



**Dipartimento di Diritto Privato e Critica del Diritto**

**Corso di Laurea in  
Consulente del Lavoro  
2021-2022**

**LAVORO AGILE: SVILUPPO NORMATIVO E  
SITUAZIONE PANDEMICA**

Relatrice: Prof.ssa Bertocco Silvia

Studente: Sardella Francesco

Matricola: 1199162



## INDICE

<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>6</b>
--------------------------	----------

### **CAPITOLO 1**

#### **LE FONTI E IL QUADRO NORMATIVO**

1.1 Definizione di lavoro agile.....	8
1.2 Forma e recesso.....	9
1.3 Trattamento economico e normativo.....	10
1.4 Potere di controllo e disciplinare.....	11
1.5 Sicurezza sul lavoro.....	11
1.6 Assicurazione obbligatoria per gli infortuni e le malattie professionali.....	13
1.7 Caso pratico: assicurazione obbligatoria per gli infortuni e le malattie professionali.....	15

### **CAPITOLO 2**

#### **SITUAZIONE EMERGENZIALE LEGATA ALLA PANDEMIA DA COVID 19**

2.1 La rivoluzione normativa dettata dall'emergenza sanitaria.....	18
2.2 La normativa emergenziale del lavoro agile.....	19
2.3 La normativa emergenziale del lavoro agile nel settore privato.....	23
2.4 Disciplina post emergenziale.....	25

## **CAPITOLO 3**

### **IL LAVORO AGILE NELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI**

3.1 L'introduzione dello <i>Smart Working</i> nelle Pubbliche Amministrazioni.....	29
3.2 La tutela sindacale del lavoro agile nella Pubblica Amministrazione.....	32
3.3 Applicazione del lavoro agile in Inapp durante la pandemia.....	34

## **CAPITOLO 4**

### **LA SICUREZZA E I RISCHI DEL LAVORO AGILE**

4.1 La peculiarità della sicurezza del lavoro agile.....	42
4.2 I rischi dello <i>Smart Worker</i> .....	45
4.3 Il diritto alla disconnessione del lavoratore.....	46
4.4 L'applicazione dello <i>Smart Working</i> in azienda: il caso Ali S.p.A.....	48

<b>CONCLUSIONE</b> .....	54
--------------------------	----

<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	57
---------------------------	----



## Introduzione

Un atteggiamento di diffidenza ha ostacolato a lungo la sperimentazione e introduzione di nuove modalità di organizzazione del lavoro. Tutto è cambiato con l'avvento della pandemia da Covid-19 e il conseguente ricorso all'utilizzo dello *Smart Working*, quale modalità inedita nel nostro Paese. L'utilizzo di nuove tecnologie ha creato un nuovo tipo di rapporto tra i lavoratori, non più interpersonale, ma digitale, a discapito del contatto umano con un conseguente cambiamento nelle modalità di svolgimento della prestazione lavorativa. Nel 2020 l'emergenza sanitaria ha portato 8,8 milioni di occupati a lavorare da remoto con una quota pari al 40 per cento, mentre sino ad allora questa modalità di svolgimento della prestazione lavorativa riguardava solo l'11 per cento della forza lavoro.

La legge n. 81 del 2008 è considerata la normativa quadro del Lavoro Agile e delinea i principi generali dello *Smart Working*. Nel corso del periodo pandemico, il legislatore ha integrato diverse volte la stessa disciplina grazie all'ausilio di decreti e leggi, specificando più nel dettaglio i mezzi e gli strumenti di questa modalità di lavoro, sia in termini giuridici che pratici. Questa rivoluzione ha coinvolto sia il settore pubblico che quello privato, seppur con qualche differenza.

La pandemia ha costretto i vari datori di lavoro a modificare i regolamenti interni relativi alla salute e alla sicurezza adeguandoli alla normativa emergenziale. In questo ambito, il cambiamento è stato importante perché oltre a un'innovazione generale dei regolamenti per il lavoro svolto in presenza, con l'aggiunta di norme anti-contagio come il distanziamento sociale e l'adozione dei dispositivi di sicurezza, le aziende che hanno fatto uso dello *Smart Working*, sono state chiamate a predisporre un "secondo" regolamento interno che disciplinasse il Lavoro Agile in termini di salute e sicurezza.



# CAPITOLO PRIMO

## LE FONTI E IL QUADRO NORMATIVO

### 1.1 Definizione di lavoro agile

La fonte principale che disciplina il lavoro agile (c.d. *Smart Working*) è la legge n. 81 del 22 maggio 2017. Il Capo II, dall'art. 18 all'art. 24, contiene le disposizioni che ne regolano la fattispecie. Il lavoro agile è una modalità di esecuzione nell'ambito di un rapporto di lavoro subordinato, stabilita mediante accordo tra le parti. Più nello specifico, esso permette al lavoratore di organizzare la propria attività lavorativa con maggiore flessibilità, con lo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e lavoro.

Questa modalità di svolgimento della prestazione possiede particolari caratteristiche; infatti secondo l'art.18 della legge n. 81/2017 il lavoro agile può essere svolto per fasi, cicli e obiettivi, senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, ed è inoltre possibile l'utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. Ne deriva che l'azienda dovrà attuare ossia aggiornare il regolamento aziendale che disciplina gli orari di lavoro inserendo una parte specifica dedicata ai lavoratori agili anche se poi sarà il contratto con il lavoratore a definire meglio le regole con tutte le necessarie particolarità. Per quanto riguarda il luogo, il lavoro può essere svolto all'interno e all'esterno dei locali aziendali<sup>1</sup>.

Con questo articolo appare chiaro il suggerimento alle imprese di aumentare la propria competitività spingendo sull'innovazione anche organizzativa, non tralasciando tuttavia l'attenzione che va posta sul lavoratore in quanto persona.

---

<sup>1</sup> Gazzetta ufficiale 22/05/2017, legge n.81/2017, art.18.



## 1.2 Forma e recesso

L'articolo 19 al primo comma prevede la forma scritta (requisito *ad substantiam*) dell'accordo tra le parti "ai fini della regolarità amministrativa e della prova"<sup>2</sup>, in cui dovranno essere regolati alcuni aspetti riguardanti il rapporto di lavoro, tra cui il luogo e le modalità di svolgimento della prestazione lavorativa fuori dai locali aziendali, le modalità di esercizio del potere di controllo e disciplinare da parte del datore di lavoro. Devono essere individuati anche gli illeciti disciplinari, i tempi di riposo e le misure tecnico organizzative necessarie per assicurare il diritto alla disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro.

Per quanto riguarda i tempi di riposo, sono previsti 15 minuti di pausa ogni due ore di lavoro davanti allo schermo, regolandosi anche secondo quanto previsto dal Decreto n.66/2003 e dal Decreto legislativo 213/2004 stabilendo, ad esempio, una pausa minima di dieci minuti ogni sei ore di lavoro giornaliero e di undici ore di riposo consecutive tra un turno e l'altro. Occorre comunque sempre riferirsi anche alle regole previste dalla contrattazione collettiva nazionale e di secondo livello. Con riferimento all'autodeterminazione con cui il lavoratore agile può gestire il suo orario di lavoro giornaliero, è sempre altamente consigliabile imporre il divieto di eseguire la prestazione in orario straordinario, ossia oltre l'orario massimo (giornaliero e/o settimanale) contrattualmente previsto.

Il secondo comma dell'art. 19 invece stabilisce la durata di questo accordo: questo può essere a termine o a tempo indeterminato; in quest'ultimo caso il recesso può avvenire con un preavviso non inferiore a trenta giorni. Nel caso di lavoratori disabili<sup>3</sup>, "il termine

---

<sup>2</sup> Gazzetta ufficiale, 22/05/2017, legge n.81/2017, art.19, comma 1.

<sup>3</sup> Cfr. alla legge n.68/1999, art.1, c.1. Il quale cita: "1. La presente legge ha come finalità la promozione dell'inserimento e della integrazione lavorativa delle persone disabili nel mondo del lavoro attraverso servizi di sostegno e di collocamento mirato. Essa si applica: a) alle persone in età lavorativa affette da minorazioni fisiche, psichiche o sensoriali e ai portatori di handicap intellettuale, che comportino una riduzione della capacità lavorativa superiore al 45 per cento, accertata dalle competenti commissioni per il riconoscimento dell'invalidità civile in conformità alla tabella indicativa delle percentuali di invalidità per minorazioni e malattie invalidanti approvata, ai sensi dell'articolo 2 del decreto legislativo 23 novembre 1988, n. 509, dal Ministero della sanità sulla base della classificazione internazionale delle menomazioni elaborata dalla Organizzazione mondiale della sanità; nonché alle persone nelle condizioni di cui all'articolo 1, comma 1, della legge 12 giugno 1984, n. 222; b) alle persone invalide del lavoro con un grado di invalidità superiore al 33 per cento, accertata dall'Istituto nazionale per l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali (INAIL) in base alle disposizioni vigenti; c) alle persone non vedenti o sordomute, di cui alle leggi 27 maggio 1970, n. 382, e successive modificazioni, e 26 maggio 1970, n. 381, e successive modificazioni; d) alle persone invalide di guerra, invalide civili di guerra e invalide per servizio

di preavviso del recesso da parte del datore di lavoro non può essere inferiore a novanta giorni” al fine di permettere un’adeguata riorganizzazione dei percorsi di lavoro rispetto alle esigenze di vita e di cura del lavoratore<sup>4</sup>. In presenza di un giustificato motivo, il recesso può avvenire senza preavviso in caso di accordo a tempo indeterminato, mentre in caso di un accordo a termine entrambi i contraenti possono recedere prima della scadenza del termine.

### 1.3 Trattamento economico e normativo

Per quanto riguarda il trattamento economico e normativo, l’articolo 20 al primo comma sancisce che “il lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile, ha diritto a un trattamento economico e normativo non inferiore a quello complessivamente applicato, in attuazione dei contratti collettivi di cui all’articolo 51 del decreto legislativo 15 giugno 2018, n. 81<sup>5</sup>, nei confronti dei lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all’interno dell’azienda”<sup>6</sup>. È un articolo che sottolinea come la parità di trattamento dei lavoratori agili si lega al trattamento economico e normativo applicato ai lavoratori che svolgono le stesse mansioni esclusivamente all’interno dei locali aziendali<sup>7</sup>.

Per determinare i livelli retributivi applicabili occorre fare riferimento ai contratti collettivi stipulati dai sindacati comparativamente più rappresentativi e dai contratti collettivi aziendali stipulati dalle RSA e RSU. All’interno della contrattazione collettiva vengono poi disciplinati anche altri aspetti come ad esempio i permessi, gli straordinari e i buoni pasto. Quanto alla formazione - al secondo comma del medesimo articolo – essa “*può essere riconosciuta*” ovvero al lavoratore agile non è negato il diritto di partecipare

---

con minorazioni ascritte dalla prima all’ottava categoria di cui alle tabelle annesse al testo unico delle norme in materia di pensioni di guerra, approvato con d.P.R. 23 dicembre 1978, n. 915, e successive modificazioni”.

<sup>4</sup> Gazzetta ufficiale, 22/05/2017, legge n.81/2017, art.19, comma 2.

<sup>5</sup> I contratti collettivi nazionali, territoriali o aziendali stipulati da associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale e i contratti collettivi aziendali stipulati dalle loro rappresentanze sindacali aziendali ovvero dalla rappresentanza sindacale unitaria.

<sup>6</sup> Gazzetta ufficiale, 22/05/2017, legge n.81/2017, art.20, comma 1

<sup>7</sup> P. Lorenzo Maria, *I profili prevenzionistici e assicurativi del lavoro agile emergenti dalla circolare INAIL n. 48/2017*. Si veda in [www.bollettinoadapt.it](http://www.bollettinoadapt.it).

ai programmi formativi aziendali nonché alla valorizzazione del suo libretto formativo tramite la certificazione delle competenze acquisite<sup>8</sup>.

#### **1.4 Potere di controllo e disciplinare**

L'articolo 21 disciplina l'esercizio del potere di controllo del datore di lavoro sulla prestazione resa dal lavoratore all'esterno dei locali aziendali nel rispetto di quanto disposto dall'articolo 4 della legge 20 maggio 1970, n. 300, e successivi cambiamenti.

Il comma 2, invece, specifica che "l'accordo di cui al comma 1 individua le condotte, connesse all'esecuzione della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali, che danno luogo all'applicazione di sanzioni disciplinari"<sup>9</sup>.

Per esercitare il potere disciplinare quando il prestatore di lavoro agile si trova in azienda è sufficiente l'affissione del codice disciplinare o del regolamento aziendale. Per tutte le situazioni in cui l'attività viene svolta fuori dai locali dell'azienda, per poter sanzionare il lavoratore per comportamenti ritenuti scorretti occorrerà individuare le condotte che potranno dar luogo a contestazione disciplinare con conseguente irrogazione di sanzione. L'art 21 fa riferimento alle condotte, mentre le sanzioni sono disciplinate dal contratto collettivo.

