizza invece la normativa riguardante la tutela della salute e sicurezza dei lavoratori agili e analizza i rischi psico-sociali a cui essi possono incorrere. Si offre inoltre uno sguardo sul cambiamento della concezione del luogo di lavoro. Infine, il quarto capitolo espone come il lavoro agile si sia diffuso nel

corso del tempo, offrendo anche dei dati statistici e, approfondendo lo scenario attuale, fa emergere i nuovi tentativi di regolazione normativa ed il cambiamento delle organizzazioni sindacali nell'approccio a questa modalità di svolgimento della prestazione lavorativa.

CAPITOLO I

IL LAVORO AGILE

1. Origine e definizione del lavoro agile

La società odierna più avanzata ha subito negli anni un enorme cambiamento dovuto al progresso tecnologico, il quale ha consentito di ampliare le modalità con le quali svolgere gran parte delle attività lavorative. Se in tempi passati vi era sempre la necessità di eseguire le mansioni in uno specifico luogo e in determinati orari, oggi gli strumenti tecnologici consentono ai prestatori di lavoro subordinato di poter scegliere in modo flessibile questi aspetti. I lavoratori, quindi, hanno la possibilità di non essere fisicamente presenti nei luoghi di lavoro e di poter eseguire la prestazione anche in orari diversi da quelli prestabiliti. (Toscano, Zappalà 2020).

Il passaggio a questo sistema di scelte flessibili si è visto inizialmente negli USA, a metà degli anni '70, dove è nato e si è sviluppato il telelavoro come una delle prime forme di flessibilità in ambito organizzativo. Esso è arrivato poi in Europa qualche anno più tardi, dove viene definito nell'art. 2 dell'*European Framework Agreement on Telework* come: «forma di organizzazione e/o esecuzione di un lavoro, utilizzando le tecnologie dell'informazione, nell'ambito di un contratto/rapporto, in cui il lavoro, che potrebbe essere eseguito anche presso la sede del datore di lavoro, si svolge lontano da quelle locali su base regolare». Agli inizi degli anni '80, il telelavoro è arrivato anche in Italia, dove è stato introdotto con la legge 16 giugno 1998 n. 191, che recita: «le Amministrazioni Pubbliche possono avvalersi di forme di lavoro a distanza, autorizzando i propri dipendenti ad effettuare, a parità di salario, la prestazione lavorativa in luogo diverso dalla sede di lavoro, previa determinazione delle modalità per la verifica dell'adempimento della prestazione lavorativa». (Chiaro, Prati, Zocca 2015).

Inizialmente la regolamentazione riguardava soltanto la pubblica amministrazione, ma con l'Accordo interconfederale del giugno 2004, recepito dalle maggiori sigle sindacali e Confindustria, anche il privato è stato interessato da un provvedimento sulla flessibilità

lavorativa. Tale accordo prevedeva la possibilità di svolgere attività lavorative in sedi diverse da quelle aziendali e con orari non stabiliti in maniera predeterminata tramite la stipula di intese. In questa occasione, il tema della flessibilità oraria è stato introdotto per la prima volta in Italia mediante un testo di concertazione collettiva. Tuttavia, già prima di questo riconoscimento formale, dipendenti e datori di lavoro avevano adottato in maniera informale misure di questo tipo. (Toscano, Zappalà 2020).

Un passo avanti si è avuto nel momento in cui il Consiglio dei Ministri del 28 gennaio 2016 ha varato un disegno di legge intitolato “Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l’articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato”. Tale disegno di legge era stato già preannunciato dal Presidente del Consiglio in sede di presentazione della legge di stabilità per il 2016, dove si voleva promuovere il lavoro agile come modalità flessibile di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato. (Dagnino, Tiraboschi, Tomassetti, Tourres 2016).

Tutto ciò ha poi dato vita alla legge n. 81/2017, con la quale si è introdotto, con una norma unica valida sia per il settore pubblico sia per quello privato, il diritto di implementare forme di lavoro flessibili. La legge in questione regola le modalità flessibili di lavoro e definisce il «lavoro agile» (nel corso dell’iter legislativo chiamato anche «smart working») una «modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell’attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all’interno di locali aziendali e in parte all’esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell’orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.» (art. 18). (Toscano, Zappalà 2020).

Tale formulazione induce il lettore a ricondurre l’applicazione dell’articolo ai soli rapporti di lavoro subordinato, anche se il legislatore non esclude espressamente la possibilità di costituire rapporti di lavoro diversi da quelli subordinati che prevedano l’impiego di modalità agili.

In ogni caso, la definizione non sembra formulata in modo preciso poiché lascia aperti dei dubbi interpretativi. Alcuni di questi vengono ricondotti alla congiunzione «anche»: il fatto che il lavoro agile possa svolgersi anche attraverso una *smart organization*, parrebbe ricomprendere nella nozione in questione anche fattispecie dalla dottrina definite come species del telelavoro (come il telelavoro off line), ovvero fattispecie che si caratterizzano per la flessibilità spazio-temporale e l'impiego di strumenti tecnologici, ma non supportate dall'idea di rivoluzionare i tradizionali schemi del rapporto di lavoro subordinato. Il rapporto di lavoro che ne scaturisce, in ogni caso, è sempre ricondotto nell'alveo dell'art. 2094 c.c. (Casillo 2017) in cui: “È prestatore di lavoro subordinato chi si obbliga mediante retribuzione a collaborare nell'impresa, prestando il proprio lavoro intellettuale o manuale alle dipendenze e sotto la direzione dell'imprenditore”.

Tale definizione tradizionale di subordinazione sembra però non rappresentare l'attuale mondo del lavoro poiché con la nascita del lavoro agile si sono introdotte delle nuove peculiarità allo svolgimento della prestazione lavorativa che, pur non facendo venire meno i presupposti del vincolo della subordinazione, modificano il rapporto di lavoro. L'introduzione di maggior flessibilità nell'organizzazione del tempo e dello spazio e la maggiore autonomia concessa, non fanno venire a meno il vincolo di dipendenza ma costituiscono in ogni caso dei cambiamenti rispetto all'idea tradizionale di subordinazione, e lo stesso vale per il fatto che il lavoro agile, fondandosi su una maggiore autonomia del lavoratore, comporti un minor impatto del controllo da parte del datore di lavoro. Tuttavia, tali peculiarità hanno fatto emergere in dottrina nuove definizioni come quella di subordinazione «agile». In conclusione, l'istituto del lavoro agile può potenzialmente essere applicato ad ogni rapporto di lavoro subordinato, sia alle dipendenze di un datore di lavoro privato, che alle dipendenze della pubblica amministrazione, in presenza degli elementi previsti dall'art. 18, mentre sono evidentemente esclusi dall'applicazione i rapporti di lavoro autonomi. (Casillo 2017). Tuttavia, anche se la legge n. 81/2017 fa riferimento al lavoro subordinato in generale, senza distinguere le diverse tipologie contrattuali, le clausole dei contratti collettivi lo hanno spesso reso agibile soltanto per i dipendenti a tempo indeterminato. (Recchia 2021).

2. Questioni definitorie: lavoro agile, telelavoro e smart working.

La possibilità di svolgere l'attività lavorativa al di fuori dei locali aziendali non nasce in realtà con il lavoro agile, essendo stata prevista in precedenza con il telelavoro. Telelavoro e lavoro agile costituiscono due modalità di svolgimento del rapporto di lavoro subordinato, con molti punti di contatto, ma anche con differenze di non poco conto. Innanzitutto, sono diverse le fonti: la definizione di telelavoro si trova nell'art. 1 dell'Accordo interconfederale del 2004, che definisce il telelavoro come una forma di organizzazione e/o 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 svolta al di fuori dei locali della stessa. (Ciavarella, Giardetti 2017).

Tale modalità di svolgimento dell'attività lavorativa si caratterizza per il fatto che il lavoratore esegue le prestazioni da un luogo esterno all'azienda per mezzo di un computer o di un altro dispositivo mobile collegato con il sistema informatico aziendale (ad es. tablet, smartphone). Ciò che differenzia il telelavoro dal lavoro agile è in primo luogo, il fatto che nel primo il collegamento telematico è necessario e nel secondo solo possibile; in secondo luogo, il lavoro agile permette che lo svolgimento dell'attività lavorativa avvenga in parte all'interno ed in parte all'esterno dell'azienda mentre il telelavoro disciplina soltanto la parte prestata al di fuori. (Santoro, Passarelli 2017).

Ulteriore elemento distintivo si identifica nella fornitura degli strumenti di lavoro, i quali nel telelavoro sono generalmente forniti dal datore di lavoro, con costi a suo carico, ma possono essere anche del lavoratore; nel lavoro agile non è specificato (la legge prevede che il datore di lavoro è responsabile della sicurezza e del buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati al lavoratore, però solo se la strumentazione è assegnata dal datore di lavoro).

Infine, la disciplina del patto di lavoro agile riserva al patto individuale ambiti di intervento sconosciuti alla fattispecie del telelavoro, come ad esempio il potere direttivo, disciplinare e di controllo. Per quanto riguarda il controllo datoriale sull'attività

lavorativa vediamo infatti che nel lavoro agile, essendo l'attività svolta anche per fasi, cicli e obiettivi, il controllo può essere esercitato sul risultato dell'attività e non sulla modalità di esecuzione; mentre nel telelavoro esso non è definito, anche se si presume che sia lo stesso del lavoro svolto in azienda. Il telelavoro appare quindi una modalità di svolgimento della prestazione lavorativa che è certamente compatibile e configurabile attraverso un patto di lavoro agile, almeno per la parte realizzata all'esterno dell'azienda, ma non può essere considerato un sinonimo del lavoro agile perché nel patto di lavoro agile contenuti ed effetti sono esclusivi e del tutto peculiari. (Santoro, Passarelli 2017).

Il lavoro agile, oltre ad essere assimilato nel linguaggio comune con il telelavoro, viene spesso utilizzato come sinonimo di “*smart working*”. Occorre perciò fare chiarezza sui due termini.

Riguardo al nome scelto, il legislatore ha tradotto la nozione di *smart working* con la locuzione italiana “lavoro agile”. Il lavoro agile richiamerebbe però l'espressione inglese *agile work*, che si riferisce solitamente ad uno stile di management che organizza l'attività lavorativa per piccoli gruppi orientati ad un obiettivo in brevi cicli di sviluppo (Rigby 2016). Nel mondo anglosassone, invece, la locuzione *smart working* si riferisce sempre ad una qualche metodologia di *agile working*, mentre per indicare il lavorare da remoto si usano le locuzioni *remote working* oppure *home working*. In effetti una caratteristica forse implicita del SW potrebbe proprio l'essere organizzato per cicli e obiettivi ma non vi è, in via esplicita, un riferimento chiaro e univoco. (Frigotto, Tommaselli, Solari, Gabriellini 2021).

L'Accademia della Crusca è intervenuta sul tema, pronunciandosi in favore dell'espressione italiana “lavoro agile” e dichiarandola “un perfetto equivalente” del termine inglese “*smart working*”. (Accademia della Crusca - Gruppo Incipit 2016).

Tuttavia, nel documento del Gruppo Incipit della Accademia della Crusca con riferimento al disegno di legge n. 2233/2016 di iniziativa del Ministro del lavoro Poletti, da cui è poi scaturita la legge 22 maggio 2017, n. 81, si possono rilevare alcune imprecisioni.

Innanzitutto, il documento si riferisce al lavoro agile identificandolo come una nuova forma di telelavoro, e questa affermazione si trova in contrasto con le intenzioni del legislatore di differenziare la disciplina delle due fattispecie. Inoltre, si afferma che l'italiano "lavoro agile" sia un perfetto equivalente della espressione smart working. Abbiamo visto però che la parola "smart" assume un significato e una traduzione diversa, ricollegabile alla nascita della "fabbrica intelligente" e alle dinamiche di Industria 4.0 e del lavoro tramite piattaforme e sistemi interconnessi, a differenza del termine "agile" che si riferisce ad una condizione di lavoro che favorisce la conciliazione di tempi, spazi e vita. (Tiraboschi 2017).

Nel caso del "lavoro agile" si sottolinea un'indipendenza attiva, ma parziale, legata ai tempi di vita e di lavoro, nel caso di "smart working" si esprime invece un lavoro più caratterizzato dalle competenze della persona. Quindi una scelta dell'uno o dell'altro termine può dare luogo a riflessioni relativamente alla modalità lavorativa che emerge dalla legge o dai contratti.

