



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea Magistrale in  
Governance delle Organizzazioni Pubbliche

Ordinamento ex. D.M. 270/2004

Tesi di Laurea

**Il Lavoro Agile: il contesto, i profili  
regolativi e le esperienze applicate nel  
pubblico impiego**

***Relatrice***

Prof.ssa Vania Brino

***Laureanda***

Maria Ciubotaru

Matricola 871022

***Anno Accademico***

2018/ 2019



## **Sommario**

<b>INTRODUZIONE</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPITOLO I</b> .....	<b>4</b>
<b>INTRODUZIONE ALLO SMART WORKING</b> .....	<b>4</b>
1.1 Il contesto .....	4
1.2 I concetti di Smart Working .....	8
1.3 Costruire un nuovo modello di lavoro .....	13
1.4 Il lavoratore nomade .....	16
1.5 Il modello delle tre B di Clapperton e Vanhoutte.....	23
1.6 Work-life balance .....	24
1.7 Le opportunità e i vincoli.....	26
<b>CAPITOLO 2</b> .....	<b>33</b>
<b>SCENARIO NORMATIVO DI RIFERIMENTO</b> .....	<b>33</b>
2.1 Profili introduttivi .....	33
2.2 Lo Smart Working nel contesto normativo nazionale .....	35
2.3 La direttiva.....	39
2.4 Smart working, lavoro agile e telelavoro a confronto .....	43
2.5 Il diritto alla disconnessione: il caso italiano e francese .....	51
2.6 La tutela della salute e della sicurezza dello smart worker .....	56
2.7 Contrattazione collettiva.....	65
<b>CAPITOLO 3</b> .....	<b>71</b>
<b>L'APPLICAZIONE DELLO SMART WORKING NELLA PUBBLICA</b> <b>AMMINISTRAZIONE</b> .....	<b>71</b>
3.1 Differenze tra settore pubblico e settore privato .....	71
3.2 La realtà della Pubblica Amministrazione.....	78
3.3 Il quadro normativo .....	82
3.4 La direttiva del 1° giugno 2017, n. 3 .....	89
3.5 Come le Amministrazioni possono promuovere la flessibilità.....	98
3.6 Le esperienze nei comuni italiani: profili comparati .....	105
3.6.1 Focus tematico: il Comune di Venezia.....	110
3.7 Le best practices .....	113
3.8 Caso concreto: Università Ca' Foscari Venezia .....	116
<b>CONCLUSIONI</b> .....	<b>119</b>
<b>ALLEGATO – MODELLO CONTRATTO</b> .....	<b>122</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>129</b>
<b>SITOGRAFIA</b> .....	<b>135</b>



# INTRODUZIONE

*Wherever smart people work, doors are unlocked  
Ovunque lavorino persone smart, le porte sono aperte*

Steve Wozniak

In un universo ormai sempre più interdipendente, in cui la concorrenza restringe i tempi di risposta al mercato tanto da mozzare il fiato, le dinamiche spazio-temporali a cui la vita dell'uomo si è adeguata nel corso dei millenni adesso compaiono capovolte.

La tecnologia ci forza a trasformazioni sempre più rapidi e radicati, non solo negli stili di vita, ma anche nelle modalità di lavorare. Persino il legislatore si è reso conto e ha lanciato un messaggio: *"per competere bisogna cambiare, adattarsi"*. Lo ha fatto promulgando la nuova Legge 22 maggio 2017, n. 81 che disciplina il Lavoro Agile detto, più generalmente, Smart Working – ossia il lavoro senza più limiti di tempo e di luogo.

Per Smart Working si intende *"un approccio all'organizzazione del lavoro che ha l'obiettivo di incrementare l'efficienza e l'efficacia nel raggiungimento dei risultati lavorativi, attraverso una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione, in parallelo con l'ottimizzazione degli strumenti e degli ambienti lavorativi dei dipendenti"*<sup>1</sup>.

Il lavoro della tesi ha l'obiettivo di rappresentare questa innovativa modalità di lavoro, e approfondire le possibili criticità che la Pubblica Amministrazione – che implementa questo tipo di progetto – può incontrare.

Nella prima parte della tesi verrà analizzato il contesto in cui si trova lo Smart Working, per poi fornire alcuni concetti e presentare le sue caratteristiche ed i suoi principi fondamentali.

Successivamente si procederà ad analizzare la normativa di riferimento, approfondendo il contenuto di ciascun articolo. Il regolamento del Lavoro Agile verrà confrontato con il telelavoro, che è sempre una modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, ma è caratterizzata da diverse analogie e sostanziali differenze a differenza del Lavoro Agile.

Il corpo centrale della tesi sarà l'ultimo capitolo in quanto si prenderà in considerazione la Pubblica Amministrazione con le sue peculiarità. Si potrà ben capire come la Pubblica

---

<sup>1</sup> CIPD – Chartered Institute of Personnel and Development

Amministrazione, a differenza del settore privato, presenta varie criticità e vuoti di riferimento, in quanto è una realtà ancora in espansione. All'interno di questo capitolo verranno riportate delle esperienze di alcuni comuni italiani che hanno già attuato lo Smart Working, ed insieme a queste verranno analizzate le *best practices*.