L'art. 21, citando l'art. 4 dello Statuto dei lavoratori evoca il contenuto dei suoi commi 2 e 3 che escludono dagli strumenti di controllo, soggetti all'accordo sindacale, tutti gli apparati tecnologici utilizzati dal lavoratore per rendere la prestazione. Più nello specifico, il comma 3 consente al datore di lavoro la raccolta delle informazioni acquisite in remoto dagli strumenti di lavoro per tutti i fini connessi al rapporto di lavoro, a patto che venga data adeguata informazione al lavoratore delle modalità d'uso degli strumenti e di effettuazione dei controlli nel rispetto del Codice della Privacy<sup>10</sup>.

#### **1.5 Sicurezza sul lavoro**

L'art. 22 definisce le regole del lavoro agile in materia di sicurezza sul lavoro. Il primo comma precisa che è dovere del datore di lavoro garantire la sicurezza e la salute del

---

<sup>8</sup> G. Incantalupo, *Smart Working Disciplina giuridica e nuovi modelli organizzativi*. Btt Editore, 2021, p.31.

<sup>9</sup> Gazzetta ufficiale, 22/05/2017, legge n.81/2017, art 21.

<sup>10</sup> A. Del Re, *Smart Working problemi e soluzioni applicative*. Pacini Giuridica, 2021, p. 38.

lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile. Il comma due invece, stabilisce l'obbligo per il lavoratore di cooperare attivamente all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dal datore di lavoro.

Il lavoratore, lavorando all'esterno dei locali aziendali in luoghi liberamente scelti, in orari spesso predeterminati rigidamente, durante la prestazione in modalità agile non è soggetto ad un controllo diretto (in presenza) e, di conseguenza, non potrà fruire dell'assistenza di cui potrebbe godere svolgendo la prestazione nei locali aziendali.

A livello comunitario spicca la direttiva 89/391 CEE che introduce misure volte a promuovere la sicurezza e la salute dei lavoratori durante il lavoro. Altra direttiva importante è la 90/270/CEE<sup>11</sup> perché i vincoli prevenzionistici che hanno ad oggetto la prestazione resa al di fuori dei locali aziendali sono connessi alla disciplina sull'utilizzo di videoterminali.

Per videoterminali si intende lo schermo alfanumerico o grafico a prescindere dal tipo di procedimento di visualizzazione utilizzato<sup>12</sup>. In tale materia interviene pure il decreto legislativo 81/2008 che applica le previsioni di cui all'articolo 3 "a tutti i lavoratori subordinati che effettuano una prestazione continuativa di lavoro a distanza, mediante collegamento informatico e telematico". Per prestazione continuativa di lavoro a distanza si intende una prestazione che sia organizzata con frequenza periodica. Normalmente, la prestazione di lavoro agile resa all'esterno dei locali aziendali viene programmata e pianificata permettendo di qualificarla come continuativa. Il decreto n. 81/2008 si occupa di tutelare il lavoratore che utilizza strumenti videoterminali prevedendo un diritto all'interruzione dell'attività mediante pause.

Il datore deve analizzare i vari rischi tra cui il rischio legato alla postura, il rischio per la vista, il rischio di affaticamento, i rischi collegati all'ambiente di lavoro. A tal fine è opportuno che il datore di lavoro, al momento della stipulazione dell'accordo, individui gli ambienti al di fuori dei locali aziendali in cui il lavoratore potrà eseguire la prestazione, così da poter garantire una maggiore tutela. I lavoratori agili che utilizzano apparecchi videoterminali dovranno anche essere sottoposti ad accertamenti sanitari legati alla vista e all'apparato muscoloscheletrico.

---

<sup>11</sup> Direttiva 90/270/CEE contenente prescrizioni minime in materia di sicurezza e salute per le attività lavorative che prevedono l'utilizzo di strumenti di videoterminale.

<sup>12</sup> Adapt University Press, *Lavoro agile e nuovi ambienti di lavoro*. Una guida operativa per imprese e rappresentanti dei lavoratori, si veda in [www.adapt.it](http://www.adapt.it).

Sul lavoratore grava, ai sensi del decreto 81/2008, un obbligo di cooperazione rispetto all'attuazione delle misure di prevenzione adottate dal datore. Il lavoratore dovrà scegliere un luogo di lavoro esterno che gli consenti di realizzare la sua attività nella maniera più efficiente possibile.

Questo articolo impone inoltre la consegna al lavoratore e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, un'informativa scritta nella quale devono essere individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi alla modalità agile di lavoro. L'informativa, oltre che al momento della sottoscrizione del contratto, dovrà essere fornita con cadenza almeno annuale. Si tratta di un argomento molto importante e delicato<sup>13</sup>.

### **1.6 Assicurazione obbligatoria per gli infortuni e le malattie professionali**

L'articolo 23 disciplina l'assicurazione obbligatoria per gli infortuni e le malattie professionali. Il primo comma impone un obbligo che grava sul datore di lavoro, quale soggetto che deve effettuare la comunicazione preventiva, avente ad oggetto le modalità di svolgimento dello *Smart Working*, al Centro per l'impiego. Il secondo comma garantisce la tutela Inail anche ai lavoratori agili. Il terzo e ultimo comma intende specificare che il cosiddetto infortunio *in itinere*, ossia occorso durante lo spostamento da casa al luogo di lavoro, viene riconosciuto dall'Inail soltanto a condizione che il lavoratore abbia stabilito per contratto che la prestazione in modalità agile sia effettuata in un luogo fisso, stabilito in base alla tipologia di prestazione dovuta oppure da una ragionevole necessità del lavoratore per meglio conciliare le esigenze di vita con quelle lavorative. Se il lavoratore agile non deve eseguire compiti diversi da quelli per cui è già assicurato, il datore di lavoro non è tenuto ad indicare altro ai fini Inail, né risulta necessario modificare la posizione assicurativa<sup>14</sup>.

Con la Circolare n. 48 del 2017, l'Inail ha chiarito specifici obblighi assicurativi per il lavoro agile, le relative classificazioni tariffarie e la tutela assicurativa connessa. Questa circolare richiamata prevede, più nello specifico, che i lavoratori agili debbano essere assicurati presso l'Inail "se per lo svolgimento della loro attività sono esposti alle fonti di

---

<sup>13</sup> G. Incantalupo, *Smart Working Disciplina giuridica e nuovi modelli organizzativi*. Btt Editore, 2021, p. 28.

<sup>14</sup> G. Incantalupo, *Smart Working Disciplina giuridica e nuovi modelli organizzativi*. Btt Editore, 2021, pp. 29-30.

rischio previste dall'art. 1 del Decreto del Presidente della Repubblica 30 giugno 1965, n. 1124, fra le quali rientra anche il rischio elettrico connesso con l'uso di macchine di ufficio. I lavoratori agili sono assicurati applicando i criteri di carattere generale validi per tutti gli altri lavoratori”.

Gli infortuni occorsi mentre durante lo svolgimento della propria attività lavorativa all'esterno dei locali aziendali e nel luogo prescelto dal lavoratore stesso sono tutelati se causati da un rischio connesso con la prestazione lavorativa. Le condizioni di indennizzabilità dell'infortunio occorso durante la prestazione esterna si basano sulla sussistenza di una connessione diretta dell'evento con la prestazione resa, ma purché l'evento sia una conseguenza di un rischio proprio dell'attività lavorativa.

È chiaro che l'accordo individuale deve avere un contenuto preciso perché laddove le indicazioni risultino carenti sarà più ampio e complesso l'onere probatorio per la verifica della sussistenza dei presupposti per la tutela<sup>15</sup>.

Come poco sopra riportato, il comma 3 dell'articolo 23 della legge n. 81/2017 disciplina l'indennizzabilità dell'infortunio in itinere delimitando l'area della tutela assicurativa per gli infortuni sul lavoro avvenuti durante il tragitto di andata e ritorno dal luogo di abitazione a quello per lo svolgimento della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali. Il diritto a questo tipo di tutela spetta nei limiti e alle condizioni previste dal testo unico delle disposizioni per l'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali<sup>16</sup>. Previsione che opera quando la scelta del luogo della prestazione sia dettata da esigenze connesse alla prestazione stessa o dalla necessità del lavoratore di conciliare le esigenze di vita con quelle lavorative e risponda a criteri di ragionevolezza.

L'infortunio sarà, quindi, indennizzabile anche se avvenuto mentre il lavoratore viaggiava sul suo mezzo privato, purché questo fosse necessitato, e salvo il caso di interruzione o deviazione del tutto indipendenti dal lavoro.

Il lavoratore agile è tutelato non solo per gli infortuni collegati al rischio proprio della sua attività lavorativa, ma anche per quelli connessi alle attività prodromiche e/o accessorie

---

<sup>15</sup> A. Cirillo, *Smart Working e infortunio sul lavoro*. Altalex, 25 giugno 2021, si veda in [www.altalex.com](http://www.altalex.com).

<sup>16</sup> Nei limiti e alle condizioni di cui al terzo comma dell'articolo 2 del testo unico delle disposizioni per l'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali, di cui al decreto del Presidente della Repubblica 30 giugno 1965, n. 1124, e successive modificazioni.

purché strumentali allo svolgimento delle mansioni proprie del suo profilo professionale<sup>17</sup>.

Al lavoratore viene comunque richiesto in via generale di cooperare con diligenza all'attuazione delle misure di prevenzione e protezione predisposte dal datore di lavoro per fronteggiare i rischi connessi all'esecuzione della prestazione in ambienti *indoor* e *outdoor* diversi da quelli di lavoro abituali, non adottare condotte che possano generare rischi per la propria salute e sicurezza o per quella di terzi ed, infine, individuare, secondo le esigenze connesse alla prestazione stessa o dalla necessità del lavoratore di conciliare le esigenze di vita con quelle lavorative e adottando principi di ragionevolezza, i luoghi di lavoro per l'esecuzione della prestazione lavorativa in *Smart Working*<sup>18</sup>.

La condotta del lavoratore infortunatosi sul luogo di lavoro può escludere la responsabilità datoriale nel caso in cui l'eccezionalità e l'abnormità connotino il comportamento del lavoratore stesso oppure quando il rischio sia stato generato da un'attività che non risulti connessa con lo svolgimento dell'attività lavorativa.

### **1.7 Caso pratico: assicurazione obbligatoria per gli infortuni e le malattie professionali**

L'analisi qui di seguito sviluppata andrà a proporre un approfondimento di un caso giurisprudenziale in tema di infortuni. La vicenda riguarda una lavoratrice impiegata amministrativa della provincia di Treviso che, durante lo svolgimento della prestazione lavorativa direttamente da casa, ebbe un infortunio. Più nello specifico, la donna stava lavorando in modalità *Smart Working* presso la sua abitazione quando è scivolata sulle scale durante una telefonata di lavoro procurandosi diverse fratture. Dopo il ricovero in ospedale la stessa richiese all'Inail il riconoscimento dell'infortunio sul lavoro e le relative indennità e tutele. Tuttavia, l'istituto non le riconobbe lo *status*, poiché non era stato provato che la dipendente, nel momento in cui stava scendendo le scale, fosse impegnata in alcuna attività lavorativa.

---

<sup>17</sup> G. Incantalupo, *Smart Working Disciplina giuridica e nuovi modelli organizzativi*. Btt Editore, 2021, pp. 29-31.

<sup>18</sup> Sul punto è intervenuta anche la Circolare Inail n. 48 del 2 novembre 2017 equiparando i lavoratori 'smart' a quelli ordinari.

In questo caso venne ripresa la disciplina dello *Smart Working* contenuta nella legge 81/2017, più nello specifico il già citato articolo 22 intitolato “Sicurezza sul lavoro” secondo cui il datore di lavoro è tenuto a fornire un’informativa annuale sui rischi generali e specifici che possono incorrere nello svolgimento della fattispecie. Allo stesso tempo, la circostanza che il dipendente presti la propria forza lavoro da remoto non fa venir meno la copertura assicurativa nel caso in cui l’infortunio avvenga tra le mura domestiche nell’istante in cui si svolgono le proprie mansioni.

Sulla base di questa normativa la lavoratrice ha presentato un ricorso contro il mancato riconoscimento dell’infortunio sul lavoro. La dipendente è riuscita a dimostrare che la caduta sulle scale è avvenuta mentre era effettivamente impegnata in una telefonata di lavoro con lo *smartphone* aziendale, dunque durante lo svolgimento del proprio incarico professionale. A questo punto l’Inail è stato costretto a riconoscere il “nesso causale”, ossia che l’infortunio è avvenuto durante l’orario di lavoro e in occasione dello svolgimento delle mansioni lavorative. Alla lavoratrice sono state così riconosciute sia l’assenza per infortunio sia le relative indennità. Inoltre, la dipendente ha avuto un diritto a un risarcimento di ventimila euro a titolo di danno alla salute, potendo effettuare visite e terapie riabilitative senza pagare il ticket. Questo caso rappresenta il primo infortunio sul posto di lavoro in modalità *Smart Working* riconosciuto dall’Inail<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Ricorso amministrativo contro l’Inail, Treviso, novembre 2020.