3. Le fonti normative

Legge n. 81 del 2017, contratti collettivi e accordo individuale sono le fonti normative del lavoro agile che tuttavia, ricoprono un'importanza diversa. In particolare, l'accordo individuale è considerata una delle fonti normative più importanti: si tratta di un aspetto inusuale in quanto, solitamente, nel diritto del lavoro non viene prevista la possibilità per le parti, salvo casi eccezionali (come ad esempio l'art. 2113 c.c.), di disciplinare le condizioni di lavoro. Infatti, di regola, la disciplina del rapporto di lavoro avviene attraverso l'intervento del legislatore.

Il ricorso al lavoro agile presuppone, quindi, la sottoscrizione di un accordo tra le parti, chiamato patto di lavoro agile, volto a regolare soprattutto due aspetti: l'esecuzione della prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali aziendali, anche con riguardo alle forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro ed agli strumenti utilizzati dal lavoratore; ed i tempi di riposo del lavoratore, comprese le misure tecniche e

organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dagli strumenti tecnologici di lavoro. (Santoro, Passarelli 2017).

L'art. 19 della legge n. 81 del 2017 contiene la disciplina della forma e del recesso dell'accordo: esso deve essere stipulato in forma scritta ad probationem a pena di sanzioni amministrative e può essere a tempo determinato o indeterminato. Se si è stipulato a tempo determinato, il patto è valido fino alla scadenza del termine, salvo giustificato motivo. Se è invece stipulato a tempo indeterminato ciascuna delle parti può recedere con preavviso non inferiore a trenta giorni, o senza preavviso per giustificato motivo.

Non è chiaro come il patto di lavoro agile incida sul contratto di lavoro: non sembra il patto vada a sostituire il contratto di lavoro ma piuttosto che esso preveda la modalità agile come modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato che coesiste con la modalità ordinaria. (Santoro, Passarelli 2017).

La legge ricopre, nel contesto del lavoro agile, un ruolo marginale rispetto al resto della disciplina, poiché si limita alla regolazione di pochi elementi anche se rilevanti. Tra questi troviamo l'impossibilità di superare i limiti massimi di orario di lavoro, nel rispetto dell'art. 4 dello Statuto dei lavoratori (e, in particolare, alla garanzia di una adeguata informazione sulle modalità d'uso degli strumenti tecnologici e dei controlli che su questi possono effettuarsi), alla responsabilità del datore di lavoro per la tutela della salute e sicurezza del lavoratore agile, alla parità di trattamento rispetto ai lavoratori che operano esclusivamente all'interno dell'azienda, ed infine, ai limiti al potere di recesso dalla modalità agile. (Recchia 2021).

Per quanto riguarda la contrattazione collettiva, non è prevista espressamente una competenza a disciplinare il ricorso al lavoro agile. Tuttavia, anche inserendo il patto di lavoro agile non sembra che la legge abbia voluto escludere i contratti collettivi dalla competenza regolativa. Come già accennato, il lavoro agile si è diffuso inizialmente nelle grandi aziende, ed è quindi un fenomeno che riguarda una collettività di lavoratori, e sarebbe irrealistico prevedere che questa modalità di esecuzione della prestazione lavorativa potesse realizzarsi solo sulla base di accordi individuali. Sembra quindi ancora

possibile che il lavoro agile continui ad essere negoziato nel contesto di accordi collettivi come avveniva prima dell'introduzione della legge n.81/2017. (Santoro, Passarelli 2017).

Nel periodo antecedente la promulgazione della legge, erano stati proprio i contratti collettivi ad aver sperimentato per primi lo smart working, definendo gli schemi entro i quali concordare l'agilità del rapporto di lavoro (Tiraboschi 2017). Con la legge n. 81/2017 si è però avuta una semplificazione del rapporto tra le fonti, le quali si sono ridimensionate: si è passati da una triangolazione tra legge, autonomia collettiva e autonomia individuale a un mero rapporto binario tra previsione legale e accordo individuale. Questa modifica ha dato attuazione al tentativo di dare maggiore diffusione alla modalità agile, estendendola ad ambiti aziendali non coperti dalla rappresentanza collettiva. Facendo ciò, il legislatore ha indirettamente escluso il ruolo della contrattazione collettiva, il quale era funzionale ad equilibrare i diversi interessi contrapposti, ma nella realtà dei fatti non si è mai interrotto il coinvolgimento sindacale all'interno delle aziende e, anche nel periodo emergenziale, in cui l'attivazione del lavoro agile era possibile in via unilaterale, i datori di lavoro hanno continuato a cercare il confronto e l'accordo collettivo (Biasi, 2021). (Recchia 2021).

I contratti collettivi svolgono il compito di regolamentare le condizioni alle quali si può ricorrere al lavoro agile e determinano parte dei contenuti consentendo di semplificare la negoziazione tra le parti. Tuttavia, essi non possono eliminare le garanzie dei lavoratori agili stabilite dalla legge e nemmeno costituire un modo per deviare la presenza del consenso espresso dal lavoratore nel patto individuale. (Santoro, Passarelli 2017).

Con riguardo al tema del consenso espresso richiesto al lavoratore, si è risolta la questione privilegiando un modello per il quale la richiesta di svolgere l'attività lavorativa in modalità agile dovesse provenire dal dipendente. In ogni caso, anche con questo sistema, la direzione aziendale ha la facoltà di verificare che sussistano le condizioni per poter accettare il ricorso alla modalità agile. (Recchia 2021).

4. Le finalità

L'art. 18 della legge n. 81/2017 contiene, oltre che la definizione normativa del lavoro agile, anche l'indicazione della duplice finalità perseguita tramite questa modalità:

«Le disposizioni del presente capo, allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, promuovono il lavoro agile quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato (...)».

Il primo obiettivo si riferisce ad una finalità welfaristica, ovvero l'esigenza di favorire la conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro, il secondo rimanda ad una finalità organizzativa, ovvero aumentare la competitività aziendale attraverso «forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi». (Dazzi 2021).

Garantire maggiore flessibilità e autonomia di organizzazione dello svolgimento dell'attività lavorativa, realizzando così la conciliazione di vita e lavoro, dovrebbe portare a rendere più soddisfatti i lavoratori, così da incrementarne la produttività e permettere all'azienda di ridurre costi economici, strutturali e ambientali. Tutto ciò contribuirebbe a creare un ambiente di lavoro più sereno, caratterizzato da minor stress e maggiore soddisfazione personale.

Il risultato che si vuole ottenere è quello di vedere una sinergia tra le due finalità, e quindi di portarle a realizzazione contemporaneamente al fine di migliorare la produttività grazie al benessere sul lavoro raggiunto da coloro i quali sono riusciti a conciliare la dimensione personale nella vita e nel lavoro. Per raggiungere questo obiettivo è necessario considerare il ruolo della digitalizzazione poiché l'incremento di quest'ultima è lo strumento che ci consente, tramite le tecnologie computazionali, di andare in questa direzione. (Peruzzi, Sacchetto 2021).

Le due finalità espresse hanno pari dignità in quanto entrambe espressione di principi costituzionali: la conciliazione degli art. 2, 3, 4, 35; l'aumento della produttività e competitività dell'art. 41 della Costituzione, nessuno dei due idoneo a prevalere sull'altro.

Tuttavia, la funzione conciliativa ha finito per assumere maggiore peso. Ciò si può notare dall'introduzione, con la l. n. 145/2018, del riconoscimento di una priorità all'attivazione dell'agilità del rapporto per le lavoratrici nei tre anni successivi alla conclusione del periodo di congedo di maternità e per i genitori di disabili gravi ex art. 3, comma 3, l. n. 104/1992. (Chiaro, Prati, Zocca 2015).

Nonostante ciò, le due finalità individuate dalla legge si presentano come dei meri criteri guida che le parti sono invitate a considerare nel momento di stipulazione dell'accordo individuale. Infatti, a prevalere dovrebbe essere l'interesse del lavoratore nel realizzare una migliore conciliazione vita-lavoro, condizione dalla quale dipende l'incremento della produttività del medesimo e, quindi, della competitività dell'impresa. Inoltre, la legge prevede che entrambe le finalità dovrebbero essere presenti, ma non è però sempre detto che si riescano a raggiungere e soddisfare ambedue, poiché ad esempio nel caso del periodo pandemico le finalità sono quasi del tutto inesistenti a causa della situazione insolita in cui i lavoratori si sono trovati a lavorare, cosa che potrebbe mettere in discussione la reale conciliazione vita-lavoro che il lavoro agile si presuppone garantisca.

In ogni caso, il bilanciamento tra le diverse esigenze viene rimesso all'accordo individuale tra datore di lavoro e dipendente (art. 19, l. n. 81/2017). All'interno di questo si deve dare indicazione della quantità di prestazione da svolgere al di fuori dei locali aziendali, e delle modalità con cui il datore di lavoro può continuare ad esercitare i propri poteri, in particolare quello direttivo e di controllo, attraverso gli strumenti utilizzati dal prestatore. Si richiede inoltre che nell'accordo si definiscano i tempi di riposo del lavoratore e la garanzia della disconnessione, funzionale a evitare che la conciliazione tra vita e lavoro non sfoci in un sovraccarico di lavoro del dipendente, attraverso una permanente reperibilità. (Chiaro, Prati, Zocca 2015).

Vi è infatti la possibilità che si incorra in alcuni esiti che vadano a vanificare l'obiettivo di bilanciare le esigenze, come ad esempio: lo stress da iper-connettività, il burnout da isolamento, i disagi da disergonomie della postazione di lavoro. Il diritto alla disconnessione non deve essere quindi interpretato come un ostacolo al business

aziendale, ma come uno strumento per bilanciare i rapporti di lavoro evitando che la tecnologia diventi troppo pervasiva. (Frigotto, Tommaselli, Solari, Gabriellini 2021).

4.1. Uno sguardo alla nozione di conciliazione

A livello europeo, la formula utilizzata per parlare di conciliazione è *work-life balance*: questa declinazione tende però a camuffare il vero scopo del bilanciamento, il quale non si riferisce soltanto ad una conciliazione tra vita e lavoro, ma anche tra lavoro professionale e lavoro di cura. (Peruzzi, Sacchetto 2021).

Infatti, quando si parla della nozione di conciliazione tra vita e lavoro è necessario valutarla sotto il punto di vista del genere, poiché essa implica una contraddizione fra il “lavoro” retribuito e la “vita”. Quest’ultima include tutte le altre attività non retribuite, in primis gli impegni familiari. (Romens 2021).

Un’analisi di genere fa emergere i limiti della visione duale di lavoro retribuito e vita, sottolineando quanto i due siano intrecciati: da un lato, il lavoro retribuito fa anche esso parte della vita; dall’altro, la vita include diverse forme di attività gratuite, quale il lavoro domestico e di cura.

Nel contesto italiano, le ultime indagini relative all’argomento mettono in luce come la conciliazione tra tempi di vita rappresenti un problema soprattutto per le donne e meno per gli uomini. Gli studi effettuati hanno ricondotto a due fattori principali le difficoltà di conciliazione nel contesto italiano: per prima cosa, non esistono servizi sufficienti di assistenza nella cura di figli, in particolare per la prima infanzia, e di adulti disabili e anziani; in secondo luogo, il lavoro domestico e di cura all’interno delle coppie rimane poco distribuito, in quanto sono principalmente le donne a badare alla casa, ai figli e alle altre persone non autosufficienti. (Romens 2021).

5. Diffusione del lavoro agile prima e dopo il periodo pandemico

Le forme di lavoro flessibile sono sempre più diffuse sia in Europa che nel resto del mondo. Secondo Eurofound e International Labour Office (2017), circa il 17% dei lavoratori dipendenti in Europa è coinvolto in una modalità di lavoro riconducibile al telelavoro o al lavoro mobile mediato dalla tecnologia. Nel mondo, tale percentuale varia, invece, da un 2% a un 40% di lavoratori, a seconda del paese, del tipo di occupazione o del numero di ore lavorate in modalità flessibile. Anche in Italia si è verificata una simile diffusione di nuove modalità di lavoro. Nel 2018, si stima che 480.000 italiani (il 12,6% degli occupati) lavorassero in smart working (Osservatorio sullo Smart Working del Politecnico di Milano). (Toscano, Zappalà 2020).