Poi verrà presentata la realtà del Comune di Venezia che sta cercando di prendere in considerazione questa modalità di lavorare. Ed infine, verrà presa in riferimento la sperimentazione, attuata nel 2019, dell'Università Ca' Foscari Venezia.



# CAPITOLO I

## INTRODUZIONE ALLO SMART WORKING

### INDICE

1.1 Il contesto – 1.2 I concetti di Smart Working – 1.3 Costruire un nuovo modello di lavoro – 1.4 Il lavoratore nomade – 1.5 Il modello delle tre B di Clapperton e Vanhoutte – 1.6 Work-life balance – 1.7 Le opportunità e i vincoli

---

#### 1.1 Il contesto

La rivoluzione industriale ha influenzato in modo prepotente sulla vita lavorativa delle persone, unendole, grazie all'avvento delle macchine, in un unico posto: la fabbrica.

La moderna strutturazione del lavoro deriva dalle intuizioni di Frederick Winslow Taylor (1911), che fondò le sue idee sull'aumento della produttività degli operai per mezzo della concretizzazione dei metodi di lavoro. L'obiettivo di Taylor era il raggiungimento di una maggiore perfezione e, pertanto, poter limitare le tempistiche delle lavorazioni<sup>2</sup>. Più nel dettaglio sostenne che: *“in base all'analisi dei processi di lavorazione (mediante la scomposizione delle operazioni nei movimenti costitutivi, cui vengono assegnati tempi standard), è possibile razionalizzare il ciclo produttivo, ossia individuare i criteri di ottimalità economica (eliminazione di sforzi inutili, regolazione del flusso dei materiali, estrema parcellizzazione, sistemi di incentivazione, gerarchizzazione, rigorosa selezione del personale, ecc...).* E questo compito è prerogativa del management, ossia della direzione aziendale”<sup>3</sup>.

Successivamente, nel 1922, Henry Ford fece il suo contributo: *“frazionare ulteriormente le mansioni lavorative rendendo mobili sia i piani di lavoro sia i*

---

<sup>2</sup> F.W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, Digireads, 2011

<sup>3</sup> <http://www.treccani.it/enciclopedia/frederick-winslow-taylor/>

*componenti da assemblare, seguendo la logica dell'ormai nota catena di montaggio. Questa era volta ad ottenere una produzione di massa standardizzata e prevedeva rigidità degli orari, concentrazione dei lavoratori all'interno dell'unità produttiva, coesistenza tra il tempo e il luogo della prestazione lavorativa”<sup>4</sup>.*

L'ascesa dell'informatica e l'espansione delle comunicazioni hanno portato, successivamente, ad un graduale superamento dell'era fordista, producendo processi automatizzati con parametri di “specializzazione flessibile”. Da ciò, sono nate le strutture agili, nuovi profili occupazionali ed un incremento di organizzazioni connesse fra loro da reti virtuali. In tal modo, si è verificato un passaggio epocale: da una società industriale ad una post-industriale, contrassegnata da strutture, culture e approcci totalmente dissimili dalle precedenti.

Difatti, nella società post-industriale, il lavoro è propenso alla destrutturazione, sia dal punto di vista temporale che dal punto di vista spaziale.

*“Sempre più evidente si pone la parziale inutilità di un lavoro svolto in sedi centralizzate e si diffonde, progressivamente, l'aspirazione verso una gestione autonoma, flessibile, soggettiva e decentrata, del proprio lavoro”.*

*Si prende coscienza delle opportunità offerte dal progresso tecnologico capace di offrire un accesso immediato a qualsiasi informazione e di annullare i vincoli spazio-temporali; ci si rende conto dell'assorbimento del lavoro ripetitivo ed esecutivo da parte delle macchine e della necessità che esso debba essere sostituito da una prestazione intellettuale di tipo creativo, sul quale rimane il monopolio dell'uomo”<sup>5</sup>.*

Nel 1997, il Consiglio Europeo, in merito a questa tematica, ha affermato che *“in tutto il mondo le tecnologie dell'informazione stanno generando una nuova rivoluzione industriale”<sup>6</sup>.*

Questa rivoluzione, tramite il progresso tecnologico, ci permette oggi di mutare la nostra modalità di lavorare e di vivere insieme, coordinando e condividendo le informazioni anche a limiti di distanza, di tempo e dalla dimensione organizzativa.