## CAPITOLO SECONDO

### LA SITUAZIONE EMERGENZIALE LEGATA ALLA PANDEMIA DA COVID – 19

#### 2.1 La rivoluzione normativa dettata dall'emergenza sanitaria

L'emergenza Coronavirus (COVID-19) e la necessità di perseguire un delicato bilanciamento tra erogazione dei servizi pubblici essenziali e misure di contenimento del contagio ha portato ad una consistente accelerazione e generalizzazione nell'impiego dello strumento dello *Smart Working*, con modalità semplificate e deroghe alle procedure ordinarie. L'emergenza COVID-19 iniziò sul finire del 2019. L'ufficio cinese dell'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) è stato informato del primo caso di polmonite di origine sconosciuta nella città di Wuhan (Provincia di Hubei) il 31 dicembre 2019. In seguito, la stessa OMS era accorsa nell'informare l'intero mondo che le autorità avevano identificato un nuovo coronavirus responsabile di una forma grave di polmonite nell'essere umano il 9 gennaio 2020. Inizialmente denominato 2019-nCov, il virus venne successivamente ribattezzato SARS-CoV-2 (SARS è l'abbreviazione di *Severe Acute Respiratory Syndrome*) responsabile della malattia COVID-19 (Coronavirus Disease 2019). L'11 marzo 2020 l'OMS dichiarò lo stato di pandemia, in quanto il virus era già presente in 160 nazioni.

L'Italia è stato il primo paese europeo a dover fronteggiare formalmente l'emergenza COVID-19. Il primo caso nazionale risale al 21 febbraio 2020 ed in soli 3 giorni i casi accertati divennero 325. Successivamente, l'esponenziale e dirimpente aumento del numero di contagiati costrinse il Governo ad adottare drastiche e differenziate misure di contenimento, fino a dover indire un *lockdown* nazionale a partire da domenica 8 marzo 2020. Il mondo del lavoro e tutti gli aspetti sociali legati alla vita quotidiana delle persone vennero ristrutturati in modalità mai assunte. In particolare, nel mondo professionale, la fattispecie legale del lavoro agile acquisì in poche settimane una rilevanza considerevole sia dalla prospettiva della sicurezza, in quanto permetteva al lavoratore di svolgere la

propria prestazione lavorativa direttamente da casa evitando diretti contatti fisici, sia da un punto di vista normativo, in quanto la disciplina ricevette un'attenzione in un'ottica innovativa.

## 2.2 La normativa emergenziale del lavoro agile

La disciplina ordinaria relativa alla sperimentazione del lavoro agile nelle Pubbliche Amministrazioni operava dal 2017 e prevede tutt'ora diversi passaggi. Per iniziare, l'analisi del contesto dell'amministrazione, delle attività e dei processi, oltre alla mappatura del personale e alla rilevazione dei bisogni. Poi, la definizione degli obiettivi e policy, adeguate attività di formazione e comunicazione, nonché di allestimento delle risorse tecnologiche. Ancora, l'individuazione del personale da coinvolgere, la definizione dei progetti individuali e l'avvio della sperimentazione. Infine, una fase di monitoraggio dei risultati, valutazione e revisione delle azioni.

Nella procedura ordinaria, si identificano due documenti fondamentali su cui si basano le procedure di *Smart Working*:

- la cd “*policy*”, a contenuto generale;
- l'accordo individuale, con allegato il “progetto individuale di lavoro agile” a contenuto specifico.

La *policy* è rappresentata dal regolamento, dalla circolare, dalla direttiva o comunque dall'atto di organizzazione interna con il quale la P.A. definisce le “regole del gioco” uniformi da applicare per tutte le attività di lavoro agile dell'amministrazione stessa: tra queste, i destinatari, le attività che si possono svolgere e quelle escluse, le modalità di accesso e selezione delle candidature (con le priorità per determinate categorie), i tempi e gli strumenti del lavoro agile, le modalità di misurazione e valutazione dei risultati, le regole di sicurezza e di trattamento dei dati personali.

L'accordo individuale, quale atto bilaterale sottoscritto tra il dipendente e il proprio superiore gerarchico (che valuta la sussistenza dei presupposti per l'attivazione), risulta

indispensabile per l'attivazione della fattispecie dello *Smart Working*, e prevede come allegato il "progetto individuale". Lo stesso definisce nel dettaglio i contenuti della nuova modalità lavorativa, e tra questi: le attività da svolgere e i risultati attesi, l'organizzazione del lavoro, del tempo (ed in particolare, quante giornate lavorative al mese saranno da effettuare in modalità di lavoro agile), e dello spazio; le modalità di misurazione e valutazione dei risultati da conseguire (da esprimersi sia in termini di obiettivi da conseguire con autonomia, e non di singoli compiti ben precisi).

Più nello specifico, per quanto concerne, l'attuazione nel settore pubblico conseguente all'emergenza epidemiologica, l'art.87 del Decreto legge n. 18 del 2020 prevede la possibilità di ricorrere al Lavoro Agile anche in assenza degli accordi individuali previsti dalla normativa vigente e l'assolvimento in via telematica degli obblighi di informativa. Inoltre, questo articolo ha inizialmente disposto che, per il periodo dello stato di emergenza, il Lavoro Agile poteva essere applicato a qualsiasi rapporto di lavoro subordinato<sup>20</sup>. La presenza fisica sul posto di lavoro era limitata esclusivamente per assicurare le attività indifferibili e non altrimenti erogabili<sup>21</sup>.

Alla luce di queste disposizioni, nella c.d prima "prima fase" dell'emergenza sanitaria, lo *Smart Working* è stato consacrato quale modalità ordinaria di svolgimento del rapporto di lavoro per i dipendenti pubblici e alle amministrazioni è stato affidato il compito di individuare le attività indifferibili e da rendere in presenza, sottratte al regime "ordinario" di *Smart Working*<sup>22</sup>.

Con il Decreto Legge 34/2020, il c.d *Decreto rilancio*, quest'ultima previsione è stata successivamente integrata e parzialmente modificata con la finalità di adeguare le misure di limitazione delle presenze del personale delle pubbliche amministrazioni sul luogo di lavoro alle esigenze della progressiva completa riapertura di tutti gli uffici pubblici e a quelle dei cittadini e delle imprese connesse al graduale riavvio delle attività produttive e commerciali. In particolare, l'articolo 263 di questo *Decreto Rilancio* dispone che le amministrazioni pubbliche, fino al 30 aprile 2021 (termine prorogato dal Decreto Legge

---

<sup>20</sup> G. Incantalupo, *Smart Working Disciplina giuridica e nuovi modelli organizzativi*. Btt Editore, 2021, pp. 34-35.

<sup>21</sup> Così come affermato dalla Direttiva n. 2 del 2020 e dalla Circolare n. 2 2020 del Dipartimento della funzione pubblica.

<sup>22</sup> C. Cardarello - F. D'Amora et al., *Smart Working, disciplina e scenari*. Giuffrè, 2021, pp. 185-186.

183/2020) possano ricorrere al Lavoro Agile anche in assenza di accordi individuali e, in deroga alla disposizione di cui al richiamato art. 87, lettera a), del Decreto Legge 18/2020<sup>23</sup>, organizzano il lavoro dei propri dipendenti e l'erogazione dei servizi attraverso la flessibilità dell'orario di lavoro, applicando il Lavoro Agile al 50% del personale impiegato nelle attività che possono essere svolte in tale modalità. È evidente che nella c.d. "seconda fase" dell'emergenza, il lavoro agile, da protagonista è divenuto comprimario dell'attività lavorativa alle dipendenze della pubblica amministrazione.

L'equilibrio raggiunto grazie al catalizzatore emergenziale sembra finalmente proporsi in maniera stabile come definitivo assetto strutturale del rapporto di lavoro negli enti pubblici. Assetto strutturale del lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni delineato con il d.l. n. 34/2020, che ha novellato il testo dell'art. 14, comma 1, legge 124/2015, prevedendo che entro il 31 gennaio di ciascun anno, le pubbliche amministrazioni debbano redigere, dopo essersi consultate con le organizzazioni sindacali, il Piano Organizzativo del Lavoro Agile, conosciuto anche con la sigla "POLA".

In riferimento alla norma sopra citata *"Il POLA individua le modalità attuative del lavoro agile, prevedendo per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera, e definisce, altresì le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative. In caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica almeno al 30 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano"*<sup>24</sup>.

È evidente che la volontà del legislatore sia quella di implementare in maniera definitiva una nuova modalità di svolgimento della prestazione lavorativa dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni. Infatti, ai sensi della nuova normativa la percentuale di lavoratori agili si attesta tra il 30% e il 60% dei dipendenti. Ciò è reso ancora più chiaro

---

<sup>23</sup> Secondo cui la presenza del personale nella PA è limitata agli atti indifferibili e non altrimenti eseguibili.

<sup>24</sup> Così come affermato dall'art. 263 del decreto-legge n. 34 del 2020, convertito con modificazioni dalla legge n. 77 del 2020.

da un'altra importante novità introdotta dal d.l. n. 34/2020. Con l'aggiunta del comma 3-bis all'art. 14 della legge n.124/2015 viene disposta l'istituzione di un Osservatorio nazionale del lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche. L'intento è quello di monitorare la diffusione e lo sviluppo dello *Smart Working* nell'ambito del nuovo sistema di gestione delle risorse umane pensato per i datori di lavoro pubblici.

Con particolare riferimento al POLA, poi, il Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri, ha emanato delle apposite linee guida nel dicembre 2020. Il documento si propone di accompagnare i datori di lavoro pubblici nella riforma strutturale per un'applicazione progressiva e graduale del lavoro agile all'interno delle amministrazioni, le quali dovranno elaborare un programma di sviluppo nell'arco temporale di un triennio, che diventerà a cadenza annuale una volta che il sistema sia entrato a regime. Particolare attenzione viene posta anche agli indicatori di performance, funzionali a un'adeguata attuazione e a un progressivo sviluppo dello *Smart Working*<sup>25</sup>.

Durante questa emergenza epidemiologica si è venuta a creare una situazione particolare dovuta all'estrema urgenza delle misure da un lato, ed alla grande eterogeneità delle situazioni di partenza delle singole amministrazioni dall'altro. Non a caso, al netto della moltitudine di differenze tra le diverse organizzazioni pubbliche, con strumenti organizzativi, modalità operative ed obiettivi diversi, occorre sottolineare la grande disparità nel grado di attuazione dello *Smart Working* nel momento di entrata in vigore delle nuove disposizioni. Diverse amministrazioni si stavano già organizzando ben prima dell'avvio della presente fase emergenziale, sebbene in forma soprattutto sperimentale; altre hanno iniziato a correre ai ripari con le prime avvisaglie dell'emergenza, ma prima del delinearsi del quadro normativo completo; altre ancora, per concludere, hanno iniziato ad attivare i percorsi di *Smart Working* solo a seguito dell'entrata in vigore delle disposizioni.

Situazioni di crisi ed emergenziali come la presente, possono comportare effetti diversi sulla capacità della Pubblica Amministrazione di innovare e di ammodernarsi. Vi sono innegabili criticità connesse alla modalità "obbligata" di applicazione di tale strumento,

---

<sup>25</sup> C. Cardarello - F. D'Amora et al., *Smart Working, disciplina e scenari*. Giuffrè, 2021, pp. 185-186.

a seguito dell'imposizione normativa dello stesso: lo stesso, infatti, da un lato può agire come impulso per innovare incentivando le pratiche di *Smart Working*, anche dopo il termine della presente emergenza; dall'altro, può comportare il rischio di un'adesione formale senza risultati, in particolare da parte delle singole amministrazioni non ancora pronte per tale modalità di lavoro.

Nel caso di queste ultime, infatti, si possono ipotizzare due scenari alternativi. Se il tipo di attività svolta lo consente, il lavoro agile è convertito di fatto in telelavoro dal proprio domicilio, il che consentirebbe comunque di garantire l'erogazione dei servizi pubblici da un lato, e di tutelare la salute del dipendente dall'altro, anche se con problematiche connesse al perdurare dello stato di emergenza e alle inevitabili ripercussioni sulle famiglie a casa (ad esempio: attività di cura verso bambini ed anziani, sovrapposizioni di orario con esercizi al dettaglio aperti, ecc.). Se il tipo di attività svolta non consente di approntare attività di telelavoro, si aprono problematiche di coordinamento non indifferenti<sup>26</sup>.