Questi dati conoscono un aumento se consideriamo che nel periodo della pandemia il ricorso al lavoro agile si è enormemente amplificato. Il contesto di *lockdown*, verificatosi in Italia da fine febbraio a inizio maggio 2020, è stato infatti caratterizzato da un grosso ricorso al lavoro da remoto. Durante il confinamento nelle mura domestiche, il governo italiano ha adottato una serie di misure per promuovere questa modalità lavorativa, e più nello specifico il lavoro agile (DPCM 1/3/2020, decreto-legge 9 del 2/3/2020, circolare 1/2020 del 4/3/2020, direttiva 3/2020 del 4/4/2020), con il fine di favorire il distanziamento sociale, necessario per rallentare la diffusione del Covid-19. A fine aprile 2020, più di 1.827.792 dipendenti lavoravano in modalità agile, e si stima che 1.606.617 di loro abbiano iniziato a farlo in seguito alle norme legate alla pandemia (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2020). (Romens 2021).

Al fine di contrastare la diffusione della pandemia, la disciplina del lavoro agile ha subito delle semplificazioni, le quali sono state legate al permanere dello stato di emergenza e sono state sottoposte quindi ad un termine. Innanzitutto, alle classiche finalità se ne sono aggiunte altre come la prevenzione del contagio negli ambienti di lavoro, la garanzia di continuità dell'attività lavorativa per le imprese, la tutela della salute pubblica ed il supporto alla cura familiare in seguito alla remotizzazione delle attività scolastiche. Inoltre, si sono adottate misure di due tipi: volte a semplificare e promuovere il ricorso al lavoro agile e misure volte a riconoscere a determinate categorie di lavoratori un diritto

a svolgere la propria prestazione in modalità agili o ad agevolarne l'accesso. Per quanto riguarda le prime, il legislatore ha apportato modifiche alla disciplina sul piano dell'accesso al lavoro agile, il quale è stato facilitato derogando alla disposizione in cui si prevede la sottoscrizione del patto individuale e prevedendo l'instaurazione in via unilaterale della modalità agile. In questo modo vengono meno la volontarietà e la consensualità che caratterizzavano il patto di lavoro agile, in quanto al lavoratore non è nemmeno concessa la possibilità di recedere dall'accordo. Resta fermo l'obbligo di effettuare le comunicazioni obbligatorie e consegnare l'informativa al lavoratore sui rischi generali e specifici, ma la procedura di informazione in materia di sicurezza è stata semplificata in quanto avviene mediante una comunicazione telematica utilizzando anche la documentazione disponibile sul sito dell'Istituto nazionale assicurazione infortuni sul lavoro. Per quanto attiene alle seconde invece, si è riconosciuto un vero e proprio diritto al lavoro agile per alcune categorie di lavoratori: genitori lavoratori dipendenti del settore privato con un figlio minore di quattordici anni a condizione che l'altro genitore non sia beneficiario di strumenti di sostegno al reddito o in caso di sospensione o cessazione dell'attività lavorativa, o nel caso l'altro genitore sia senza lavoro; lavoratori maggiormente esposti al rischio di contagio in ragione dell'età o della condizione di rischio derivante da immunodepressione; dipendenti in condizioni di grave disabilità o genitori di soggetto gravemente disabile (e purché la modalità agile sia compatibile con le caratteristiche della prestazione). Queste ultime ipotesi si sono aggiunte nella prospettiva di considerare il lavoro agile come un "accomodamento ragionevole" che il datore di lavoro garantisce al fine di tutelare i soggetti più fragili. (Recchia 2021).

La forma di lavoro risultante dalle modifiche apportate dalla legislazione emergenziale, appare somigliante più ad un telelavoro domiciliare da postazione fissa visto il venir meno della sua alternanza interna ed esterna. Inoltre, l'utilizzo di strumenti tecnologici, diversamente dall'art. 18 l. 81/2017, ha rappresentato nel periodo pandemico un elemento genetico e non solo possibile. Tuttavia, in mancanza di una disciplina di fonte legale in materia di telelavoro si è ricorsi al lavoro agile in quanto applicabile sia nel pubblico sia nel privato e anche in relazione al fatto che una volta finito il lockdown quest'ultimo avrebbe consentito l'alternanza che il telelavoro non avrebbe reso possibile. In ogni caso la differenza che prima della pandemia ci poteva essere in termini normativi fra lavoro

agile e telelavoro è venuta meno poiché vi è stata una sovrapposizione praticamente totale tra le due fattispecie. Il lavoro agile è stato inteso come quel lavoro che doveva necessariamente svolgere la sua prestazione non nel luogo di lavoro (per divieto espresso) ma in un altro luogo, a casa.

Nel periodo pandemico, oltre il fatto che la rapida diffusione del lavoro da remoto ha apportato modifiche al modo di produrre, si è avuto anche un cambiamento nel modo di vivere, con la creazione nuove configurazioni all'interno degli spazi domestici e urbani. Studi recenti dimostrano che i lavoratori da remoto durante la pandemia hanno lavorato di più e sono stati soggetti a “tecnostress”, generato da una percezione di sovraccarico dovuto alla tecnologia (con una tendenza a sentirsi costretti a lavorare più velocemente e più a lungo e ad essere costantemente raggiungibili, “tecno-sovraccarico”), dal rischio di intrusione del lavoro e della tecnologia nella vita privata e familiare (“tecno-invasione”) e dall’esperienza della complessità nell’approccio con le tecnologie (“tecno-complessità”) (Molino et alii, 2020). (Lorè, Frey 2020).

6. Criticità

Nel contesto del lavoro digitalizzato già prima dell'emergenza erano state individuate alcune criticità. Alcune di queste si identificano nel fatto che l'orario sia più imprevedibile e irregolare, che il lavoro sia intensificato (“paradosso dell'autonomia”: la libertà di gestione di tempi, modalità e luogo di lavoro si trasforma in responsabilità e obbligo di affrontare lavoro più pesante), che vi siano diversi rischi per la salute (stress, ansia, mal di testa, affaticamento agli occhi) e presenteismo virtuale (Eurofund, 2020). (Lorè, Frey 2020).

La normativa presenta poi altre criticità in merito alla formulazione degli eccessivi vincoli posti al lavoro agile. Ad esempio, la richiesta della forma scritta ad probationem del patto individuale di lavoro agile, o il fatto che è considerato lavoratore agile soltanto chi svolge la prestazione senza precisi vincoli di orario, con il rispetto dei soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale. Interpretando in modo letterale la norma non si considererebbero lavoratori agili quanti svolgono la prestazione

all'interno di un arco temporale prefissato e in modo occasionale (Dagnino 2016, pp. 27-29), come risulta da quasi tutti gli accordi che ad oggi consentono il ricorso allo *smartworking* in azienda.

Nell'ottica del lavoratore le tecnologie possono avere un indubbio impatto positivo sulla qualità della vita, ad esempio riducendo i costi originati dagli spostamenti casa-lavoro o, ancora, permettendo di conciliare più efficacemente i tempi di vita e di lavoro. Tuttavia, i rischi non sono da meno: il lavoro a distanza pone il problema della tutela del lavoratore, in particolare la tutela contro i rischi che conseguono a un'interconnessione costante col proprio ambiente di lavoro attraverso i dispositivi mobili, in termini di stress e assenza di una netta cesura tra sfera del lavoro e del riposo: al riguardo la dottrina ha coniato l'espressione «diritto alla disconnessione». (Bologna, Iudicone 2017).

CAPITOLO II

IL POTERE DI CONTROLLO NEL SISTEMA DI FLESSIBILITÀ SPAZIALE E TEMPORALE

1. Dal controllo in presenza al controllo a distanza

Con l'evoluzione dei modelli produttivi e organizzativi dell'impresa il potere di controllo ha assunto un ruolo diverso e molto importante. L'introduzione di tecnologie informatiche sempre più moderne all'interno dei contesti lavorativi, utilizzate come strumento di esecuzione della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali, ha infatti costituito il presupposto per esercitare il controllo sul lavoratore subordinato in modo più penetrante rispetto al classico controllo "in presenza". (Colapietro 2017).

Ripercorrendo la storia si può osservare come l'evoluzione delle forme di organizzazione del lavoro abbia inciso sulle forme di esercizio del potere di controllo. Vediamo che nel corso dei secoli XVII e XX si sono avvicinate due forme di organizzazione del lavoro: il lavoro orientato al compito ed il lavoro basato sul tempo, affermatosi quest'ultimo con lo sviluppo della società industriale. La trasformazione, secondo lo storico Edward P. Thompson, ha causato non solo il passaggio ad una forma organizzativa caratterizzata da una demarcazione più rigida degli spazi e dei tempi di lavoro e di non lavoro, ma anche un salto nell'organizzazione e nei regimi di controllo del lavoro, incidendo sulle forme e sulla natura della supervisione manageriale e dell'autonomia dei lavoratori. Le trasformazioni dell'organizzazione del lavoro, dunque, finiscono per ridefinire sia la percezione del tempo e degli spazi sia il modo in cui i lavoratori operano assieme alla loro disponibilità di potere, autonomia e controllo all'interno dell'organizzazione. Queste due direzioni variano in base alle relazioni e ai rapporti di forza dentro i luoghi di lavoro, allo sviluppo tecnologico e alla cultura organizzativa. È all'interno di questa tendenza che proviamo a collocare l'analisi delle conseguenze del lavoro da remoto, poiché la remotizzazione e la distanza spaziale dei lavoratori e dirigenti mettono in crisi i metodi tradizionali di controllo. (Peruzzi, Sacchetto 2021).

Tornando ad un'analisi dell'evoluzione storica, possiamo notare che se negli anni Settanta ed Ottanta del secolo scorso il controllo del datore di lavoro sul lavoratore poteva avvenire quasi esclusivamente all'interno dell'azienda (attraverso l'installazione di impianti di ripresa audiovisiva o mediante il monitoraggio dei flussi telefonici delle apparecchiature aziendali), con l'avvento delle nuove tecnologie mobili, il lavoratore diviene potenzialmente soggetto ad un controllo costante e talvolta invasivo. Tutt'oggi, infatti, le aziende ai fini di controllo utilizzano dei software appositamente ideati, che ispezionano sia la posta elettronica in entrata e in uscita che la messaggistica del lavoratore, i dati riguardanti l'uso dei social network e della navigazione internet, i files archiviati sul disco rigido del *computer* (foto, video, documenti ecc.), la posizione geografica del dipendente, e tutte le ulteriori attività che quest'ultimo svolge utilizzando gli strumenti elettronici aziendali. Si può notare come i controlli possano essere ancora più invasivi se realizzati con dei programmi che consentono l'accesso occulto e remoto, tali da monitorare l'operato del lavoratore senza che egli ne venga a conoscenza. Il rischio che si corre nell'adoperare tali pratiche di controllo consiste nel fatto che il datore di lavoro, sia intenzionalmente che accidentalmente, possa rilevare delle informazioni riguardanti la sfera privata del dipendente. È opportuno, in merito a questa possibilità, tenere ben presente che «l'acquisizione di informazioni relative alla proiezione pubblica della persona (riguardanti le opinioni politiche, religiose, sindacali e in genere riferite alla vita privata) possono consentire al datore di lavoro di utilizzare criteri di differenziazione del trattamento giuridico del lavoratore a carattere illecito e discriminatorio». (Colapietro 2017, p.15).

Il fatto che negli ultimi anni le tecnologie dell'informazione e della comunicazione siano diventate estremamente diffuse sul lavoro poiché di facile reperibilità da parte dei datori di lavoro, ha portato a condurre numerosi studi in riguardo alla relazione tra potere, controllo e tecnologia sul lavoro. Nel dibattito recente si sono affermate due posizioni contrapposte. (Miele, Tirabeni 2020).

Una prima posizione sostiene che remotizzazione e nuove tecnologie potrebbero rafforzare i processi di frammentazione e individualizzazione inasprendo il controllo

grazie alle caratteristiche della supervisione informatica. Una seconda posizione sostiene che la remotizzazione, insieme alle opportunità offerte dalle tecnologie dell'informazione e comunicazione, possa favorire una maggiore autonomia nel lavoro, ridefinendo e allentando le forme classiche del controllo e della supervisione, favorendo così una nuova disciplina del lavoro fondata sull'orientamento al risultato. (Iannuzzi, Campolongo 2021).

In ogni caso, la principale problematica del controllo nel contesto digitalizzato risiede nel fatto che la digitalizzazione permette di rompere il tradizionale binomio spazio-tempo della prestazione subordinata e comporta quindi la difficoltà di applicare un sistema di poteri, obblighi e responsabilità datoriali da un lato, e di tutele per il lavoratore dall'altro. (Peruzzi, Sacchetto 2021).