Considerando la specificità dello *Smart Working*, il contesto emergenziale nel quale è sorta la necessità di incrementarne la diffusione, e la particolare modalità di "imposizione" nei confronti di una grande quantità di Pubbliche Amministrazioni, è pertanto facile supporre come tale cambiamento della modalità di prestazione dell'attività lavorativa possa presentare diverse implicazioni, da gestire con attenzione al fine di perseguire l'obiettivo di tutelare la salute dei cittadini e dei dipendenti pubblici da un lato, e di erogare con efficacia, efficienza ed economicità i servizi pubblici essenziali in questo particolare momento.

### **2.3 La normativa emergenziale del lavoro agile nel settore privato**

L'articolo 90, comma 4 del DL 34/2020 dispone che, sino al 31 luglio 2021 – come disposto dal Decreto legge 52/2021 – la suddetta modalità di svolgimento dell'attività lavorativa possa essere applicata dai datori di lavoro privati a ogni rapporto di lavoro subordinato anche in assenza degli accordi individuali previsti dalla normativa vigente. Inoltre, il medesimo articolo ha introdotto un diritto allo svolgimento del lavoro in

---

<sup>26</sup> Le disposizioni prevedono in tali casi la possibilità di ridurre ad esempio l'attività lavorativa con diversi istituti, tra cui le ferie arretrate, permessi, ed altre fattispecie.

modalità agile in favore dei lavoratori del settore privato genitori di figli minori di anni 14, nonché dei lavoratori maggiormente esposti al rischio di contagio Covid-19, anche in assenza degli accordi individuali previsti dalla normativa vigente. Tale diritto era riconosciuto sino al 14 settembre 2020<sup>27</sup> a condizione che nel nucleo familiare non vi fosse altro genitore beneficiario di strumenti di sostegno al reddito in caso di sospensione o cessazione dell'attività lavorativa o non lavoratore e che la modalità agile fosse compatibile con le caratteristiche della prestazione<sup>28</sup>.

Le politiche messe in atto dal Governo per contrastare la pandemia di Covid-19 hanno portato a una forte crescita del lavoro da remoto in Italia, che nel settore privato non agricolo è passato da una percentuale inferiore all'1,5 per cento nel 2019 a oltre il 14 per cento nel secondo trimestre del 2020. Il lavoro da remoto è aumentato soprattutto per le donne, per i lavoratori impiegati nelle imprese di maggiori dimensioni e in alcuni settori, in particolare quelli dell'informazione e comunicazione e delle attività finanziarie e assicurative; il ricorso al lavoro in remoto è stato maggiore per le figure manageriali e impiegatizie rispetto agli operai ed è stato più elevato per i diplomati e i laureati rispetto a chi è in possesso del titolo di licenza media o inferiore.

Rispetto a chi non è in *Smart Working*, a parità di condizioni, in media i dipendenti che hanno usufruito del lavoro agile hanno lavorato più ore (6 per cento) e hanno fatto meno ricorso alla Cassa Integrazione Guadagni (CIG); anche la probabilità di cercare un nuovo impiego o quella, percepita, di poter perdere quello attuale entro i 6 mesi successivi sono state significativamente inferiori; i lavoratori in *Smart Working* hanno goduto di una retribuzione mensile più elevata per effetto del maggior numero di ore lavorate (6 per cento rispetto ai lavoratori non in *Smart Working*)<sup>29</sup>.

Gli effetti dello *Smart Working* sui lavoratori e sulle imprese sono stati positivi, preservando i livelli salariali e l'occupazione di chi poteva svolgerli. Il lavoro agile ha

---

<sup>27</sup> Così come disposto dal decreto legge 83 del 2020.

<sup>28</sup> L'articolo 90, c.1, DL 34/2020 afferma che "Fino alla cessazione dello stato di emergenza epidemiologica da COVID-19, i genitori lavoratori dipendenti del settore privato che hanno almeno un figlio minore di anni 14, a condizione che nel nucleo familiare non vi sia altro genitore beneficiario di strumenti di sostegno al reddito in caso di sospensione o cessazione dell'attività lavorativa o che non vi sia genitore non lavoratore, hanno diritto a svolgere la prestazione di lavoro in modalità agile anche in assenza degli accordi individuali, fermo restando il rispetto degli obblighi informativi previsti dagli articoli da 18 a 23 della legge 22 maggio 2017, n. 81, e a condizione che tale modalità sia compatibile con le caratteristiche della prestazione."

<sup>29</sup> Dati individuali della Rilevazione sulle Forze di Lavoro dell'Istat.



quindi contribuito a limitare le conseguenze negative dello shock connesso con la pandemia sulla domanda aggregata e sull'occupazione. Poiché nel secondo trimestre del 2020 il numero di lavoratori da remoto era ancora contenuto rispetto al potenziale è verosimile ipotizzare che l'estensione dello *Smart Working* a una più ampia platea potrebbe avere ricadute positive per il mercato del lavoro.

## 2.4 Disciplina post emergenziale

Per quanto concerne la disciplina post emergenziale, l'aspetto di maggior rilievo risulta essere la sicurezza sul lavoro, in quanto è sorta in maniera graduale la necessità di un'armonizzazione tra la normativa prevenzionistica speciale del lavoro agile e quella generale del lavoro reso a distanza mediante collegamento informatico e telematico. Bisogna ricordare come la seconda apporti a capo del datore di lavoro obblighi di peculiare conciliazione con un'eventuale libertà offerta al lavoratore nella scelta del luogo esterno per lo svolgimento della propria prestazione.

Con riferimento alle attrezzature di videoterminale, per le quali è previsto che sia il datore a organizzare e predisporre i posti di lavoro, non si riesce ad identificare come lo stesso possa ottemperare a tale prescrizione. Inoltre, vi è la necessità di rivisitare la disposizione legale che permette al prestatore di lavoro di sostenere gli oneri degli strumenti necessari per svolgere l'attività dall'esterno. Vi è stato un passaggio nella regolamentazione in quanto ad inizio pandemia con la disciplina emergenziale si stabiliva che il lavoratore dovesse ricorrere all'utilizzo di strumenti propri per poter offrire la propria forza lavoro, fino ad arrivare a prevedere l'utilizzo di tali strumenti solo qualora l'amministrazione non sia in grado di fornirne di propri.

La scelta della legge n. 81/2017 di affidarsi principalmente all'accordo individuale non ridimensiona il ruolo della contrattazione collettiva quale fonte privilegiata per l'adattamento del lavoro agile ai diversi contesti organizzativi. Bisogna così ricordare che la regolamentazione legale trae origine dalle esperienze degli accordi collettivi sullo *Smart Working*. La contrattazione può assumere il ruolo di cornice per l'accesso al lavoro agile in maniera paritaria attraverso la previsione di regole uniformi in materia di criteri di priorità e di modalità di presentazione delle domande. La stessa consente

l'identificazione delle potenziali mansioni che possono essere rese attraverso modalità di Lavoro Agile, così da ridurre, ed ove possibile evitare, l'insorgenza di un contenzioso.

In futuro si dovrà lavorare per una vera trasformazione del lavoro casalingo in una forma *Smart*, passando necessariamente attraverso i seguenti principali pilastri fondanti della nuova stagione del lavoro agile<sup>30</sup>:

- *flessibilità e responsabilità*: il lavoratore agile deve poter scegliere, nel rispetto dei limiti concordati con il datore di lavoro, dove e quando lavorare, ma deve anche essere responsabile del raggiungimento di obiettivi prefissati e chiari;
- *un nuovo approccio manageriale*: al lavoratore, non lavorando sotto lo sguardo attento del datore di lavoro e non essendo sempre reperibile, devono essere assegnati obiettivi personalizzati a ciascun *Smart Worker*. Tali obiettivi dovranno essere realistici e coerenti con il proficuo andamento dell'attività aziendale;
- *tutela del diritto alla disconnessione*: sarà necessario prevedere Policy aziendali che limitino o vietino l'invio di messaggi o corrispondenza in orari inopportuni<sup>31</sup> e regolare il diritto del lavoratore alla disconnessione dai devices aziendali;
- *sviluppo della cultura digitale e delle dotazioni digitali dei lavoratori*: i datori di lavoro dovranno formare i lavoratori agili a un uso corretto delle tecnologie necessarie per l'esecuzione delle prestazioni lavorative in modalità *Smart*, e dovranno poi fornire loro tutti gli strumenti necessari per l'esecuzione del lavoro in questa modalità, ponendo fine alla prassi in uso di ricorrere agli strumenti privati dei lavoratori;
- *alternanza con il lavoro in ufficio*: lo *Smart Working* dovrà tornare ad essere una modalità di esecuzione del lavoro alternata a quella tradizionale. Il lavoro "in presenza" consente infatti momenti di condivisione del lavoro con colleghi e

---

<sup>30</sup> G. Incantalupo, *Smart Working Disciplina giuridica e nuovi modelli organizzativi*. Btt Editore, 2021, pp. 34-35.

<sup>31</sup> Per orari inopportuni si intendono le ore serali-notturne e/o ore pasti.

superiori e una crescita professionale che non possono essere raggiunti con il solo lavoro agile.



## CAPITOLO TERZO

### IL LAVORO AGILE NELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

#### 3.1 L'introduzione dello *Smart Working* nelle Pubbliche Amministrazioni

La prima norma con cui è stato introdotto il concetto di lavoro agile nell'ambito delle pubbliche amministrazioni è stata l'art. 14 della legge n. 124 del 7 agosto 2015, la quale al comma 1 prevedeva che le amministrazioni pubbliche adottassero “*misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e per la sperimentazione, anche al fine di tutelare le cure parentali, di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa che permettano, entro tre anni, ad almeno il 10 per cento dei dipendenti*”. Come risulta dalla lettura, la norma ha un chiaro intento programmatico volto all'implementazione di un nuovo modo di pensare il lavoro alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni, partendo con una “sperimentazione” destinata almeno al 10% dei dipendenti. Sebbene la disposizione normativa sia antecedente all'introduzione dello *Smart Working* nell'ordinamento, essa presentava già le caratteristiche e la *ratio* del lavoro agile. Non è un caso che l'art. 14, comma 1 della legge n. 124/2015, faccia espresso riferimento alla finalità di “*tutelare le cure parentali*” suggerendo quanto verrà poi definitivamente espresso dall'art. 18 della legge n. 81/2017<sup>32</sup>.

Successivamente, la legge n. 81/2017, nell'introdurre lo *Smart Working* prevede espressamente all'art. 18, comma 3, che: “*Le disposizioni del presente capo si applicano, in quanto compatibili, anche nei rapporti di lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni, secondo le direttive emanate anche ai sensi dell'articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124, e fatta salva l'applicazione delle diverse disposizioni specificamente adottate per tali rapporti*”. Quindi anche nell'ambito del rapporto di lavoro alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni da un lato è applicabile il lavoro

---

<sup>32</sup> Cfr, art 18 l.81/2018 “*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*”.

agile, dall'altro lato, è perseguibile l'obiettivo di garantire una migliore conciliazione tra il tempo di lavoro e il tempo libero.

L'ampliamento delle azioni programmatiche stabilite dall'art.14 della legge n. 124/2015, è oggetto della direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri n. 3 del 1° giugno 2017 adottata ai sensi del comma 3 dell'art. 14 della legge n. 124/2015, ove sancisce “*che le misure di conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare possono incrementare la produttività individuale e organizzata*”.

Con questa previsione si chiude il cerchio relativo alla ratio dell'introduzione strutturale dello *Smart Working* nei rapporti di lavoro alle dipendenze della pubblica amministrazione che deve ritenersi finalizzato anche all'aumento della competitività in un'ottica di riduzione dei costi di gestione dei luoghi di lavoro.

Con specifico riferimento allo *Smart Working*, il documento costituisce in sostanza una sorta di ripetizione ed esplicazione delle disposizioni contenute nella legge n. 81/2017, con qualche adattamento alle caratteristiche peculiari che contraddistinguono il rapporto di lavoro alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni.

A quest'ultimo proposito, la Direttiva n. 3/2017 del Presidente del Consiglio dei Ministri individua nei dirigenti le figure cardine del nuovo sistema di gestione. I dirigenti, oltre ad essere potenziali fruitori al pari degli altri dipendenti delle misure innovative di svolgimento della prestazione lavorativa, sono tenuti a salvaguardare le legittime aspettative di chi utilizza le nuove modalità in termini di formazione e crescita professionale, promuovendo percorsi informativi e formativi che non escludano i lavoratori dal contesto lavorativo, dai processi d'innovazione in atto e dalle opportunità professionali<sup>33</sup>.