2. La trasformazione del controllo nel periodo pandemico

La rapida ed inaspettata diffusione della pandemia di Covid-19 ha creato un forte dibattito su come gestire l'emergenza sanitaria. Una delle prime risposte del governo è stata quella di confinare in lockdown le persone, con la conseguenza che, da un punto di vista lavorativo, potessero accedere ai luoghi di lavoro pubblici soltanto quei lavoratori che svolgevano attività "essenziali". D'altra parte, il resto dei lavoratori come gli impiegati ha dovuto ricorrere al lavoro a distanza. (Aloisi, De Stefano 2022).

Ciò ha permesso un'ascesa delle modalità di lavoro a distanza mediato tecnologicamente e ha creato un dibattito secondo il quale la remotizzazione e la distanza spaziale tra lavoratori e dirigenti mettano in crisi i metodi tradizionali di controllo. (Iannuzzi, Campolongo 2021).

In un primo momento i lavoratori hanno dovuto seguire delle nuove misure precauzionali come, ad esempio, l'installazione di app nei propri dispositivi per documentare l'assenza di sintomi. Tale sottomissione al monitoraggio era volontaria, anche se tuttavia, si trattava più di un'accettazione dettata da un senso di responsabilità verso la salute propria e dei

colleghi. Con l'avanzare della pandemia si sono evolute le misure di controllo, introducendo ad esempio, sistemi di rilevamento delle mascherine in grado anche di memorizzare dati. Negli Stati Uniti, infatti, il monitoraggio dell'igiene delle mani è stato presto trasformato in un mezzo per controllare la prestazione dei lavoratori. (Aloisi, De Stefano 2022).

Strategie come queste fanno in modo che la sorveglianza elettronica riveli una sorta di effetto *panopticon* in grado di far percepire ai lavoratori la presenza di un controllo continuo sul loro operato. (Iannuzzi, Campolongo 2021).

L'introduzione di tale tecnologia nel periodo pandemico era sicuramente lecita, ma nei dibattiti più recenti si è dimostrato che i dispositivi di raccolta dei dati potessero essere utilizzati per scopi dannosi, utilizzando i dati anche dopo il periodo emergenziale. La problematica principale di questi strumenti di monitoraggio è la loro natura poco trasparente che limita la comprensione da parte dei lavoratori delle strategie e degli obiettivi dei datori di lavoro con la conseguenza di compromettere i diritti del lavoro e ostacolare la produttività. (Aloisi, De Stefano 2022).

Analizzando più nello specifico i programmi utilizzati dalle aziende per colmare la distanza fisica e l'assenza di controllo fisico possiamo individuare tre macro-strategie. La prima consiste nell'incremento dell'utilizzo delle tecnologie per mantenere una comunicazione sia a livello verticale, tra lavoratori e manager, sia a livello orizzontale, tra lavoratori. Tramite telefoni, e-mail e videoconferenze i datori di lavoro possono supervisionare l'operato e mantenere quindi il controllo sui propri dipendenti. Coordinare le attività tramite le ICT richiede però, ulteriori azioni che invece in presenza si eseguivano informalmente e *face-to-face*, implicando perciò una maggiore formalizzazione. (Iannuzzi, Campolongo 2021). Tutte le funzioni di gestione delle risorse umane (screening, colloquio, assunzione, impostazione degli incarichi, misurazione della produttività, valutazione delle prestazioni e risoluzione dei contratti) sono spostate online, spesso affidate a sistemi decisionali automatizzati. Ciò rende difficile per i lavoratori fornire giustificazioni, opporsi a una decisione o chiedere spiegazioni. Inoltre, la semplice

esistenza di queste pratiche valutative segnala una mancanza di fiducia che può sfociare nel disimpegno e avere un impatto non ottimale o negativo sulla produttività poiché la percezione del controllo appare come una intromissione nella discrezionalità del lavoratore. (Aloisi, De Stefano 2022). La seconda strategia corrisponde all'attivazione di strumenti di sorveglianza già incorporati negli strumenti tecnologici, come ad esempio l'utilizzo di indirizzi VPN per connettersi ad internet ed accedere a software aziendali che monitorano l'attività lavorativa. La terza ed ultima strategia si basa invece sull'intensificazione della burocratizzazione, proceduralizzando ad esempio attività informali ed aumentando o introducendo un'attività di report per la quale i lavoratori devono indicare le attività svolte o i risultati raggiunti. (Iannuzzi, Campolongo 2021).

In molti casi quindi manager e dirigenti hanno imposto un controllo molto rigoroso, aumentando il numero di riunioni online ed implementando i software di sorveglianza. Questi ultimi, soprattutto, hanno registrato un'enorme crescita. I dati mostrano che ad aprile 2020 la domanda di strumenti di tracciamento è aumentata del 54% e nel 2021 era in media del 58% superiore rispetto a prima della pandemia (Migliano e O'Donnell 2022). Alcuni esempi di software sono "ActivTrack", che monitora i programmi utilizzati e informa i manager se il dipendente è distratto e perde tempo sui social media, e "HubStaff" che acquisisce schermate dei computer dei dipendenti ogni cinque minuti. L'eccessivo affidamento su metriche standardizzate rischia di restringere l'attenzione di un'organizzazione sulla semplice attività e vi è la possibilità che i dati siano accidentali, imprecisi ed errati. (Aloisi, De Stefano 2022).

La sorveglianza sempre attiva non è comunque solo un risultato della pandemia poiché anche prima di questa esistevano dispositivi per il monitoraggio. Tuttavia, la situazione si è aggravata per il fatto che il controllo così realizzato mette in secondo piano la realizzazione del risultato provocando una diminuzione della produttività. I lavoratori vengono spesso esclusi dalla collaborazione aziendale e trattati come fossero inaffidabili. Il rischio a cui si incorre è che essi si abituino a questi nuovi sistemi di monitoraggio che stanno alterando le relazioni di potere sul posto di lavoro. Alcuni sostengono proprio che si stia verificando un mutamento nella natura del potere di monitoraggio. I nuovi strumenti informatici infatti hanno delle capacità predittive che "differiscono

sostanzialmente dalle tradizionali strutture gestionali attorno alle quali è stato disegnato il diritto del lavoro” (Adams-Prassl 2019, 134). (Aloisi, De Stefano 2022).

3. L’orario di lavoro

Definire l’orario di lavoro nel contesto di lavoro agile risulta molto importante per porre dei limiti allo svolgimento della prestazione lavorativa e per delineare il margine di azione del potere di controllo. Il problema nell’identificare l’orario di lavoro ha origine dall’art. 18 co. 1 legge 81/2017 in cui si afferma che nel lavoro agile la prestazione lavorativa viene svolta senza precisi vincoli di orario. Tuttavia, prevedere un’assenza di vincoli può portare a molteplici conseguenze collegate ad esempio all’utilizzo di strumenti tecnologici, i quali quando vengono utilizzati per svolgere l’attività all’esterno dei luoghi aziendali comportano il rischio di essere “always on”, ovvero sempre connessi con il datore di lavoro. Se da un lato, lavorare in un luogo fisico diverso, con orari non ben delineati consente una forma di flessibilizzazione e autonomia (anche nell’ottica di favorire il work-life balance), dall’altro smaterializzare i luoghi e gli orari comporta la necessità di chiarire quando e come il datore di lavoro possa esigere la prestazione, al fine di consentire la realizzazione della conciliazione tra tempi di vita e di lavoro. (Di Meo 2017).

L’art. 18 però, non stabilisce la sola assenza di vincoli orari, ma continua affermando che la prestazione debba essere svolta entro i soli limiti di durata massima dell’orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva. Tale disposizione rimanda alla durata massima prevista dal d.lgs. n. 66/2003, che coincide con le 12 ore e 40 minuti giornalieri e le 48 ore medie settimanali.

Alla luce di quanto affermato possiamo tuttavia dire che, pur esistendo un limite orario massimo stabilito per legge, il lavoro a distanza può comunque portare a lavorare per un numero maggiore di ore e un ritmo più intenso, facendo sì che diventi difficile tenere distinti i diversi ambiti della propria vita, fenomeno definito come “porosità del tempo”. (Peruzzi, Sacchetto 2021).

Secondo una recente un'indagine condotta da Eurofound, infatti, chi svolge attività lavorativa da remoto ha molte più possibilità di superare le 48 ore settimanali di lavoro rispetto a chi si reca in ufficio e meno probabilità di avere accesso al riposo giornaliero minimo di 11 ore stabilito dalla normativa europea e dal D. Lgs. di recepimento n. 66 del 2003; quasi il 30% degli smart workers ha dichiarato inoltre di lavorare nel tempo libero (fine settimana o fuori orario), contro appena il 5% di chi si reca in ufficio. (Fiata 2021).

Questi dati trovano conferma nel fatto che l'utilizzo di devices predispone i lavoratori ad essere maggiormente interrotti, causando perdita di concentrazione, affaticamento e, di conseguenza, una diminuzione della produttività individuale, ossia la necessità di un maggior numero di ore per svolgere gli stessi compiti che venivano svolti in ufficio. (Peruzzi, Sacchetto 2021).

Tuttavia, riferirsi alla concezione che sostiene che “più si lavora, più si produce”, oltre a derivare da una concezione del lavoro ormai superata, costituisce uno dei primi scogli culturali che in Italia, così come in altri Paesi dell'area mediterranea, continua a frenare la diffusione di sistemi organizzativi flessibili. Soffermarsi sul numero di ore lavorate risulta inutile, poiché la reale misura di efficienza del lavoro deriva, in realtà, dalla produttività del tempo impiegato a lavorare. (Gosetti, Mattei 2021).

In ogni caso, oltre ai limiti stabiliti dalla legge o dalla contrattazione collettiva, possiamo affermare che, in base all'art. 19 della Legge n. 81/2017, spetta all'accordo individuale disciplinare «l'esecuzione della prestazione lavorativa» regolando «le forme di esercizio del potere direttivo» da cui, in ragione della natura della subordinazione, dipende anche la disposizione dei tempi di lavoro. Pertanto, la stessa norma ribadisce che «l'accordo individua altresì i tempi di riposo del lavoratore nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro».

L'accordo di lavoro agile dovrà, quindi, contenere un elemento “negativo”, ossia le modalità organizzative e tecniche adeguate per garantire al lavoratore la disconnessione. (Corrado 2018).

La pandemia ha facilitato l'ampliamento dell'orario di lavoro nel senso che per soddisfare le esigenze dei datori di lavoro si sono aggiunti orari oltre la settimana lavorativa standard ed inoltre l'utilizzo delle tecnologie ha creato la concezione per la quale si deve lavorare più velocemente o più duramente per rispondere alle numerose richieste di lavoro.

A livello psicologico l'aumento del carico di lavoro a distanza segna la perdita dei segnali quotidiani sul tempo (Feldman & Mazmanian, 2020) che si riflette sulla difficoltà di delineare il confine tra tempo di lavoro e tempo di riposo. Capita infatti che il tempo risparmiato per gli spostamenti verso l'ufficio sia riassegnato al lavoro retribuito piuttosto che al tempo per sé stessi e di conseguenza può nascere il bisogno di sentirsi sempre attivi. Tuttavia, questo tempo risparmiato è utilizzato in modo diverso a seconda del genere: gli uomini lo dedicano al lavoro, mentre le donne alle faccende domestiche. È provato che il lavoro a distanza tende ad influenzare maggiormente il tempo di lavoro delle madri piuttosto che quello degli uomini o delle donne senza figli. È particolarmente probabile che le donne che lavorano a distanza per la prima volta lavorino significativamente più ore durante la pandemia di COVID-19 (il 10% di coloro che effettuano questa transizione rispetto al 3% degli uomini che lavorano a distanza per la prima volta). Questo probabilmente a causa dello status generalmente inferiore di queste donne sul posto di lavoro (rispetto agli uomini). Esse decidono quindi di negoziare migliori accordi sull'orario di lavoro per compensare le interruzioni dovute ai lavori domestici e l'assistenza all'infanzia. Inoltre, è particolarmente probabile che le donne che lavorano a distanza per la prima volta utilizzino lunghe ore di lavoro come un modo per segnalare impegno. (Fan, Moen 2022)

4. Il diritto alla disconnessione

Nel lavoro a distanza, abbiamo visto come la flessibilità spazio-temporale possa operare tanto a vantaggio quanto a discapito del lavoratore, poiché se da una parte ci si libera dai rigidi limiti dell'orario normale aziendale, dall'altra la distinzione tra tempo di lavoro e riposo diventa incerta, con un possibile e paradossale rischio di iperconnessione e isolamento. (Peruzzi, Sacchetto 2021).

L'individuo iperconnesso, infatti, risulta esposto, più del passato, a uno stato di allerta permanente, rispetto alle richieste del datore di lavoro. Queste ultime possono giungere sullo smartphone in qualsiasi momento della giornata, anche al di fuori dell'orario stabilito contrattualmente, con il rischio di fondere vita privata con vita lavorativa. (Granata, Russo 2021).

È in questo scenario che da qualche tempo si discute di diritto alla disconnessione, inteso come il diritto del lavoratore ad essere irreperibile, a non essere cioè soggetto a richieste e sollecitazioni per via telematica al di fuori dell'orario massimo di lavoro da parte del datore di lavoro; è, in altri termini, il diritto «a potersi disconnettere dalle tecnologie che ne consentono la rintracciabilità senza interruzioni, cancellando il tempo dedicato al lavoro dal tempo dedicato alle attività altre, senza subire ripercussioni sul piano retributivo e sulla prosecuzione del rapporto di lavoro». Tale diritto deve essere previsto nel patto di lavoro agile al fine di consentire di delimitare i tempi di lavoro e di non lavoro, perseguire un miglior equilibrio lavoro e vita personale e salvaguardare la salute e la sicurezza del lavoratore agile da rischi di carattere psico-fisico e sociali. Il primo Paese europeo a teorizzare e a regolamentare il diritto alla disconnessione è stato la Francia, per mezzo della legge n. 2016-1088 del 8 agosto 2016 (la c.d. *Loi Travail* o *El-Khomri*, dal nome del Ministro del Lavoro *pro tempore*), che ha modificato l'art. 2242-8 del *Code du Travail* e ha previsto al co. 7 l'obbligo per il datore di lavoro di un'impresa che occupi più di cinquanta dipendenti di prevedere il diritto alla disconnessione nel contratto collettivo aziendale. (Di Meo 2017).

Anche altri Stati membri dell'Unione Europea, pur non avendo ancora adottato testi legislativi, disciplinano la disconnessione in accordi collettivi, anche aziendali. E' il caso, ad esempio, della Germania che, sebbene non abbia ancora una legge, ha comunque adottato delle misure come quelle previste dalla Volkswagen, la quale ha istituito dal 2011 un vero e proprio blocco dei server di posta elettronica nel caso in cui si tenti di contattare il dipendente tutti i giorni dalle 18:15 alle 7 e durante il fine settimana. (Fiata 2021).

Ulteriore esempio si riconduce al Portogallo, paese in cui vige in capo al datore di lavoro l'onere di non contattare il dipendente al di fuori dell'orario di lavoro.

A pochi mesi di distanza dalla *Loi Travail* anche il legislatore italiano è intervenuto in materia di disconnessione. Con la legge n. 81 del 2017, il già citato art. 19, co. 1 prevede espressamente che l'accordo relativo alla modalità di lavoro agile individua i tempi di riposo del lavoratore nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche». (Di Meo 2017).

La disconnessione però, rimane ancora poco effettiva e concreta poiché il legislatore non ne definisce i caratteri nello specifico e non la inquadra come un vero e proprio diritto soggettivo. Inoltre, manca un iter applicativo e un impianto sanzionatorio da applicare nel caso di inosservanza e proprio per questo si è delegata di fatto la regolamentazione alla contrattazione individuale. Ciò però ripone fin troppa fiducia nelle parti sociali e nella loro libertà contrattuale, con la conseguente possibilità che la parte forte del rapporto di lavoro imponga proprie condizioni andando contro la ratio del diritto. (Granata, Russo 2021).

Nell'esperienza italiana si può riscontrare un caso di disciplina più dettagliata: il provvedimento n.289/2017 del Direttore Generale dell'Università degli Studi dell'Insubria. Pur essendo un'esperienza limitata nell'ambito dell'ateneo, essa può fungere da spunto di riflessione. Il provvedimento definisce il diritto alla disconnessione come «il diritto di non rispondere a telefonate, e-mail e messaggi d'ufficio e il dovere di non telefonare, di non inviare e-mail e messaggi di qualunque tipo al di fuori dell'orario di lavoro». Da una parte si nota il diritto di disconnessione del lavoratore, dall'altra emerge che anche sul datore di lavoro sorge il dovere di non contattare il lavoratore. Tale progetto si rivela molto interessante poiché si basa sull'idea che a lungo andare gli strumenti potrebbero compromettere la sfera personale del lavoratore, in quanto il “tempo dedicato alle mail è proporzionale alla riduzione del tempo per pensare, per agire più consapevolmente, per curare le relazioni, per ascoltare i colleghi in un dialogo interpersonale e interprofessionale proficuo”. Anche se tale provvedimento è stato realizzato

ben prima dell'inizio del periodo pandemico, in cui si è reso necessario fondere gli spazi di lavoro con quelli privati, questa particolare situazione non è da considerarsi come una scappatoia per aggirare il diritto alla disconnessione. Quest'ultimo è infatti stato ideato al fine di tutelare la salute e la vita personale del lavoratore in modo da scongiurare la possibilità che si sviluppino problemi dati dall'iperconnessione. A tutela di ciò si ritiene che qualora il datore di lavoro non rispettasse i tempi di riposo, è possibile ricorrere all'art. 2087 c.c. nella parte in cui vi è l'obbligo di adottare tutte le misure necessarie a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro. Il datore di lavoro sarà costretto al risarcimento del danno patrimoniale e non patrimoniale del lavoratore, il quale ricomprende non solo la mancata fruizione dello spazio privato in sé, ma anche lo stress e le patologie derivanti dalla *iperconnessione*. (Granata, Russo 2021).

Da qualche tempo si discute poi sulla necessità di adottare una disciplina uniforme che assicuri livelli minimi di tutela ai lavoratori dell'Unione, anche in considerazione del fatto che in circa metà degli Stati membri la disconnessione non è regolata: si tratta dell'Accordo quadro europeo sulla digitalizzazione del 2020. In esso vengono individuate quattro problematiche trasversali sulle quali le parti sociali dovranno confrontarsi. Tra queste rientrano: la necessità di fornire un'adeguata informazione al lavoratore sul rispetto delle norme sull'orario di lavoro e sul lavoro da remoto, sulle modalità di utilizzo degli strumenti tecnologici e sui rischi legati all'eccessiva connessione, in particolare per la salute e la sicurezza; l'impegno da parte del datore di lavoro di non contattare il dipendente al di fuori dell'orario di lavoro e, in caso questo non venisse rispettato, la previsione di un adeguato ricompensamento a titolo di lavoro straordinario. Infine, un'ultima problematica riguarda l'individuazione di adeguati carichi di lavoro, tali da consentire che si raggiungano gli obiettivi organizzativi senza richiedere la connessione al di fuori dei limiti di orario stabiliti dalla legge e dalla contrattazione collettiva. Questa costituisce una misura centrale che consente di evitare che l'eccessiva intensificazione dei carichi di lavoro traduca la disconnessione in un mero dettato formale. (Fiata 2021).

L'individuazione dei carichi di lavoro si apprezza inoltre, non solo rispetto alla garanzia di disconnessione ma anche quale misura di prevenzione dello stress-lavoro correlato che consente di individuare tale processo come passaggio necessario ai fini di un corretto

adempimento dell'obbligo di valutazione e prevenzione dei rischi, anche psicosociali, di cui all'art. 28 d.lgs. n. 81/2008.

CAPITOLO III

TUTELA DELLA SALUTE E SICUREZZA E LUOGO DI LAVORO

1. La normativa

La crescita della tecnologia e le modifiche dei sistemi organizzativi e produttivi hanno comportato un cambiamento non solo, come visto in precedenza, nelle relazioni di potere e di controllo all'interno del rapporto di lavoro, ma anche nei sistemi di tutela della salute e sicurezza sul luogo di lavoro. In particolare, nel momento in cui la prestazione lavorativa viene eseguita all'esterno dei locali aziendali si pone il problema di identificare un preciso luogo di lavoro sul quale applicare la normativa di prevenzione dei rischi e infortuni e anche di individuare quali siano questi ultimi. Nel lavoro agile, infatti, i rischi a cui può incorrere il lavoratore si presentano in maniera diversa, come ad esempio sotto forma di overworking, iperconnessione, technostress o isolamento.

Analizzando in prima battuta la normativa di riferimento vediamo che anche al lavoratore agile viene applicato testo unico n. 81/2008, in cui all'art. 18 co. 2 si afferma innanzitutto che è il datore di lavoro ad essere responsabile della sicurezza e del buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati al lavoratore per lo svolgimento dell'attività lavorativa, e all'art. 22 che è sempre egli a garantire la salute e la sicurezza del lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile. A tal fine consegna al lavoratore e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, con cadenza almeno annuale, un'informativa scritta nella quale sono individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro. Spetta poi al lavoratore cooperare nell'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dal datore di lavoro per fronteggiare i rischi connessi all'esecuzione della prestazione all'esterno dei locali aziendali.

Da tali affermazioni possiamo capire che, nel momento in cui la prestazione viene svolta in luogo diverso da quello aziendale si verifica una lesione alla salute del

lavoratore dipesa dall'utilizzo di strumenti tecnologici, di questa ne risponderà il datore di lavoro (in quanto responsabile degli strumenti), a meno che non provi che il danno sia stato dovuto da caso fortuito o forza maggiore, in virtù dell'art. 1218 c.c. Il datore di lavoro sarà sempre responsabile anche nei casi in cui non adempia alla consegna dell'informativa sui rischi e alla predisposizione di misure di prevenzione. Al fine di poter predisporre queste ultime è necessario che nell'accordo tra le parti sia stato concordato il luogo in cui la prestazione viene svolta, in modo tale che il datore di lavoro possa raccogliere i dati riguardanti rischi generici e specifici in relazione a quella determinata postazione. Vi sono poi dei casi in cui il datore di lavoro è esente da responsabilità, che sarà invece posta a carico del lavoratore. Egli può essere responsabile, ad esempio, nel caso in cui l'evento danno realizzatosi in conseguenza di un suo comportamento negligente, e non a una carenza dell'informativa di sicurezza, né alla mancata o superficiale verifica dei luoghi esterni all'azienda. In questo caso sarà responsabile per inadempimento dell'obbligo di cooperazione di cui all'art. 22, co. 2, l. n. 81/2017. (Cass. 7.1.2009, n. 45, in RGL, 2009, II, p. 342, con nota di Varva.).

Dalla normativa risulta evidente però, come per il datore di lavoro sia difficile adempiere all'obbligo di prevenzione soltanto per tramite dell'informativa annuale, e per questo la previsione dell'art. 22 va combinata con gli obblighi di formazione e informazione che incombono sempre sul datore di lavoro. Questi ultimi sono funzionali, innanzitutto per consapevolizzare il lavoratore agile sui nuovi rischi per la salute legati alle diverse modalità organizzative e all'uso delle tecnologie, ed anche per permettere di scegliere luoghi di lavoro esterni il più idonei possibili a prevenire forme di rischi per la salute. L'obbligo di collaborazione del lavoratore non si limita quindi all'utilizzo corretto degli strumenti tecnologici ma va oltre, ovvero nello scegliere i locali aziendali secondo criteri di ragionevolezza ed essere consapevoli di sé, dei propri limiti e del contesto in cui si lavora.

Se per il legislatore il fine principale della formazione per la tutela della salute e sicurezza sul lavoro si limita alla mera conoscenza da parte del lavoratore delle leggi, ciò non si può ritenere sufficiente a prevenire i rischi, soprattutto perché nel contesto del lavoro agile si incorre a tipi di rischi difficilmente individuabili come il senso di isolamento e di

stress. Occorre perciò intervenire sul clima di lavoro e sul benessere piuttosto che far conoscere ai dipendenti le procedure ed i responsabili degli adempimenti in materia di salute e sicurezza. Il lavoratore agile è spesso esposto a rischi connessi all'eccesso di lavoro e di porosità del tempo, in cui tempi di vita e tempi di lavoro si confondono tra loro. Importante in questo senso è stata l'introduzione del diritto alla disconnessione, come strumento per prevenire rischi sulla salute in quanto consente di gestire i tempi di lavoro. In conclusione, possiamo affermare che la formazione del lavoratore agile sulla salute e sicurezza deve essere finalizzata a far conoscere i rischi specifici di questa tipologia di lavoro a distanza, delle modalità di esecuzione di essa e di come vengono gestiti gli infortuni. (Gentilini, Filosa 2019).