Il legislatore del 2015 ha previsto che l'adozione delle misure organizzative indicate al comma 1 dell'art. 14 della legge n. 124/2015 e il raggiungimento degli obiettivi ivi indicati costituiscano oggetto di valutazione nell'ambito dei percorsi di misurazione della performance organizzativa e individuale all'interno dell'amministrazione senza modificare la sede di lavoro di assegnazione.

In ambito operativo, viene richiamata la necessità che tra le amministrazioni e i dipendenti ci sia un accordo scritto di *Smart Working*. Per quanto riguarda l'esecuzione della

---

<sup>33</sup> C. Cardarello - F. D'Amora et al., *Smart Working, disciplina e scenari*. Giuffrè, 2021, p.181.

prestazione viene ribadito che la stessa deve essere svolta in parte all'esterno e in parte all'interno dei locali dell'amministrazione. La Direttiva, inoltre, ritiene opportuno che l'accordo di lavoro agile individui i locali esterni dove verrà resa la prestazione lavorativa. Ciò è importante per due aspetti: il primo relativo alla responsabilità del datore di lavoro in materia di salute e sicurezza del lavoratore in *Smart Working*, in quanto l'individuazione preventiva dei possibili luoghi di lavoro permette una riduzione dei rischi ai quali può essere esposto il dipendente e una maggiore possibilità di controllo da parte del datore di lavoro; il secondo aspetto, invece, riguarda la protezione dei dati personali trattati dal dipendente nell'esercizio delle sue mansioni e di cui sia titolare l'amministrazione. Al fine di salvaguardare i diritti degli interessati è opportuno che il dipendente non lavori da luoghi pubblici o comunque da luoghi in cui non sia garantita la riservatezza delle informazioni da egli trattate.

La direttiva si sofferma anche sull'orario di lavoro, sottolineando la necessità di promuovere una cultura dell'organizzazione del lavoro per obiettivi e risultati con forte responsabilizzazione del lavoratore rispetto al suo apporto lavorativo. La Direttiva suggerisce che l'accordo di *Smart Working* individui la correlazione temporale del lavoro agile rispetto all'orario di lavoro e di servizio dell'amministrazione confermando di fatto la permanenza della necessità di inquadrare la prestazione all'interno di orari prefissati, anche al fine di un migliore coordinamento del servizio pubblico<sup>34</sup>.

Riguardo alla sicurezza e alla salute del lavoratore agile, le amministrazioni sono tenute ai seguenti adempimenti:

- consegnare con cadenza annuale al lavoratore e al Responsabile dei Lavoratori per la Sicurezza un'informativa che dia atto dei rischi generali e specifici connessi alle peculiarità dello *Smart Working*;
- fornire adeguata formazione periodica circa il corretto svolgimento della prestazione fuori dai locali dell'amministrazione;
- assicurare la conformità dei dispositivi informativi forniti al lavoratore rispetto agli standard tecnici previsti;

---

<sup>34</sup> C. Cardarello F. D'Amora et al., *Smart Working, disciplina e scenari*. Giuffrè, 2021, p.183.

- effettuare comunicazioni necessarie con riferimento all'assicurazione obbligatoria per gli infortuni e le malattie professionali.

Di particolare importanza è quanto previsto dalla Direttiva in materia di monitoraggio e performance dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni in *Smart Working*. Il documento mette in evidenza la necessità di predisporre un sistema di monitoraggio che consenta di ottenere una valutazione complessiva dei risultati conseguiti in termini di obiettivi raggiunti nel periodo considerato e la misurazione della produttività delle attività svolte dai dipendenti, anche sulla base delle informazioni fornite ai dirigenti responsabili dei progetti individuali di lavoro agile.

La Direttiva non specifica come debba svolgersi nella pratica il sistema di monitoraggio della performance, demandando il compito ai singoli dirigenti. A tal proposito, viene suggerito che i dirigenti, quali datori di lavoro che esercitano un potere di controllo diretto sui dipendenti *Smart Workers* ad essi assegnati, organizzino per gli stessi una programmazione settimanale-quindicinale delle priorità e degli obiettivi lavorativi di breve-medio periodo. La verifica del conseguimento degli stessi, con cadenza accordata tra dirigente e lavoratore, costituisce, secondo la Direttiva un vero e proprio “*esercizio del potere di controllo della prestazione lavorativa*”<sup>35</sup>.

### **3.2 La tutela sindacale del lavoro agile nella Pubblica Amministrazione**

Il rapporto tra lavoro agile e relazioni sindacali rappresenta una delle principali differenze tra lavoro agile nel settore privato e lavoro agile nel settore pubblico. Nel privato in materia si può prescindere dalla conciliazione di un accordo sindacale agile, inverso nelle p.a. la situazione risulta differente. La direttiva n. 3 del 2017 suggerisce semplicemente alle singole amministrazioni di avviare percorsi di condivisione e confronto con le organizzazioni sindacali che possono essere utili per l'applicazione del lavoro agile. Secondo alcuni pareri dottrinali sussisterebbe un obbligo di concretizzare un accordo collettivo con il sindacato in quanto l'atto interno che ciascuna amministrazione è tenuta ad adottare in materia di lavoro agile, ai sensi della direttiva, tende a sconfinare

---

<sup>35</sup> C. Cardarello F. D'Amora et alt. *Smart Working, disciplina e scenari*. Giuffrè, 2021, pp.184-185.



dall'ambito organizzativo a quello della disciplina del rapporto di lavoro che è di competenza della contrattazione collettiva.

Inoltre, se nel settore privato il legislatore rimanda ogni aspetto relativo al rapporto di lavoro agile all'accordo tra le parti, nel settore pubblico è prevista una disciplina diversa sia per la presenza di profili di competenza della contrattazione collettiva sia perché il principio di parità di trattamento nel pubblico impiego ostacola a una personalizzazione dei singoli accordi di lavoro agile. Principio che non implica un divieto assoluto di trattamenti differenziati, ma comprimendo il ruolo e gli spazi dell'autonomia individuale finisce col favorire la standardizzazione dei contenuti degli accordi di lavoro agile<sup>36</sup>. Infatti, la direttiva n. 3 del 2017 prevede che l'atto interno di ciascuna amministrazione che disciplini il lavoro agile dovrebbe riflettere un modello di accordo che definisca tutti gli aspetti della tassazione del lavoro agile e che sia uguale per tutti i dipendenti.

Per di più, nel settore pubblico la legge assume un ruolo centrale rispetto a quanto accade nel settore privato. La legge n. 81 del 2017 si limita a fornire una cornice, ma nel settore pubblico oltre a questa si afferma la legge n. 124 del 2015 che obbliga le amministrazioni ad adottare il Pola. La direttiva n. 3/2017 invita le p.a. ad adottare un atto interno di micro-organizzazione e poi va a disciplinare aspetti relativi al rapporto di lavoro. L'assetto delle fonti che nel pubblico impiego risulta invertito in quanto l'autonomia individuale riveste un'importanza del tutto trascurabile. Questa differenza strutturale si ripercuote sugli obiettivi sottesi al lavoro agile in quanto se nel pubblico impiego si sperimenta la standardizzazione dei contenuti dei singoli accordi di lavoro agile parallelamente maggiormente complesso e peculiare realizzare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

---

<sup>36</sup> La parità di trattamento retributivo è disciplinata nella legge 81/2017, la quale prevede che al dipendente che sceglie lo *Smart Working* deve essere garantito per legge pari trattamento retributivo rispetto a quello dei colleghi che svolgeranno pari mansioni in ufficio o, in ogni caso, secondo le modalità tradizionali.

### 3.3 Applicazione del lavoro agile in Inapp durante la pandemia

Questo paragrafo analizza i risultati della prima indagine sull'esperienza di lavoro agile emergenziale realizzata in Inapp (Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche) da marzo 2020 a marzo 2021<sup>37</sup>.

Gli aspetti che sono stati ad oggetto di analisi e monitoraggio riguardano l'utilizzo delle infrastrutture digitali e i rischi connessi all'allentamento dei confini fra vita lavorativa e vita privata. I risultati finali evidenziano una valutazione complessivamente positiva da parte del personale, che ha ben gestito e apprezzato la maggiore flessibilità e autonomia nel proprio lavoro, oltre al risparmio di tempo negli spostamenti e miglioramento dei livelli di work-life balance<sup>38</sup>.

Questa modalità di lavoro è stata attuata dall'Istituto in ottica di necessità, ossia come strumento per il contenimento e il contrasto del virus Covid-19, così come indicato dalla normativa emergenziale. L'implementazione pratica è avvenuta attraverso la forma semplificata<sup>39</sup>, e come *“modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa”* necessaria a *“contemperare l'interesse alla salute pubblica con quello alla continuità dell'azione amministrativa”*. Inoltre, si considerava una vera e propria prima sperimentazione, in quanto non esisteva in Inapp un'esperienza pregressa di *Smart Working*, ma solo di telelavoro.

Con l'emergenza sanitaria, l'Istituto si è trovato ad affrontare un investimento immediato e contingente per governare un inedito modello organizzativo incentrato su prestazioni lavorative rese prevalentemente “da remoto”, avendo solo un'esigua esperienza di telelavoro, soprattutto in termini di risorse coinvolte. L'impegno sostenuto da marzo 2020 per supportare l'attuazione del lavoro agile in Inapp è stato notevole e può essere riassunto richiamando alcune azioni intraprese:

---

<sup>37</sup> T. Canal - V. Gualtieri - R. Zucaro, *Il lavoro agile emergenziale in Inapp: evidenze da un'indagine in un Ente Pubblico di ricerca*. Indagine marzo 2022, Working Paper, Inapp WP.83.

<sup>38</sup> Con il termine si intende una capacità nel conciliare i tempi di vita privati e quelli lavorativi.

<sup>39</sup> Trattasi come noto di applicazione che deroga alla disciplina ordinaria per cui avviene senza la sottoscrizione degli appositi accordi individuali e in mancato assolvimento degli obblighi informativi secondo quanto previsto dagli artt. 18 e 23, della legge 22 maggio 2017, n. 81.

- l'attivazione di gruppi Teams;
- l'assegnazione tempestiva di computer portatili;
- l'attivazione di utenze di *Microsoft One Drive*;
- l'implementazione dell'accesso diffuso alla rete d'Istituto e alle relative risorse condivise mediante VPN<sup>40</sup> e RDP<sup>41</sup>.

Dopo un'iniziale azione tempestiva intrapresa sia dall'amministrazione sia dal personale, è stato istituito uno specifico gruppo di lavoro multidisciplinare composto da funzioni amministrative e di ricerca, il quale investito dell'elaborazione del POLA, ha avviato una raccolta di informazioni sul primo anno di sperimentazione forzata.

Le aree di analisi trattate dall'indagine in questione sono la *salute organizzativa*, la *salute professionale*, la *salute digitale* a cui si è poi aggiunta l'area *qualità della vita*, in virtù della storica esperienza maturata in Istituto sul tema della qualità del lavoro, nonché delle finalità di conciliazione vita-lavoro esplicitamente contenute nelle norme di riferimento della fattispecie.

La popolazione Inapp al 31 dicembre 2020, tenendo conto anche dei dipendenti in comando e aspettativa, risultava pari a 404 unità, con una età media di 51 anni e per il 66% è costituita da donne. Queste ultime superano la quota del 57% in tutti i profili professionali, a esclusione dei dirigenti amministrativi, e rappresentano il 74% dei tecnologi e il 72% del personale amministrativo.

La partecipazione del personale Inapp all'indagine sull'esperienza di lavoro agile durante l'emergenza sanitaria è stata volontaria e anonima. Hanno partecipato all'indagine 283 persone; di queste il 70% sono donne, il 67% ha un profilo professionale afferente alla ricerca e il 16% ricopre ruoli di responsabilità o svolge attività che prevedono il

---

<sup>40</sup> *Virtual Private Network* è una “rete virtuale privata”. Nelle telecomunicazioni è una rete di telecomunicazioni privata, instaurata come connessione tra soggetti che utilizzano, come tecnologia di trasporto, un protocollo di trasmissione pubblico e condiviso.

<sup>41</sup> *Remote Desktop Protocol* è un protocollo di rete proprietario sviluppato da Microsoft, che permette la connessione remota da un computer a un altro utilizzando l'interfaccia grafica di Windows.

coordinamento di altre persone. Riguardo alle caratteristiche familiari il 13% degli intervistati vive solo, mentre circa il 70% convive con un coniuge/partner. Fra chi non vive solo quasi il 63% dichiara la presenza di figli conviventi e nel 48% dei casi si tratta di figli al di sotto dei 18 anni. Oltre il 76% delle lavoratrici intervistate e quasi il 72% dei lavoratori partecipanti all'indagine ha dichiarato di prendersi cura, abitualmente, di persone anziane; circa il 10% dedica fino a un'ora della propria giornata alla cura di disabili; oltre il 27% dei rispondenti è impegnato oltre 4 ore al giorno nella cura di figli minori.