In merito a quest'ultimo punto si deve rammentare che anche al lavoratore agile viene riconosciuto il diritto all'intervento assicurativo Inail per gli infortuni e le malattie professionali dipendenti dai rischi specifici insiti nello svolgimento delle sue mansioni al di fuori dei locali aziendali. Nella tutela rientrano anche i danni derivanti da infortuni realizzati durante il normale percorso di andata e ritorno tra l'abitazione del lavoratore e il luogo prescelto per la prestazione all'esterno dei locali aziendali. Tuttavia, per ricevere tutela, la scelta del luogo esterno deve essere dettata da esigenze connesse alla prestazione o dalla necessità di conciliare quelle tra vita lavorativa e vita extra lavorativa, e deve rispondere a criteri di ragionevolezza. In ogni caso, ai fini del riconoscimento dell'indennizzo degli infortuni sul lavoro dei lavoratori agili da parte dell'Inail, non rileva il quando e il dove si sono verificati gli eventi, ma soltanto il come sono accaduti. Gli infortuni devono quindi essere stati realizzati in occasione del lavoro, e vi deve quindi essere un rischio tra l'attività svolta e ciò che ha causato l'infortunio. (Murolo 2017).

2. I rischi psico-sociali del lavoratore agile

Molti dei nuovi rischi legati alla trasformazione digitale individuati dall'Inail sono legati alle nuove modalità di lavoro a distanza come il lavoro agile. In particolare, la rottura del vincolo spaziale comporta non poche difficoltà nello stabilire i carichi di lavoro, nel

lavorare in un ambiente adatto e nel mantenere relazioni umane tra colleghi e superiori. Ciò si è visto in particolare nel periodo emergenziale, dove si è stati costretti a spostare il lavoro al proprio domicilio. Se da un lato, l'assenza di supervisione diretta può portare una sensazione di autonomia e libertà, dall'altro lato vi è la necessità di adattare i propri tempi e spazi privati all'attività lavorativa con la conseguenza che la separazione tra sfera individuale e lavorativa viene a meno. Inoltre, dalla parte del datore di lavoro, il quale non può più controllare in prima persona, viene richiesto un continuo monitoraggio che può portare ad una intensificazione del lavoro e di conseguenza stress.

Un primo rischio che caratterizza il lavoro agile è l'isolamento, verificatosi soprattutto nel periodo di lockdown dove è venuta a meno l'alternanza della prestazione lavorativa in parte all'interno ed in parte all'esterno dei locali aziendali. (Dazzi 2021).

Ridurre le interazioni sociali può sicuramente portare ad una maggiore ottimizzazione del tempo e autonomia; tuttavia, può escludere il lavoratore da processi decisionali andando a mirare la propria identità lavorativa. Per ovviare questo problema sarebbe necessario moltiplicare le occasioni di incontro oppure scegliere dei luoghi di lavoro diversi ed informali, come gli emergenti telecentri o Smart Work Hub. (Gentilini, Filosa 2019).

Un secondo rischio si identifica nel probabile mancato rispetto del tempo di lavoro e di riposo. Molto spesso, infatti, quando il lavoro da remoto occupa quattro o cinque giorni a settimana le persone mostrano più segnali di burn-out. Ciò a causa di un uso eccessivo degli strumenti digitali che provocano *technostress* e *zoomfatigue*. Il *technostress* riguarda la difficoltà nel gestire l'uso delle tecnologie che comporta stress e quindi conseguenze sul piano della salute. Il secondo si riferisce ad una sensazione di stanchezza, ansia e disagio legata alle numerose videoconferenze. (Azzolari, Fullin, Modica, Pacetti, Tosi 2021).

Ciò è causato anche dalla difficoltà di separare le tecnologie personali da quelle lavorative e dalla tendenza ad essere sempre reperibili; il tutto può portare al rischio di iperconnessione e alla cosiddetta *time porosity*, ovvero ad una continuità tra tempi di vita e di lavoro con la difficoltà di separarli. Questo è causato dal fatto che sia lavoratori sia datori di lavoro richiedono maggiore flessibilità, con il rischio che, a discapito della

ricercata conciliazione tra tempi di lavoro e di vita e di maggiore tempo libero, il lavoratore incorra nell'*overworking*. Per ovviare tali problemi si è intervenuti con l'introduzione del diritto alla disconnessione, il quale dovrebbe consentire di delimitare le fasce di reperibilità e consentire una gestione dei tempi. Ciò prevede l'obbligo per il datore di lavoro di garantire «i tempi di riposo del lavoratore nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro» (art. 19, comma 1, l. n. 81/2017). (Gentilini, Filosa 2019).

Ulteriore rischio che si verifica nel momento in cui l'esecuzione della prestazione lavorativa viene svolta al di fuori dei locali aziendali è legato alla probabile assenza di una precisa postazione di lavoro. Qualora la propria mansione venga svolta nel proprio domicilio, la mancanza di una postazione destinata esclusivamente alla prestazione lavorativa rende necessario un continuo spostamento degli strumenti che può causare spesso interruzioni da parte di membri della famiglia, rendendo così faticosa l'attività a livello psicologico. Rispetto a chi dispone di una stanza apposita al lavoro, coloro che ne sono privi presentano frequentemente sintomi come l'irritabilità, l'insoddisfazione, apatia e distacco emotivo. Ciò è causato dal fatto che non potersi recare in un luogo dedicato al lavoro indebolisce il senso di identità professionale poiché ritrovandosi a lavorare all'interno della propria abitazione fa sì che si ricoprano contemporaneamente più ruoli: professionale, di partner, genitore o figlio. (Azzolari, Fullin, Modica, Pacetti, Tosi 2021).

Il luogo di lavoro è infatti da considerarsi anche uno spazio sociale in cui sviluppare la propria identità e non solo un luogo organizzativo. Esso gioca un ruolo anche in quei processi di partecipazione democratica e integrazione sociale. Alcune ricerche hanno evidenziato una possibile relazione tra senso identitario e lavoro a distanza: utilizzare in modo eccessivo il lavoro a distanza può portare ad un minore impegno verso la propria organizzazione aziendale. Emerge in questo senso un paradosso della connettività che consiste nel fatto che i dipendenti che comunicano più frequentemente con colleghi e superiori attraverso gli strumenti tecnologici percepiscono meno il distacco relazionale ed il senso di appartenenza con la propria azienda ma subiscono più pesantemente le

interruzioni lavorative aumentando il carico di fatica mentale (De Masi, 2020). (Dazzi 2021).

In ogni caso, spostare la postazione lavorativa presso il domicilio può avere delle ripercussioni negative sulla salute dei lavoratori nel lungo andare. Lo spazio, l'illuminazione, la rumorosità e tutti gli altri aspetti collegati alla postazione di lavoro diventano infatti degli indicatori rilevanti per quanto riguarda la qualità del lavoro. Chi a casa deve utilizzare degli spazi condivisi è più insoddisfatto delle proprie condizioni poiché molto spesso, soprattutto come è stato sperimentato nel periodo pandemico, si utilizzano spazi a dir poco inusuali, come ad esempio la cucina, il bagno, a volte anche l'auto o le scale condominiali. (Azzolari, Fullin, Modica, Pacetti, Tosi 2021).

Questo è stato dimostrato proprio da un'indagine del Politecnico di Milano in cui si è rilevato che il 50% delle/gli intervistate/i non dispone di uno spazio ad hoc. (Del Re 2021).

Nel contesto del lavoro agile c'è da chiedersi inoltre se, potendo esso essere svolto grazie alla disponibilità di strumenti tecnologici, questi siano forniti dal datore di lavoro o meno. Soprattutto durante la pandemia il loro intervento avrebbe contribuito a ridurre il divario tra chi disponeva già di apparecchi elettronici e chi invece no. La fornitura di monitor adeguati potrebbe infatti alleggerire sicuramente i problemi ergonomici della postazione, consentendo ai lavoratori di essere più soddisfatti e lavorare in modo più efficace. (Azzolari, Fullin, Modica, Pacetti, Tosi 2021).

3. La nuova concezione del luogo di lavoro

Ai fini di progettare un lavoro futuro che consenta la piena realizzazione dei benefici del lavoro a distanza è necessario ripensare oltre che ai tempi anche ai luoghi di lavoro. La rottura del vincolo spaziale che caratterizza il lavoro agile ha portato ad estendere i confini aziendali del luogo di lavoro fino a far assumere ad esso una nuova accezione: lavoro ubiquo (Butera, 2020), ovvero un lavoro che può essere svolto in qualsiasi luogo e orario. Affinché il lavoro agile realizzi effettivamente una nuova filosofia manageriale incentrata sulla responsabilizzazione del lavoratore, la concezione di luogo di lavoro deve

abbandonare la sua impostazione tradizionale basata su una struttura gerarchica del controllo e sulla suddivisione in compiti predefiniti. Si parla in questo senso di uffici blended, in cui la prestazione lavorativa si esegue in parte all'interno dell'azienda ed in parte all'esterno e dove vi siano strumenti adatti ad orientare il lavoro verso gli obiettivi ed i risultati. Ciò implica necessariamente un abbandono della percezione dell'ufficio tradizionale al fine di ridisegnare l'organizzazione professionale. (Dazzi 2021).

Sebbene il luogo più comunemente scelto per lavorare a distanza resti l'abitazione del lavoratore (Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, 2017), già da diversi anni si nota la presenza di «telecentri», ovvero luoghi attrezzati per consentire a più lavoratori, anche di aziende diverse, di svolgere le loro attività in una sede alternativa a quella ufficiale, avendo comunque a disposizione gli strumenti necessari come stampanti, scanner, telefoni fissi o attrezzature per videoconferenze. (Toscano, Zappalà, 2020).

Uno degli esempi più significativi di riprogettazione degli uffici è lo Smart Work Hub, ovvero uno spazio di lavoro che permette di gestire in modo efficiente l'esperienza lavorativa, soprattutto con riguardo alle mutevoli modalità di lavoro, e basato su Activity Based Working, ovvero sulla strategia aziendale di riprogettare degli spazi in modo da permettere di scegliere vari ambienti a seconda del tipo di attività lavorativa. (Dazzi 2021).

CAPITOLO IV

IL LAVORO AGILE ALLO STATO ATTUALE

1. La diffusione del lavoro agile dal periodo pre-pandemico ad oggi

L'Italia è stata per molto tempo un paese con una limitata diffusione di lavoratori impiegati da remoto. Nel 2019 soltanto il 4,8% degli occupati lavoravano da casa in modo saltuario o stabile. Si tratta di una delle percentuali più basse in Europa: la Svezia contava una percentuale del 37,8% (dato che tuttavia deve tener conto delle condizioni meteo molto sfavorevoli ed estreme in certi periodi che costringono a lavorare da casa); la Francia il 23,1%; la Germania il 12,3%. (Elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Eurostat).

La situazione è cambiata profondamente l'anno seguente, nel 2020, quando lo shock pandemico ha determinato un incremento della digitalizzazione e della diffusione del lavoro da remoto. La necessità di non recarsi nel luogo di lavoro per ridurre il rischio di contagio ha comportato lo spostamento dell'attività lavorativa nella propria abitazione con la conseguenza che il lavoro agile ha subito una rapida diffusione su larga scala. Nel pieno dell'emergenza pandemica, ad aprile 2020, la percentuale di lavoratori agili in Italia è cresciuta fino ad arrivare al 40%, arrivando ad essere una delle nazioni a livello europeo più reattive. (Elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Eurofond). A fine 2020 l'Osservatorio sullo smart working del Politecnico ha stimato che oltre 6,6 milioni i lavoratori utilizzavano lo smart working emergenziale. (Studi, A.A.C. 2021).

Tuttavia, questo sviluppo inatteso si è realizzato in Italia in un contesto lavorativo caratterizzato da bassa autonomia organizzativa, dove non tutti i lavoratori avevano la possibilità di lavorare in smart working. Ciò ha comportato una differenziazione tra gli individui: solo un terzo degli occupati (Osservatorio dello smart working 2020), infatti, ha potuto svolgere la propria attività lavorativa da remoto e generalmente,

secondo una ricerca svolta dall'INAPP (2020), si tratta di lavoratori che hanno un reddito più elevato e che hanno contratti a tempo indeterminato.

Il confinamento ha quindi acuito le diseguaglianze economiche, sociali, razziali e di genere: questo anche perché, ad esempio, lavorare da casa può comportare delle difficoltà per chi non dispone di un luogo adeguato e vi è anche il rischio di sovrapporre tempi di vita e di lavoro. Le donne in questo contesto si rilevano le più danneggiate perché sono maggiormente impiegate nei settori professionali più colpiti dalla pandemia. (Del Re, 2021).

Nel 2020 si vede infatti un aumento di persone inattive che in molti casi sono identificate nelle donne, le quali si sono ritirate dal mercato del lavoro poiché uno degli effetti della pandemia è stato quello di aumentare il lavoro di cura. (Gosetti, Mattei 2021).