L'efficienza dell'organizzazione aziendale si riferisce in senso stretto all'architettura organizzativa e strumentale che dovrebbe sostenere lo svolgimento delle attività lavorative in modalità agile. In primo luogo, il riferimento è all'organizzazione del lavoro, intesa in termini di processi e attività, dinamiche relazionali orizzontali e verticali, gruppi di lavoro orari e ritmi di lavoro.

Invece, per quanto concerne la strumentazione tecnico-informatica utilizzata durante il lavoro agile emergenziale in Inapp si evidenzia che, nonostante gli sforzi compiuti dall'amministrazione per fornire tempestivamente condizioni e strumenti per favorire lo svolgimento delle attività da remoto, quasi il 62% del personale intervistato ha utilizzato in modo esclusivo la propria strumentazione per svolgere l'attività lavorativa da remoto, mentre solo il 27% ha utilizzato sia i PC forniti dall'Istituto che strumenti personali.

Sotto l'aspetto organizzativo il primo elemento che è stato analizzato è l'esercizio della delega. Questo perché lo *Smart Working* sollecita il passaggio da modelli organizzativi di tipo gerarchico improntati sulla presenza fisica, a sistemi di lavoro che privilegino il raggiungimento dei risultati, l'autonomia lavorativa e la diffusione di rapporti di fiducia. Dall'indagine emerge come ben oltre il 72% dei responsabili dichiara di avere una rilevante tendenza alla delega e il 70% di averla mantenuta tale durante il lavoro agile, mentre un 23% dichiara di aver aumentato l'esercizio della delega nell'ultimo anno.

Per quanto riguarda le possibilità di confronto con i superiori per oltre la metà dei rispondenti non sono mutate per il 27% degli amministrativi e per il 21% del personale dedicato alla ricerca sono migliorate mentre quote ridotte in entrambi i profili hanno dichiarato un peggioramento al riguardo. Invece, Per quanto riguarda l'ambito delle

possibilità di confronto tra i colleghi le quote di quanti dichiarano dei peggioramenti durante il lavoro agile emergenziale raggiungono il 28% per gli amministrativi e il 26% per il personale dedicato alla ricerca le percentuali di coloro che segnalano miglioramenti per entrambi i profili sono comunque più alte (34% e 32%), ma continuano a prevalere i rispondenti che dichiarano assenza di variazioni.

Dai risultati dell'indagine emerge che anche a distanza l'ambiente lavorativo ha complessivamente mantenuto spazi aperti di confronto, sia fra pari che con i responsabili, garantendo lo scambio di informazioni e lo spazio di confronto ritenuti elementi necessari nell'adozione del lavoro agile.

Rispetto ai tempi e alle modalità di svolgimento dell'attività lavorativa, nel lavoro agile al lavoratore e alla lavoratrice è attribuita la massima autonomia indirizzata in parte al risparmio del tempo negli spostamenti, ma anche e soprattutto a quello da dedicare alle attività lavorative. Queste ultime, infatti, nel modello agile non essendo organizzate per compiti o mansioni, ma per obiettivi, fasi e cicli, diventano più flessibili e plasmabili nelle mani del personale. Al riguardo, il 57% del personale Inapp dedicato alle attività di ricerca ha dichiarato di aver migliorato il proprio tempo di lavoro finalizzato al raggiungimento di un obiettivo prefissato. Il personale dedicato alle attività amministrative si divide invece in egual misura (45%) fra coloro che dichiarano di aver migliorato i tempi di lavoro e quanti non notano variazioni.

Parlando di salute professionale, viene considerata la dimensione che più attiene alle competenze e abilità, intese come capacità di programmazione, coordinamento, misurazione e valutazione, attitudine verso l'innovazione e uso delle tecnologie digitali. Al riguardo, la rilevazione condotta in Inapp rileva un quadro interessante evidenziando notevoli progressi nello svolgimento e durante il lavoro agile emergenziale, per tutto il personale, rispetto alla capacità di lavorare per progetti, obiettivi e processi. Le risposte fornite sia dai profili professionali dediti alla ricerca che da quelli di tipo amministrativo, suggeriscono un'attitudine al riguardo già sviluppata ed esercitata in passato, tipica nel settore della ricerca. Il 77% dei soggetti che si occupano di attività amministrativa ha inoltre dichiarato di aver migliorato la programmazione delle attività lavorative, così come il 61% del personale dedicato alla ricerca. Infatti, il 64% dei primi amministrativi e

il 66% del personale di ricerca ha dichiarato di aver migliorato nel periodo osservato le proprie competenze digitali.

In riferimento invece all'utilizzo delle piattaforme web si rileva un significativo miglioramento sia nella amministrazione (80%) che nella ricerca (76%). Infatti, nonostante come si evince dallo studio del POLA gli strumenti fossero nella disponibilità dell'Inapp già dal 2018, non erano stati però generalmente utilizzati prima della pandemia.

Invece, per quanto concerne l'accesso agli atti amministrativi fra il personale dedicato alla ricerca quasi il 59% non ha subito variazioni al riguardo, a fronte del 62% dei dipendenti con profilo amministrativo. In aggiunta, quest'ultimo dichiara nel 28% dei casi un miglioramento, elemento però indubbiamente positivo considerato che tali atti sono essenziali nello svolgimento delle procedure d'Istituto.

Il feedback del personale di ricerca dello stato dell'arte nell'accessibilità di banche dati bibliografiche è la funzione prioritaria per un Ente pubblico di ricerca dato che si tratta di attività che non riguarda generalmente l'organico amministrativo: dai dati emerge che tale accesso è migliorato per quasi il 20% del personale dedicato alla ricerca, mentre solo un 9% ne rileva un peggioramento.

In ordine all'accessibilità alle banche dati statistiche il 78% del personale impegnato nella ricerca indica che è rimasto invariato, il 10% indica un miglioramento, mentre il 12% lamenta un peggioramento.

Passando alle banche dati gestionali, che nel caso dell'Inapp, sono ad esempio degli applicativi utilizzati per la rilevazione delle presenze, piuttosto che per la registrazione e la condivisione di documenti e procedure si ha che per il 35% degli amministrativi vi è stato un miglioramento (il dato per il personale della ricerca si attesta al 17%), mentre per il 4% si è registrato un peggioramento. In riferimento invece a un più generico accesso a documenti e informazioni per l'esecuzione delle attività è interessante evidenziare che vi è stato tendenzialmente un miglioramento per il 33,7% dei profili amministrativi e per il 27,9% di quelli della ricerca.

Si può concludere affermando che il lavoro contribuisce sempre di più alla definizione dei progetti di vita degli individui e riempie la quotidianità delle persone, anche

oltrepassando i confini privati e influenzando la sfera personale. In tale prospettiva il lavoro agile può essere un buono strumento per armonizzare vita lavorativa e vita privata, infatti il legislatore, ha previsto fra le sue finalità *“incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro”*. Questi sono obiettivi che si trovano su un piano paritario e in una logica win-win, che presenta vantaggi sia per il datore di lavoro che per le imprese. Un primo dato da evidenziare è inerente all’osservazione per cui tra il personale Inapp appare esserci una notevole propensione alla condivisione dei carichi di cura, atteso che oltre il 70% degli uomini (72%) e delle donne (77%), dichiara di prendersi cura della prole, di un genitore anziano e/o di disabile. Oltre ai tempi dedicati al lavoro di cura, in riferimento al tragitto casa-lavoro è emerso che l’83% del personale ha dichiarato di risparmiare quotidianamente un tempo tutt’altro che esiguo (superiore ai 30 minuti). A tale indicatore si connette una correlata forma di risparmio inerente ai costi degli spostamenti casa lavoro, in merito al quale si è rilevato che il 21% dei dipendenti ha dichiarato di risparmiare mensilmente tra i 31 e i 50 euro, il 18% tra 51 e 100 euro e il 14% oltre 150 euro. Di riflesso, in ordine al quesito afferente a un possibile aumento dei costi relativi alle utenze, in un lavoro a distanza articolatosi durante l’emergenza in lavoro per lo più da casa stante la normativa emergenziale, si rileva che il 26% ne stima un incremento rientrante in un range compreso tra i 51 e i 100 euro mensili e solo il 10% li ritiene superiori ai 150 euro.

Per quanto riguarda il Work-life balance, le risposte fornite delineano un quadro complesso e sfaccettato che mostra un netto miglioramento: il 72% delle donne e il 66% degli uomini dichiarano che la conciliazione vita-lavoro è migliorata o molto migliorata durante l’esperienza di lavoro agile emergenziale. Altro elemento migliorato per oltre la metà delle donne (58%) e il 41% degli uomini è la salute fisica che, associata alla diminuzione dello stress consente di avvalorare la analisi che sottolineano come il lavoro agile migliori i livelli di work-life balance e benessere dei lavoratori e delle lavoratrici.

In merito ai possibili rischi rispetto all’allentamento dei confini tra vita lavorativa e vita privata che il lavoro agile può comportare, è stato rilevato se durante l’esperienza di lavoro agile i dipendenti fossero stati impegnati anche quando non previsto. I dipendenti impiegati in attività di ricerca, infatti, con più frequenza rispetto agli amministrativi lavorano anche la sera (68% vs 61%) e nei fine settimana (61% vs 42%). Sia gli

amministrativi che il personale dedicato alla ricerca hanno dichiarato di lavorare anche quando non sono in buone condizioni di salute (il 41% e 39%).

Entrambi, infine, hanno dichiarato altresì di lavorare più ore del previsto (il 78% dei ricercatori e il 71% degli amministrativi) elemento degno d'attenzione considerato che la modalità agile non contempla il riconoscimento delle ore lavorative in eccesso, sia dal punto di vista retributivo che in termini di monte ore da poter fruire in riposi compensativi, oltre che in relazione a profili inerenti al diritto alla disconnessione<sup>42</sup>.

---

<sup>42</sup> T. Canal - V. Gualtieri - R. Zucaro, *Il lavoro agile emergenziale in Inapp: evidenze da un'indagine in un Ente Pubblico di ricerca*. Indagine marzo 2022, Working Paper, Inapp WP.83.





## CAPITOLO QUARTO

### LA SICUREZZA E I RISCHI DEL LAVORO AGILE

#### 4.1 Le peculiarità della sicurezza del lavoro agile

La materia della sicurezza nella fattispecie dello *Smart Working* incide profondamente sul rapporto di lavoro. Questa impone un affiancamento di due normative: quella tipica della tradizionale modalità di svolgimento della prestazione e quella ispirata al superamento del paradigma fordista di organizzazione del lavoro. Questa revisione evidenzia come il lavoro non sia più incentrato sull'idea di un'attività minuziosamente disciplinata e resa da una postazione fissa all'interno dei locali aziendali, ma viene ripensato in una modalità affrancata da vincoli legati al luogo di lavoro<sup>43</sup>. Il lavoratore acquisisce così una nuova e diversa autonomia nel definire i modi di prestazione della propria attività lavorativa, implicando parallelamente una maggiore attenzione sia per quanto concerne il lavoro inteso come risultato, sia per quanto concerne il lavoratore.

La legge n. 81/2017 disciplina il tema della sicurezza sul lavoro in due articoli: l'art. 18 e l'art.22, entrambi già citati nel primo capitolo del mio elaborato.

L'art.18, nello specifico, nomina la sicurezza ai commi 2 e 3:

2.“Il datore di lavoro è responsabile della sicurezza e del buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati al lavoratore per lo svolgimento dell'attività lavorativa.”

3.“Le disposizioni del presente capo si applicano, in quanto compatibili, anche nei rapporti di lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni, secondo le direttive emanate anche ai sensi dell'articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124, e fatta salva l'applicazione delle diverse disposizioni specificamente adottate per tali rapporti”<sup>44</sup>.

L'art.22, invece, nominato proprio “Sicurezza sul lavoro”, stabilisce che:

---

<sup>43</sup> C. Cardarello - F. D'Amora et alt., *Smart Working, disciplina e scenari*. Giuffrè, 2021, p. 99.

<sup>44</sup> Così come affermato dall'articolo 18, comma e 3, legge 22 maggio 2017, n.81.

1. *“Il datore di lavoro garantisce la salute e la sicurezza del lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile e a tal fine consegna al lavoratore e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, con cadenza almeno annuale, un’informativa scritta nella quale sono individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro”.*
2. *“Il lavoratore è tenuto a cooperare all’attuazione delle misure di prevenzione predisposte dal datore di lavoro per fronteggiare i rischi connessi all’esecuzione della prestazione all’esterno dei locali aziendali<sup>45</sup>”.*

Il datore di lavoro risulta quindi responsabile del buon funzionamento degli strumenti tecnologici che assegna al lavoratore e deve inoltre garantire la salute e la sicurezza dei lavoratori che prestano la propria attività in modalità agile. Per questo fine, il datore deve consegnare, con cadenza annuale, l’informativa sui rischi generali e specifici legati all’esecuzione della specifica mansione del lavoratore agile. L’informazione e la formazione di cui agli artt. 36 e 37, d.lgs. n. 81/2008, rappresentano validi strumenti di contenimento dei rischi ed entrambi rappresentano un obbligo del datore di lavoro anche nei confronti del lavoratore a distanza.