Oltre alla difficoltà delle donne, le quali tuttavia pian piano sono tornate nel mercato del lavoro pur optando per lavori stagionali e precari (Gosetti, Mattei 2021), vi è anche una platea di lavoratori che non hanno e non avranno accesso al lavoro da remoto. Ciò perché le imprese, durante il lockdown, hanno differenziato le funzioni più o meno idonee all'utilizzo del lavoro agile, per cui in futuro opteranno per utilizzare questa forma lavorativa nelle mansioni meno critiche. Il 38% delle imprese, inoltre, esclude il ricorso allo smart working nell'esperienza post-pandemica e quelle che già lo utilizzavano prima del lockdown (4%) non ritengono che l'esperienza vissuta le indurrà a continuarne l'applicazione. (Studi, A. A. C. 2021)

Le ripercussioni sui lavoratori a seguito dell'utilizzo del lavoro agile durante la pandemia hanno avuto degli esiti discordanti. Da un lato, il 39% dei lavoratori ha migliorato il proprio work-life balance, il 39% si sente più efficiente nello svolgere la propria mansione, le relazioni di fiducia tra manager e collaboratori vedono un aumento del 32% mentre la comunicazione tra colleghi del 31%. Dall'altro lato, vi sono stati degli effetti negativi legati al prolungamento dell'emergenza. Tra questi il tecnostress ha colpito un lavoratore su quattro, in particolare il lavoratore smart

worker (28% contro il 22% degli altri dipendenti), donne (29% contro il 22% dei colleghi) e responsabili (27% contro il 23% dei collaboratori). Inoltre, anche l'overworking ha coinvolto maggiormente i lavoratori agili rispetto agli altri (17% contro 9%), le donne rispetto agli uomini (19% contro 11%) e i manager rispetto ai collaboratori (19% contro 9%). (Ricerca dell'Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano 2021)

Il lavoro agile emergenziale ha portato, oltre che a tecnostress e altre conseguenze analizzate nel capitolo precedente, a fenomeni come il gender gap, portando sotto i riflettori le donne lavoratrici e caregiver, problematica che si rivela ancora oggi in corso di evoluzione. (Lorè, Frey 2020).

Con l'avanzare dei mesi e l'introduzione della campagna vaccinale, nel corso del 2021 si è assistito ad una diminuzione del numero dei lavoratori da remoto a seguito del graduale ritorno in ufficio. Si è passati da 5,37 milioni di lavoratori agili nel primo trimestre dell'anno a 4,07 milioni nel terzo trimestre. Tuttavia, si stima che vi sarà un nuovo aumento di lavoratori da remoto una volta stabilizzata la situazione pandemica con il ritorno a modalità di lavoro veramente agili, ovvero con un'alternanza tra lavoro in sede e lavoro a distanza. È proprio questa alternanza che viene percepita come fondamentale per una nuova normalità post-pandemica: la soluzione ideale per la maggior parte delle grandi imprese prevede l'utilizzo del lavoro a distanza per mediamente tre giorni alla settimana (due invece nelle pubbliche amministrazioni). (Ricerca dell'Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano 2021).

D'altronde lo svolgimento della prestazione lavorativa in parte all'interno ed in parte all'esterno dei luoghi aziendali è proprio quando è stato previsto dalla Legge n. 81/2017, al fine di incrementare la competitività, agevolare la conciliazione di tempi di vita e di lavoro nonché per mantenere la natura relazionale del lavoro. (Lorè, Frey 2020).

Circa il 40% delle imprese che oggi stanno definendo un progetto di smart working affermano che è stata l'emergenza sanitaria l'occasione per avvicinarsi in questa direzione, e sono queste che, adottando misure per agevolare l'utilizzo del lavoro agile evidenziano un forte miglioramento del work-life balance, dell'efficacia e dell'efficienza. (Ricerca dell'Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano 2021).

Per arrivare a questi risultati è stato necessario rimodulare la gestione degli spazi aziendali, sia durante la pandemia per garantire l'igienizzazione degli ambienti e distanziamento, sia in uno scenario più attuale per adattarli alla nuova tipologia di lavoro, allontanandosi dalla concezione classica di ufficio, come analizzato in precedenza. (Lorè, Frey 2020).

I benefici che possono derivare dal lavoro agile non riguardano solo le organizzazioni ed i lavoratori ma anche l'impatto ambientale. Avere maggiore consapevolezza riguardo le implicazioni dello smart working sulla mobilità è fondamentale poiché lavorare mediamente per 2,5 giorni alla settimana da casa consente di risparmiare tempo e risorse per gli spostamenti: 123 ore l'anno, 1.450 euro in meno per ogni lavoratore che usa l'automobile per recarsi in ufficio e minori emissioni per circa 1,8 milioni di tonnellate di CO₂ ogni anno. (Ricerca dell'Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano 2021).

2. Gli sviluppi più recenti

L'utilizzo del lavoro agile emergenziale (o semplificato) era stato previsto fino al 31 agosto 2022. Tuttavia, il 14 settembre 2022 su iniziativa del Senato, si è provveduto a modificare il Decreto Legge Aiuti Bis (n. 115/2022) introducendo l'art. 25-bis che prevede la proroga fino al 31 dicembre 2022 del termine fino al quale nel settore privato è possibile ricorrere al lavoro agile anche in assenza di accordi individuali. La possibilità quindi di accedere al lavoro agile senza sottoscrivere un accordo individuale tra datore di lavoro e dipendente, lasciando al primo il potere di decidere unilateralmente, e l'ulteriore semplificazione di utilizzare delle procedure

semplificate per comunicare al ministero del Lavoro le informazioni concernenti l'attivazione del lavoro agile rimangono in vigore. Per quest'ultima misura però, prima del recente intervento del Senato, si era prevista la sua trasformazione in regola ordinaria a seguito della conversione in legge del Decreto Semplificazioni che modifica l'art. 23 della Legge 81/2017 e stabilisce il venir a meno dell'obbligo di comunicazione dell'accordo individuale. (Falasca 2022).

Negli anni di pandemia il ricorso al lavoro agile è stato caratterizzato da una continua deroga alle disposizioni della Legge 81/2017, tanto che sono intervenute molte proposte di legge sul tema. La Commissione Lavoro pubblico e privato della Camera dei Deputati lo scorso 16 marzo ha approvato una proposta di legge su "Disposizioni in materia di lavoro agile e di lavoro a distanza" costituita da 12 articoli che aggiornano la precedente disciplina del Capo II, L. 81/2017, e confluiscono in un Testo Unico sul Lavoro Agile. In tale testo viene definito il concetto di lavoro agile, inteso come una modalità cui il lavoratore può aderire su base volontaria, regolata mediante un accordo tra singolo lavoratore e datore di lavoro con condizioni definite dalla legge. L'accordo individuale che rimane anche in questa nuova formulazione fa intendere la volontà del legislatore di coinvolgere maggiormente le parti sociali: la commissione prevede che siano i CCNL stipulati dalle organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale e i contratti collettivi stipulati ai sensi dell'art. 51 D.Lgs. n.81/2015 a disciplinare alcuni aspetti dell'accordo. Tra questi l'identificazione di categorie prioritarie all'accesso al lavoro agile, il diritto alla disconnessione ed il riconoscimento dell'uguaglianza tra lavoratore agile e in presenza. La nuova proposta di legge prevede inoltre delle agevolazioni fiscali per le aziende che attivano il lavoro agile, come ad esempio incentivi per l'acquisto di strumenti informatici. (Polliani, Coldesina 2022).

3. Il ruolo delle organizzazioni sindacali

Se ripercorriamo la nascita del lavoro agile possiamo notare come le prime esperienze di utilizzo di questa modalità di esecuzione della prestazione lavorativa abbiano origine dalla contrattazione aziendale. Questa ha infatti contribuito alla nascita della

Legge n. 81/2017, la quale tuttavia non ha espressamente incluso la partecipazione delle parti sociali nella stipulazione dell'accordo individuale. Ciò però non significa però che la legge abbia vietato il suo intervento; infatti, molto spesso la contrattazione collettiva aziendale è intervenuta nell'integrare i patti individuali di lavoro agile introducendo ulteriori requisiti o particolarità. Alcuni esempi si riferiscono alla determinazione di criteri soggettivi per l'accesso al lavoro agile basati sul superamento del periodo di prova, oppure la previsione di trattamenti differenziati per i lavoratori turnisti. Il concreto intervento dei sindacati nella regolamentazione si è rivelato di notevole importanza soprattutto nel periodo pandemico, durante il quale il patto di lavoro agile poteva essere deciso unilateralmente dal datore di lavoro, senza che la richiesta provenisse dal lavoratore interessato. Questo ha infatti permesso di tutelare la parte debole e di intervenire su situazioni di fragilità. (Di Molfetta, Mezini, 2021).

Nel periodo emergenziale sono infatti emerse delle problematiche riguardanti la forza lavoro remotizzata. I lavoratori da remoto hanno sperimentato una serie di difficoltà che hanno portato a cercare il sostegno nelle organizzazioni sindacali. Tra queste possiamo ritrovare ad esempio, la dilatazione dei tempi e dei carichi di lavoro, una carenza di strumenti adeguati o mancanza di una postazione dove svolgere la prestazione lavorativa. Ulteriori rischi sono legati alle condizioni psico-sociali, come analizzate nel capitolo precedente, e spesso lavorare da remoto significa anche rinunciare a forme di integrazione al reddito come i buoni pasto ed essere privati di compensazioni per le spese sostenute (ad esempio per il riscaldamento, per la luce elettrica e per la connessione). (Piro, Romens, Alberti 2021).

Durante il periodo emergenziale risulta difficile mantenere i diritti sindacali mentre si lavora da remoto, per esempio per il fatto che si è impossibilitati di partecipare alle assemblee. Tuttavia, il peggioramento della situazione lavorativa e l'incertezza giuridica in cui si sono trovati i lavoratori li ha spinti a rivedere il sindacato. (Gosetti, Mattei 2021).

Le organizzazioni sindacali però vivevano già in una situazione di crisi dovuta alle difficoltà di adattarsi ai nuovi cambiamenti sociali: si erano indeboliti i settori economici ad insediamento sindacale; si erano diffusi rapporti di lavoro non standard e precari contribuendo ad una frammentazione della forza lavoro e si erano affermati nuovi modi di produzione a seguito della globalizzazione. Con la pandemia poi, e a seguito delle nuove tecnologie informatiche, il sindacato ha dovuto rivedere e adattare le proprie forme di comunicazione alla nuova realtà digitalizzata. Proprio questa trasformazione nel digitale ha acuito la crisi sindacale e di conseguenza molti lavoratori non si sono più sentiti rappresentati dalle organizzazioni sindacali tradizionali e se ne sono di fatto allontanati. Tuttavia, l'emergere delle difficoltà incontrate dai lavoratori agili ha portato questi ultimi a richiedere l'intervento sindacale e di fatto si è assistito ad un avvicinamento al sindacato. L'aumento della partecipazione degli iscritti è stato possibile anche grazie ad alcuni fattori. Innanzitutto, a ciò ha contribuito la semplificazione dell'accesso da remoto alle attività sindacali che ha permesso maggior coinvolgimento. L'aumento degli iscritti ha poi permesso il consolidamento della capacità contrattuale sindacale ed infine, i rappresentanti sindacali hanno accresciuto la loro sensibilità di ascolto dei bisogni individuali degli iscritti. (Piro, Romens, Alberti 2021).

La negoziazione collettiva è stata fondamentale in questo periodo storico e si è affermata mediante l'adozione di Protocolli intersettoriali e categoriali che coinvolgevano una platea molto ampia di destinatari. Abbiamo in precedenza analizzato come vi sia stata una grande frammentazione della forza lavoro, e per questo le organizzazioni sindacali hanno incluso nei loro accordi anche rapporti di lavoro non standard, come i lavoratori a termine, gli apprendisti ed i part-timers. La contrattazione è intervenuta su vari fronti. Innanzitutto, i sindacati si sono impegnati ad estendere la flessibilità temporale ad un arco temporale che può coprire anche più della metà della prestazione resa all'interno dei luoghi di lavoro, quando in precedenza si limitava a soltanto poche giornate. Ciò però richiede che l'impresa abbia una propria capacità organizzativa nel gestire il lavoro da remoto e che il diritto alla disconnessione venga rispettato. (Recchia, 2021).

Un altro intervento si è avuto poi anche sul fronte della retribuzione: se era emerso che lavorare da remoto significava anche rinunciare a forme di integrazione al reddito, molti accordi hanno affermato ad esempio, anche per la modalità agile, il diritto ai buoni pasto e nuove o ulteriori indennità per le spese sostenute. (Di Molfetta, Mezini, 2021).

La negoziazione collettiva è dunque di rilevante importanza per riequilibrare il potere delle parti nella stipulazione dell'accordo individuale, soprattutto attualmente in un contesto dove continua a permanere l'unilateralità del patto. Si rivela inoltre uno strumento di supporto alla realizzazione della conciliazione tra tempi di vita e di lavoro. (Recchia, 2021).

CONCLUSIONI

Nel corso della mia analisi sul lavoro agile ho voluto offrire una prospettiva più ampia di questo fenomeno, che non si soffermasse solo ad un esame giuridico dell'istituto ma che si estendesse all'analisi delle implicazioni sociali per far riflettere sui cambiamenti che si sono realizzati e che si stanno verificando.

Assumere una posizione sociologica nell'approfondire il lavoro agile risulta di rilevante importanza se si considera che i rapporti di lavoro influenzano necessariamente i modelli relazionali all'interno della società. Viceversa, le dinamiche sociali come l'insistente progresso tecnologico, comportano un cambiamento nell'organizzazione del lavoro al fine di adattarlo alla nuova realtà. Il lavoro agile, oltre ad essere finalizzato ad aumentare la competitività delle imprese, è stato introdotto anche per consentire ai lavoratori maggiore flessibilità al fine di consentire una conciliazione tra vita privata e vita lavorativa.

Analizzando inizialmente da un punto di vista giuridico il lavoro agile per inquadrare il fenomeno preso in esame, la tesi prosegue nell'identificare gli aspetti del rapporto di lavoro che hanno subito modifiche a seguito della remotizzazione. Innanzitutto, si è evidenziato che risulta difficile per i lavoratori agili rispettare i tempi di riposo previsti dall'accordo individuale ed anche per questo motivo è stato introdotto il diritto alla disconnessione, quale diritto dei lavoratori ad essere irreperibili, a non essere cioè soggetti a richieste e sollecitazioni per via telematica al di fuori dell'orario massimo di lavoro da parte del datore di lavoro. Si è evidenziato come ciò permetta anche di far fronte ai rischi psicosociali a cui incorrono i lavoratori agili come l'iperconnessione e l'overworking. Tuttavia, questi non sono solo gli unici probabili effetti negativi poiché questi lavoratori possono sviluppare forme di isolamento, technostress e molte volte lavorare in luoghi inusuali porta a sentirsi insoddisfatti e peggiora la propria prestazione. Dalla ricerca emerge infatti la necessità di modificare la concezione di luogo di lavoro intesa come ufficio tradizionale, poiché essendoci la possibilità di lavorare in qualsiasi luogo al di fuori dei confini aziendali, occorre orientarsi verso i nuovi uffici blended.

Lo sviluppo di questa nuova modalità di lavoro agile si è visto soprattutto con lo shock pandemico che ha determinato un incremento della digitalizzazione. Prima di allora in Italia il contesto lavorativo si caratterizzava per una bassa autonomia organizzativa che non consentiva a tutti i lavoratori l'utilizzo di forme di smart working, ma la pandemia ha costretto il Paese a riorganizzarsi sotto questo punto di vista. Tutt'oggi molte delle aziende che sono ricorse al lavoro agile evidenziano un miglioramento del work-life balance, tuttavia, è necessario continuare a rimodulare gli spazi aziendali per adattarli a questa nuova tipologia di lavoro al fine di realizzare al meglio i benefici che tale organizzazione può dare. Infatti, oltre agli aspetti negativi sopra elencati che si verificano a causa di un'organizzazione ancora non adeguata, vi sono numerosi benefici che consentirebbero la piena realizzazione di una delle finalità originarie: la conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro.

Il lavoro agile è quindi una nuova modalità di esecuzione della prestazione lavorativa, la quale può offrire enormi vantaggi a lavoratori e datori di lavoro che richiede però un grande cambiamento nella concezione del lavoro e dei luoghi e tempi nei quali esso viene realizzato. Proprio per questa difficoltà nel ripensare l'attività lavorativa in modo diverso da una visione tradizionale, ho voluto analizzare il fenomeno sotto più profili, evidenziando le debolezze ed i punti di forza, al fine di offrire uno sguardo più ampio del lavoro agile che tutt'oggi è in evoluzione.

Riferimenti bibliografici

Accademia della Crusca - Gruppo Incipit, 2016. Accogliamo con piacere il “lavoro agile”.
Firenze.

Aloisi A., De Stefano V. Essential jobs, remote work and digital surveillance: Addressing the COVID-19 pandemic panopticon. *International Labour Review*, 2022, Vol. 161, No. 2.

Area Centro Studi, 2021. Lo smart working in numeri. *Milano, Assolombarda*. Rapporto n. 04/2021.

- Elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Eurofond

Azzolari D., Fullin G., Modica E., Pacetti V., Tosi S. A casa tutto bene? Le condizioni fisiche e psicologiche dei lavoratori “in smart” in Il lavoro da remoto. Aspetti giuridici e sociologici. *Giappichelli*, 2022.

Bologna S., Iudicone F., 2017. Il lavoro agile e il telelavoro nello scenario europeo e comparato: dinamiche emergenti, effetti sulla qualità del lavoro e strumenti di regolazione. *Quaderni di Rassegna Sindacale*, (3), pp.113-128

Chiaro G., Prati G., Zocca M., 2015. Smart working: dal lavoro flessibile al lavoro agile. *Sociologia del lavoro*. Milano: *Franco Angeli*

Cass. 7.1.2009, n. 45, in RGL, 2009, II, p. 342, con nota di Varva

Casillo R., 2017. “La subordinazione agile.” *Diritti lavori mercati*. pp. 529–51

Ciavarella F., Giardetti A., Giardetti M., 2017. Jobs act del lavoro autonomo e smart working. *Il Civilista, Officina del diritto*, Giuffrè Editore, Milano, p. 35

Colapietro C., 2017. Tutela della dignità e riservatezza del lavoratore nell'uso delle tecnologie digitali per finalità di lavoro. *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*:155, 3. Milano: *Franco Angeli*

Corrado G., 2018. Lavoro agile: anche il potere di controllo del datore diventa smart?. *Giustizia civile utenza editor*. n. 5: 18.

Dagnino E., Tiraboschi M., Tomassetti P., Tourres C., 2016. Il “lavoro agile” nella contrattazione collettiva oggi. *WP Adapt*, 2.

Dagnino 2016, pp. 27-29

Dazzi D., 2021. Lavoro agile tra rottura del vincolo spaziale e ricerca di una nuova dimensione del luogo di lavoro. *Economia e società regionale*, *Franco Angeli*, Milano 44–54.

- Del Re A., 2021. Lavorare da casa, lavorare in casa. *Economia e società regionale:1. Milano: Franco Angeli*
- Di Meo R., 2017. Il Diritto Alla Disconnessione Nella Prospettiva Italiana e Comparata. *Labour & Law Issues*, vol. 3, no. 2, Università di Bologna, pp. 17–38.
- Di Molfetta S., Mezini R., 2021. La contrattazione collettiva e i nodi irrisolti in materia di lavoro agile. *Labour & Law Issues*, 7(2), R.109- R.130.
- Murolo E., 2017. Smart working: quale copertura Inail?, in *Ipsos Quotidiano*, Wolters Kluwer, 2
- Falasca G., 9 agosto 2022. Smart working: sì al regime semplificato, le novità fino al 31 agosto. *Il sole 24 ore*
- Frigotto M.L., Tommaselli A., Solari L., Gabriellini S., 2021. Lo smart working nel panorama italiano: un'analisi della letteratura. *Studi organizzativi: XXIII, 2. Milano: Franco Angeli.*
- Fan W., Moen P., 2022. Working More, Less or the Same During COVID-19? A Mixed Method, Intersectional Analysis of Remote Workers. *Work and Occupations*, 49(2), pp. 143–186.
- Fiata E., 2021. L'iniziativa europea sul diritto alla disconnessione. *Lavoro diritti europa, rivista n. 4*
- Gosetti G., Mattei A., 2021. Sindacato e lavoro agile dopo la pandemia: intervista a Giuliano Guietti, Ires. Emilia Romagna. 117–24.
- Gentilini D., Filosa G., 2019. La tutela della salute e sicurezza del lavoro nello smartworking: inquadramento giuridico e sfide formative. *Working paper n.20, Adapt University Press*
- Granata D., Russo M., 2021. Il diritto alla disconnessione nell'era dell'always on. *Editoriale Ratio Iuris.*
- Iannuzzi F. E., Campolongo F. 2021. “Controllo manageriale e lavoro da remoto. Una ricerca nel contesto pandemico” in *Il lavoro da remoto. Aspetti giuridici e sociologici. Giappichelli*
- Lorè S., Frey M., 2020. Smart working nell'era della digitalizzazione post-Covid: da soluzione d'emergenza a strategia per la sostenibilità. *Quaderni di economia del lavoro: 111, 1. Milano: Franco Angeli*

Miele F., Tirabeni L., 2020. Tecnologie digitali e potere nelle organizzazioni: dinamiche di controllo ed effetto "contraccolpo". *Studi organizzativi*: XXII, 1. Milano: Franco Angeli

Peruzzi M., Sacchetto D., 2021. Il lavoro da remoto. Aspetti giuridici e sociologici. *Giappichelli*

Piro V., Romens A.I., Alberti G., 2021. "Lavoro da remoto e processi di sindacalizzazione" in Il lavoro da remoto. Aspetti giuridici e sociologici. *Giappichelli*

Polliani P., Coldesina A., 2022. «Lo Smart Working in Italia Tra Rivoluzione Culturale, Normativa Emergenziale E Un Futuro Ancora Da Scrivere». *Rivista Italiana Di Informatica E Diritto* 4 (1), 323-32.

Recchia G.A., 2021. Il lavoro agile fuori dalla straordinarietà: appunti sulla contrattazione collettiva. *Franco Angeli*, 30–43

Romens A.I., 2021. Lavoro da remoto, conciliazione tra tempi di vita e lockdown: per una prospettiva di genere. *Sociologia del lavoro*: 160, 2. Milano: Franco Angeli.

Santoro-Passarelli G., 2017. Lavoro eterorganizzato, coordinato, agile e il telelavoro: un puzzle non facile da comporre in un'impresa in via di trasformazione. *Working Papers, Centre for the Study of European Labour Law* "Massimo d'Antona", n. 327, p. 16.

Tiraboschi M., 2017. Il c.d. "lavoro agile": profili terminologici e questioni definitorie. *Working Papers, Centre for the Study of European Law* "Massimo d'Antona", n. 335, p. 12

Toscano F., Zappalà S., 2020. Smart working in Italia: origine, diffusione e possibili esiti. *Psicologia sociale*, 15(2), pp.203-223

Sitografia

Ricerca dell'Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano 2021: <https://www.osservatori.net/it/ricerche/osservatori-attivi/smart-working>

Osservatorio dello smart working 2020:

<https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/smart-working-italia-numeri-trend>

Ringraziamenti

È arrivato finalmente quell'importante giorno che in questi tre anni mi sembrava essere sempre distantissimo da raggiungere. Nonostante non si possa nascondere che lungo il percorso vi siano state difficoltà, devo ringraziare quelle persone che mi hanno sempre supportata e aiutata ad arrivare fin qua.

Innanzitutto, un sentito grazie alla mia relatrice che mi ha guidata nella stesura della tesi con infinita disponibilità e tempestività. Grazie per i suoi utili consigli e suggerimenti.

Ringrazio di cuore mia mamma e mio papà che mi hanno permesso di raggiungere questo importante traguardo, per il loro sostegno e la loro fiducia.

Vorrei ringraziare i miei nonni che hanno sempre creduto in me, e soprattutto un grazie a mia nonna e le sue preghiere prima di ogni esame.

Ringrazio soprattutto la mia compagna di viaggio Alessia, per aver condiviso con me vittorie e sconfitte, ansie, stress, appunti, ore di ripasso, pianti, ancora pianti e difficoltà, ma anche tanti momenti di soddisfazione e spensieratezza. Non potevamo che condividere anche questo giorno!

Non posso che dire un grande grazie anche a Leonardo, grazie per la pazienza, grazie per avermi sempre incoraggiata e aver creduto in me, per aver gioito con me e per essermi sempre stato vicino.

Grazie anche a Francesco, che pazientemente mi ha aiutata ad affrontare l'ultimo ostacolo.

Infine, grazie a tutte le altre persone che mi sono state accanto, amiche e amici, persone conosciute durante il percorso di studi che in qualche modo mi hanno arricchita e di cui avrò sempre ricordo.