L’art.18 e il primo comma dell’art. 22 richiamano la normativa previgente in materia, ovvero il Testo Unico sulla Sicurezza del Lavoro, d.lgs. n. 81/2008, con una formulazione piuttosto ampia. Il richiamo è anche all’art. 2087 del Codice civile<sup>46</sup>, ovvero al principio generale e norma di chiusura del sistema di integrità del lavoratore nonché agli articoli 32 e 41 della Costituzione.

Invece, il secondo comma dell’art. 22 introduce una novità, imponendo al lavoratore di cooperare all’attuazione delle misure di prevenzione disposte dal datore ed ampliando il concetto di obblighi imputabili alla figura del lavoratore già previsto dall’art. 20 d.lgs. n. 81/2008 in quanto il lavoratore agile non deve solo *“contribuire, insieme al datore di lavoro, ai dirigenti e ai preposti all’adempimento degli obblighi previsti a tutela della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro”* ma deve *“cooperare all’attuazione delle misure di prevenzione predisposte dal datore di lavoro per fronteggiare i rischi connessi*

---

<sup>45</sup> Art. 22, comma 1 e 2, legge 22 maggio 2017, n.81.

<sup>46</sup> Cfr. Art. 2087 c.c: *“L’imprenditore è tenuto ad adottare nell’esercizio dell’impresa le misure che, secondo la particolarità del lavoro, l’esperienza e la tecnica, sono necessarie a tutelare l’integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro”.*

*all'esecuzione della prestazione all'esterno dei locali aziendali*", svolgendo un ruolo più attivo e collaborativo<sup>47</sup>.

Il datore di lavoro ai sensi dell'art. 174 d.lgs. 81/2008, all'atto di valutazione del rischio è tenuto ad *"analizzare i posti di lavoro"* con particolare riguardo a:

- Rischi per la vista e per gli occhi;
- Problemi legati alla postura e all'affaticamento fisico e mentale;
- Condizioni ergonomiche e di igiene ambientale.

Più nello specifico, il datore di lavoro durante la valutazione dei rischi deve considerare l'eventuale concretizzazione di rischi, derivanti da una organizzazione poco adeguata delle postazioni di lavoro, che potrebbero influire sulla salute del lavoratore. Pertanto si dovrà prestare particolare attenzione alla posizione dello schermo, delle tastiere e delle scrivanie, nonché all'esposizione a rumori e radiazioni e alle condizioni microclimatiche. L'Istituto nazionale per l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro (Inail) ha fornito un prezioso supporto per i datori di lavoro, rendendo disponibile un modello di informativa contenente, in via generale, i profili di rischio generalmente rilevanti nell'ambito del lavoro agile nonché l'indicazione di comportamenti da tenere al fine di governare i medesimi<sup>48</sup>. L'Inail, in cinque distinti capitoli, fornisce ai lavoratori agili delle indicazioni generali circa le situazioni di pericolo alle quali potrebbero andare incontro durante lo svolgimento dell'attività lavorativa in ambienti indoor o outdoor, individuando nel primo caso comportamenti da evitare o accorgimenti da adottare al fine di assicurare idonee condizioni di visibilità per la situazione indoor e raccomandando di porsi al riparo da eventuali agenti atmosferici o biologici avversi nell'ipotesi outdoor<sup>49</sup>.

---

<sup>47</sup> C. Cardarello - F. D'Amora et al., *Smart Working, disciplina e scenari*. Giuffrè, 2021, pp. 101-102.

<sup>48</sup> Così come ampiamente descritto dall'Inail, *Informativa Sulla Salute e Sicurezza nel Lavoro Agile ai sensi dell'art. 22, comma 1, l. 81/2017, 2020*, Si veda in [www.inail.it](http://www.inail.it).

<sup>49</sup> G. Incantalupo, *Smart Working Disciplina giuridica e nuovi modelli organizzativi*. Btt Editore, 2021, pp. 78-89.

## 4.2 I rischi dello *Smart Worker*

Prendendo in considerazione attentamente le opportunità che lo *Smart Working* può portare all'interno degli ambienti lavorativi, si noterà che le medesime rischiano di essere vanificate da altrettante conseguenze negative sui lavoratori, e ciò potrebbe portare alla vanificazione delle prime e all'accentuazione delle seconde, spesso già connesse a un clima aziendale compromesso.

Più nello specifico, ad esempio, la flessibilità degli orari e dei luoghi di lavoro, che costituisce senza dubbio il beneficio maggiore che lo *Smart Working* apporta nell'ottica di un bilanciamento tra vita lavorativa e vita privata, potrebbe portare, se mal gestita, alla confusione dei confini tra l'una e l'altra espandendo smisuratamente il tempo dedicato alla prima a discapito della seconda. Ad esempio, il lavoratore agile in un clima di particolare pressione lavorativa, causata non necessariamente dalla soggezione al datore di lavoro ma anche da una particolare situazione di vulnerabilità psicologica, trovandosi nella possibilità di decidere quando e dove lavorare potrebbe incorrere nella malsana convinzione di dover lavorare in qualsiasi momento (c.d. *overworking*) rendendosi sempre reperibile e quindi "iperconnesso".

Per di più, un ulteriore rischio che si potrebbe realizzare nello *Smart Working* è l'isolamento sociale. Nonostante i prestatori di lavoro possano essere favoriti dalla particolare autonomia che tale modalità offre, questa al contempo comporta un ambiente privo di relazioni interpersonali che, in un contesto lavorativo ordinario, possono essere fondamentali per l'inclusione dei dipendenti nei processi decisionali e nelle posizioni strategiche.

Inoltre, anche la sicurezza informatica potrebbe rappresentare una problematica. Il *cybercrime* ad oggi riflette una delle minacce più insidiose a livello globale, con un incremento annuo sempre maggiore. Con lo *Smart Working* i fattori di rischio sono tantissimi, in quanto il lavoratore svolge la propria prestazione lavorativa all'esterno del perimetro controllato dalle aziende: da remoto aumentano i rischi di attacco informatico da parte degli *hacker* o di organizzazioni criminali. Il *Cyber Risk* è tra le prime preoccupazioni delle aziende in tutto il mondo. Non a caso, gli imprenditori devono essere

oggi consapevoli di dover affrontare rischi di violazioni e trattamenti illeciti di dati a sempre maggior impatto. Fondamentali, in questo ambito, sono gli investimenti che le aziende devono fare nelle nuove tecnologie e nella formazione del personale riguardo a questi rischi<sup>50</sup>.

### 4.3 Il diritto alla disconnessione del lavoratore

L'iperconnessione rappresenta uno dei rischi più importanti in cui può incorrere lo *Smart Worker*. Viene concettualmente definita come la continua disponibilità dell'individuo nell'essere costantemente raggiunto in qualsiasi luogo, momento e modo: e-mail, telefonate, messaggi e richieste di ogni genere che arrivano ad ogni ora del giorno senza sosta e senza più distinzione tra vita privata e impiego lavorativo<sup>51</sup>.

Il diritto alla disconnessione è affidato all'accordo individuale dalla legge n. 81/2017 ed assume il ruolo di diritto fondamentale nel disegno di legge n. 1883, il quale scopo è quello di riformare la materia a riguardo.

Tuttavia, né l'attuale regolamentazione, né il disegno di legge sopracitato chiariscono dettagliatamente quale sia l'obbligo datoriale che accede al diritto del prestatore di lavoro alla disconnessione, secondo l'alternativa di:

- Un obbligo di non fare, ovvero di non contattare il dipendente al di fuori dell'orario di lavoro concordato, come sembrerebbe emergere da alcune specifiche clausole collettive e, indirettamente, dall'art. 2, comma 1, lett. h), del d.d.l. 1883<sup>52</sup>;
- Un obbligo di fare, ossia di impedire al prestatore di lavoro di rendere la propria prestazione, anche contro la volontà del lavoratore, oltre l'orario concordato.

---

<sup>50</sup> G. Incantalupo, *Smart working Disciplina giuridica e nuovi modelli organizzativi*. Btt Editore, 2021 pp. 117-119

<sup>51</sup> A Romanello, *Troppo iperconnessione e poca disconnessione: il problema dello Smart Working*. Si veda [www.ferpi.it](http://www.ferpi.it)

<sup>52</sup> L'art. 2, comma 1, lett. h) del d.d.l. n. 1833 si riferisce al diritto del lavoratore di "disconnettersi dalle strumentazioni tecnologiche e dalle piattaforme informatiche in proprio possesso, senza che questo possa comportare effetti negativi di natura disciplinare o decurtazioni retributive".

La prima opzione interpretativa annullerebbe la natura innovativa del diritto alla disconnessione, che verrebbe di fatto già assorbito dalla normativa già esistente in materia di orario di lavoro. Inverso, nel caso in cui prevalesse la seconda ricostruzione, sarebbe difficile garantire tale diritto senza l'adozione di misure organizzative (come ad esempio, lo spegnimento dei server aziendali in orario notturno) che trascendano il piano meramente individuale. In questo caso, quindi, il diritto alla disconnessione assumerebbe il carattere di diritto individuale a naturale mediazione collettiva<sup>53</sup>.

Per quanto concerne il diritto alla disconnessione, l'art. 2, comma 1-ter della legge n. 61 del 2021 sancisce: *“Ferma restando, per il pubblico impiego, la disciplina degli istituti del lavoro agile stabilita dai contratti collettivi nazionali, è riconosciuto al lavoratore che svolge l'attività in modalità agile il diritto alla disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche e dalle piattaforme informatiche, nel rispetto degli eventuali accordi sottoscritti dalle parti e fatti salvi eventuali periodi di reperibilità concordati. L'esercizio del diritto alla disconnessione, necessario per tutelare i tempi di riposo e la salute del lavoratore, non può avere ripercussioni sul rapporto di lavoro o sui trattamenti retributivi”*.

Infine a disciplinare tale diritto è anche l'art. 3 del Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile, più nel dettaglio i commi 2 e 5 i quali sanciscono che:

2. *“La prestazione di lavoro in modalità agile può essere articolata in fasce orarie, individuando, in ogni caso, in attuazione di quanto previsto dalle disposizioni normative vigenti, la fascia di disconnessione nella quale il lavoratore non eroga la prestazione lavorativa. Vanno adottate specifiche misure tecniche e/o organizzative per garantire la fascia di disconnessione”*.

5. *“Nei casi di assenze c.d. legittime (es. malattia, infortuni, permessi retribuiti, ferie, ecc.), il lavoratore può disattivare i propri dispositivi di connessione e, in caso di ricezione di comunicazioni aziendali, non è comunque obbligato a prenderle in carico prima della prevista ripresa dell'attività lavorativa.”*

---

<sup>53</sup> M. Biasi, *Brevi spunti sul lavoro da remoto post-emergenziale, tra legge (lavoro agile) e contrattazione (Smart Working)*. Working Paper, gennaio 2021.

#### 4.4 L'applicazione dello *Smart Working* in azienda: il caso Ali S.p.A

Ali S.p.A è l'azienda leader in Veneto nel settore della grande distribuzione organizzata. La società, presente in Veneto e a Ferrara e Bologna in Emilia-Romagna, conta 116 punti vendita e più di 4500 dipendenti.

Con la diffusione del Covid-19 e con l'emanazione dei vari decreti legge<sup>54</sup>, la direzione aziendale, al fine di contenere il più possibile il contagio da Coronavirus, optò per lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità "Lavoro Agile".

La modalità di lavoro venne regolamentata attraverso un disciplinare composto di sei parti.

La prima parte regola le modalità di esecuzione della prestazione lavorativa e dei tempi di lavoro. Vengono indicati tutti i casi nei quali il lavoratore può fare ricorso allo *Smart Working* in luoghi esterni all'azienda. Inoltre, viene fissato un limite per quanto concerne il lavoro in presenza. Infatti all'interno degli uffici non possono essere presenti più del 50% dei collaboratori. Il lavoratore è tenuto a rispettare il proprio orario normale di lavoro o quello diversamente convenuto con il proprio responsabile. Per di più, si richiede al collaboratore di partecipazione a conference "*calls*" e a riunioni via *web*. In ogni caso, a richiesta della società, il lavoratore è tenuto a presentarsi presso la sede dietro specifica convocazione e per il tempo richiesto dall'azienda.

La seconda parte della regolamentazione si occupa degli strumenti di lavoro. Per lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità di lavoro agile, il lavoratore deve utilizzare il *personal computer* o *tablet* messi a disposizione dalla Società (da utilizzarsi nel totale rispetto di determinate regole). È infatti vietato manomettere o apportare modifiche alle apparecchiature tecnologiche, come lo è utilizzare altre apparecchiature o attrezzature se non espressamente autorizzato. Gli strumenti possono essere utilizzati solo ed esclusivamente per lo svolgimento dell'attività lavorativa, non per scopi personali. Il collaboratore ha l'obbligo di custodirli con cura e diligenza e nel rispetto delle norme in materia di salute e sicurezza sul lavoro e di adottare le necessarie precauzioni affinché terzi, anche se familiari, non possano accedervi.

---

<sup>54</sup> Decreto-legge n. 6/2020 e n. 125/2020 e seguenti Decreti attuativi (D.P.C.M. 1 marzo 2020 e 18 ottobre 2020)



Il terzo punto della regolamentazione indica la residenza o il domicilio del collaboratore come unici luoghi dove poter svolgere l'attività lavorativa in *Smart Working*. Il luogo deve essere comunicato al responsabile e deve rispettare i requisiti di idoneità, sicurezza e riservatezza. Deve essere funzionale al diligente adempimento della prestazione o al puntuale perseguimento del risultato promesso e non deve mettere a rischio l'incolumità psichica o fisica, né la riservatezza delle informazioni e dei dati trattati dal Collaboratore nell'espletamento delle proprie mansioni e deve rispondere ai parametri della sicurezza sul lavoro. Il lavoratore è tenuto a rispettare i requisiti minimi di idoneità dei locali privati adibiti ad attività lavorativa in Lavoro Agile, sotto i seguenti aspetti:

- a) abitabilità dei locali;
- b) conformità dell'impianto elettrico;
- c) conformità dell'impianto termico;
- d) disponibilità di un locale che abbia uno spazio di circa 10 mq, che sia mantenuto in condizioni di igiene adeguata e che abbia un idoneo ricambio d'aria;
- e) temperatura dei locali adeguata alle esigenze dell'organismo umano;
- f) luminosità naturale e/o artificiale adeguata, evitando riflessi sullo schermo;
- g) disponibilità di un piano di lavoro con dimensioni sufficienti ad accogliere un laptop e l'eventuale documentazione cartacea e di una seduta che consenta di ottenere una postura corretta.

In caso di insorgenza di malattia durante lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità Agile, il lavoratore è tenuto a darne immediata comunicazione all'Ufficio Personale e al proprio responsabile. In questo modo, l'azienda bloccherà qualsiasi forma di interazione lavorativa.

La quarta parte del regolamento disciplina la protezione e la riservatezza dei dati, sottolineando che anche durante lo svolgimento della propria prestazione lavorativa in modalità di lavoro agile, il lavoratore è tenuto a rispettare le regole aziendali sulla riservatezza e protezione dei dati elaborati ed utilizzati nell'ambito della prestazione lavorativa, sulle informazioni aziendali in suo possesso e su quelle disponibili sul sistema informativo aziendale.

Il punto numero cinque indica espressamente che la durata della prestazione in modalità *Smart* è determinata in accordo con il responsabile e autorizzata dalla Direzione.

Gli inadempimenti del collaboratore e le sanzioni disciplinari sono invece regolamentati nella sesta e ultima parte del regolamento. Nel caso di inadempimento alle obbligazioni contenute nel regolamento o a quelle indicate per l'utilizzo degli strumenti aziendali, vengono applicate le sanzioni disciplinari indicate nel codice disciplinare aziendale, affisso in bacheca, in relazione alla gravità del comportamento. Per tutto ciò che non viene previsto dal regolamento, viene fatto un rinvio a quanto previsto da legge, dal contratto collettivo applicato, dal codice disciplinare e dal codice etico.

L'accordo individuale tra lavoratore e azienda avveniva tramite un modulo che il lavoratore aveva l'onere di compilare indicando l'arco temporale e il proprio responsabile d'ufficio. Il documento in questione fa espressamente riferimento alla legge n. 81 del 22 maggio 2017, ovvero alla norma quadro del Lavoro Agile.

Entrando più nello specifico, l'accordo prevede che gli obiettivi minimi da raggiungere e l'elenco delle attività da svolgere in modalità "agile", devono essere preventivamente comunicate al lavoratore dal proprio responsabile.

La gestione del rapporto di lavoro non subisce modifiche: l'attribuzione di mansioni, orario di lavoro, riposi giornalieri e settimanali e trattamento legale, contrattuale, economico e retributivo rimane invariata.

Per quanto concerne l'orario di lavoro, l'accordo prevede che durante lo svolgimento della prestazione in tale modalità, il lavoratore debba rispettare il proprio orario normale, e che l'eventuale utilizzo del lavoro straordinario debba avvenire previa autorizzazione preventiva rilasciata dal proprio responsabile. Il prestatore è tenuto a osservare le norme

sui riposi previste dalla legge e dal contratto collettivo e, in particolare, ad effettuare almeno 11 ore di riposo consecutivo al giorno e almeno 24 ore consecutive ogni sette giorni di riposo e disconnessione dagli strumenti di lavoro.

Inoltre, viene sottolineato che la prestazione agile non dà diritto ad alcuna indennità, come ad esempio quella di trasferta, reperibilità e voucher pranzo.

Durante l'espletamento dell'attività lavorativa in modalità *Smart*, è confermato il potere direttivo del datore di lavoro e il vincolo dei doveri propri del lavoratore di cui all'art. 2014 e ss del Codice Civile<sup>55</sup>. Viene inoltre confermato il potere disciplinare e di controllo del datore di lavoro sulla prestazione resa all'esterno dei locali aziendali, nel rispetto di quanto disposto dall'articolo 4 della legge 20 maggio 1970 n. 300<sup>56</sup>, nonché dalla disciplina in materia di *Privacy*<sup>57</sup>.

In materia di salute e sicurezza, l'azienda ha emesso un'informativa dettagliata rivolta ai lavoratori e al Rappresentante dei lavoratori per la sicurezza (RLS). Il documento in questione, in fase introduttiva, riporta gli articoli n. 20 e 22 del D.Lgs. 81/2008 e descrive i comportamenti di prevenzione generale richiesti allo *Smart Worker*. Infatti, allo stesso è richiesto di cooperare e collaborare con diligenza all'attuazione delle misure di prevenzione e protezione predisposte dal datore di lavoro per fronteggiare i rischi connessi all'esecuzione della prestazione in ambienti indoor e outdoor diversi da quelli di lavoro abituali. Il collaboratore è tenuto a non adottare condotte che possano generare rischi per la propria salute e sicurezza o per quella di terzi e a individuare i luoghi di lavoro per l'esecuzione della prestazione lavorativa in *Smart Working*. In ultimo, il

---

<sup>55</sup> Gli articoli in questione citano gli obblighi di diligenza, obbedienza, fedeltà e riservatezza del lavoratore.

<sup>56</sup> Cfr art. 4 legge 300/1970 c.1 "Gli impianti audiovisivi e gli altri strumenti dai quali derivi anche la possibilità di controllo a distanza dell'attività dei lavoratori possono essere impiegati esclusivamente per esigenze organizzative e produttive, per la sicurezza del lavoro e per la tutela del patrimonio aziendale e possono essere installati previo accordo collettivo stipulato dalla rappresentanza sindacale unitaria o dalle rappresentanze sindacali aziendali. In alternativa, nel caso di imprese con unità produttive ubicate in diverse province della stessa regione ovvero in più regioni, tale accordo può essere stipulato dalle associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale. In mancanza di accordo, gli impianti e gli strumenti di cui al primo periodo possono essere installati previa autorizzazione della sede territoriale dell'Ispettorato nazionale del lavoro o, in alternativa, nel caso di imprese con unità produttive dislocate negli ambiti di competenza di più sedi territoriali, della sede centrale dell'Ispettorato nazionale del lavoro. I provvedimenti di cui al terzo periodo sono definitivi."

<sup>57</sup> Comunicazione al lavoratore di avvio della prestazione lavorativa in modalità Lavoro Agile. Caso Ali S.p.A.

lavoratore è tenuto, in ogni caso, a evitare luoghi, ambienti, situazioni e circostanze da cui possa derivare un pericolo per a propria salute e sicurezza o per quella dei terzi.

L'informativa è poi composta da cinque capitoli che disciplinano ancora più dettagliatamente la normativa sulla sicurezza:

- Indicazioni relative allo svolgimento di attività lavorativa in ambienti *outdoor*;
- Indicazioni relative ad ambienti indoor privati;
- Utilizzo sicuro di attrezzature e dispositivi di lavoro;
- Indicazioni relative a requisiti e corretto utilizzo di impianti elettrici;
- Informativa relativa al rischio di incendi per il lavoro agile<sup>58</sup>.

---

<sup>58</sup> Regolamento della prestazione lavorativa in modalità di Lavoro Agile. Informativa sulla sicurezza dei lavoratori: art. 22, comma 1, della legge 22 maggio 2017 n. 81. Caso Ali S.p.A.



## Conclusione

La pandemia da Covid-19 ha segnato nel mondo economico un periodo particolarmente difficile in cui l'intero sistema economico produttivo è stato messo a dura prova.

Le aziende in questo momento particolarmente complesso sono state obbligate a ripensare ai propri processi strategici, mettendo al centro concetti come flessibilità e adattabilità, avvalendosi del supporto tecnologico e dell'innovazione.

Lo *Smart Working*, insieme all'introduzione di sistemi più flessibili in grado di superare i classici modelli di *business*, ha rappresentato una risposta importante delle aziende a questo periodo difficile. La semplificazione tra le varie fasi del processo e un'attenta definizione dei ruoli e delle relative mansioni all'interno dei team sono i prerequisiti necessari per poter affrontare con successo l'introduzione di questa modalità di lavoro.

Nel corso del tirocinio formativo, svolto presso l'azienda Alì S.p.A, ho avuto modo di analizzare e studiare da vicino la vita e la struttura aziendale in generale, ed in particolare di approfondire l'organizzazione dello svolgimento della prestazione in modalità *Smart*. Ho potuto constatare che per effetto della remotizzazione del lavoro, è necessaria anche una leadership e un rapporto più empatico di collaborazione tra i lavoratori, oltre che una conoscenza tecnologica importante che permetta al lavoratore agile di svolgere in autonomia la propria prestazione.

Un corretto bilanciamento tra lavoro e vita privata (c.d. "*work life balance*") risulta essere di fondamentale importanza per ridurre lo stress e tutte le varie problematiche che il lavoro da remoto può creare. Inoltre, anche i feedback e i pareri personali dei lavoratori risultano essenziali in quanto permettono alle aziende di organizzare diversamente l'attività lavorativa e di porre correzioni ove necessarie.

Sul piano normativo, sono indispensabili leggi più dettagliate e precise per disciplinare la materia in questione, che attualmente risulta essere incompleta e troppo generale.

Ad oggi viviamo in mondo sempre più digitalizzato sotto tutti i punti di vista, in primis quello lavorativo, e ciò richiede una certa flessibilità, intesa sia come capacità di adattamento del singolo lavoratore, sia come modalità svolgimento della prestazione in

senso pratico. Una cultura digitale generalizzata risulta essere fondamentale e alla base per permettere un corretto utilizzo del Lavoro Agile.





## Bibliografia

Adapt University Press, *Lavoro agile e nuovi ambienti di lavoro*. Una guida operativa per imprese e rappresentanti dei lavoratori, si veda in [www.adapt.it](http://www.adapt.it).

Biasi M., *Brevi spunti sul lavoro da remoto post-emergenziale, tra legge (lavoro agile) e contrattazione (Smart Working)*. Working Paper, gennaio 2021.

Canal T. – Gualtieri V. – Zucaro R., *Il lavoro agile emergenziale in Inapp: evidenze da un'indagine in un Ente Pubblico di ricerca*. Indagine marzo 2022, Working Paper, Inapp WP.83.

Cardarello C. - D'Amora F. et al., *Smart Working, disciplina e scenari*. Giuffrè, pp. 185-186.

Cirillo A., *Smart Working e infortunio sul lavoro*. Altalex, 25 giugno 2021, si veda in [www.altalex.com](http://www.altalex.com).

Del Re A., *Smart Working problemi e soluzioni applicative*. Pacini Giuridica, 2021, p. 38.

Incantalupo G., *Smart Working Disciplina giuridica e nuovi modelli organizzativi*. Btt Editore, p.31.

Lorenzo Maria P., *I profili prevenzionistici e assicurativi del lavoro agile emergenti dalla circolare INAIL n. 48/2017*. Si veda in [www.bollettinoadapt.it](http://www.bollettinoadapt.it).

Romanello A., *Troppa iper connessione e poca disconnessione: il problema dello Smart Working*. Ferpi, 5 maggio 2020, si veda in [www.ferpi.it](http://www.ferpi.it).