*“Larga parte della letteratura sulla relazione tra tecnologie dell'informazione e organizzazione sottolinea la presenza di una stretta complementarietà tra cambiamenti tecnologici e cambiamenti organizzativi. Molti lavori empirici evidenziano come le migliori performance in termini di produttività si realizzino solo in presenza di mutamenti*

---

<sup>4</sup> S. Olivieri Pennesi, 2014

<sup>5</sup> S. Olivieri Pennesi, 2014

<sup>6</sup> <https://www.consilium.europa.eu/media/21111/lussemburgo-consiglio-europeo.pdf>

*tecnologici accompagnati da mutamenti organizzativi*”<sup>7</sup>. Quanto appena detto, mette in risalto la ragione per cui le nuove tecnologie sono giudicate uno dei pilastri principali su cui si basa lo smart working. Un’indagine della società Gartner<sup>8</sup> manifesta come: *“i quattro fattori abilitanti dello smart working – il mobile, il cloud, il social computing e la collaborazione unificata – stanno innescando l’ennesima rivoluzione”*<sup>9</sup>. A tal proposito, nell’edizione 2013 dell’Osservatorio Smart Working è stata presentata la seconda edizione degli “Smart Working Awards” che riconosce, tra le aziende italiane, le best practices negli ambiti dell’organizzazione del lavoro, della gestione delle risorse umane e nell’uso delle tecnologie ICT. Le aziende che si sono mostrate meritevoli del premio sono state: Mars Italia<sup>10</sup> e Tetra Pak<sup>11</sup>. *“La prima per il ruolo rilevante che ha avuto nella strategia aziendale, il progetto di introduzione di un modello di smart working attraverso l’adozione di modalità di lavoro flessibili in termini di luogo e orario e la riprogettazione degli spazi fisici per favorire una comunicazione e collaborazione più efficace, migliorare il clima aziendale e il benessere dei dipendenti; la seconda per l’approccio strategico e integrato utilizzato nelle iniziative di riprogettazione delle modalità di lavoro e degli spazi fisici che, insieme all’utilizzo di adeguati strumenti ICT e all’adozione di nuovi stili di leadership, hanno permesso all’azienda di ottenere concreti benefici tra cui la maggiore capacità di attrarre e conservare talenti, una migliore ottimizzazione nella gestione degli spazi e il miglioramento della produttività e del work-life balance dei dipendenti”*<sup>12</sup>. Quest’ultima, ovvero Tetra Pak, si è differenziata per il “sostegno tecnologico fornito ai suoi collaboratori” come affermato da Wireless4innovation<sup>13</sup>: *“Per supportare il suo approccio di smart working, Tetra Pak mette a disposizione la completa copertura wireless in ogni spazio dell’azienda, notebook e telefono portatili che favoriscono la mobilità anche interna al luogo di lavoro, tablet e smartphone per chi ne ha bisogno quotidianamente, e inoltre strumenti di collaboration (phone conference e instant messaging integrato con la presenza). Coloro che lavorano da casa possono utilizzare smartphone e chiavette internet aziendali condivisi”*<sup>14</sup>.

---

<sup>7</sup> A. D’Atri, *Innovazione organizzativa e tecnologie innovative*, Etas, 2004

<sup>8</sup> <https://www.gartner.com/en>

<sup>9</sup> S. Carli, *Smart working, il lavoro 2.0 tra cloud, mobile e social network*, 2013

<sup>10</sup> Azienda multinazionale statunitense specializzata in dolciumi

<sup>11</sup> Azienda multinazionale di packaging e trattamento di alimenti liquidi

<sup>12</sup> <https://www.pmi.it/professioni/strategie-e-tecniche/191518/i-nomi-dello-smart-working-awards-2013.html>

<sup>13</sup> <https://www.wireless4innovation.it/chi-siamo/>

<sup>14</sup> <https://www.internet4things.it/mobile-wearable/tetra-pak-le-tecnologie-aiutano-lo-smart-working/>

Gianmaurizio Cazzarolli, direttore di Tetra Pak, sostiene che *“l’azienda offre la possibilità a tutti i dipendenti di chiedere ciò di cui hanno bisogno per poter fare il proprio lavoro da casa propria e che la politica di gestione delle risorse umane si basa sulla fiducia e sulle responsabilità. Non a caso uno dei valori chiave aziendali è espresso con <<freedom and responsibility>>”*<sup>15</sup>. La fiducia tra l’azienda ed i suoi collaboratori è uno degli elementi basilari per l’affermazione dello smart working. Infatti, Stephen Covey afferma come: *“la fiducia abbia un ruolo centrale all’interno del contesto lavorativo”*<sup>16</sup>.

Ciò che risulta inconfutabile è l’esigenza di produrre modelli organizzativi al passo con l’evoluzione della società e della tecnologia. Bisogna, inoltre, riconsiderare a dei modelli che si dedichino del benessere dei dipendenti, armonizzando gli obiettivi organizzativi alle esigenze individuali. Come dichiarano J.C. Barbier e H. Nadel (2002)<sup>17</sup>, infatti *“flessibilizzare un’occupazione significa in sintesi renderne variabili le caratteristiche: i tempi di lavoro che ad essa sono associati, i luoghi e le condizioni del suo esercizio, i suoi elementi statuari e giuridici”*.

A tal proposito, per sostenere questi elementi, lo smart working è ultimamente entrato al centro del dibattito politico italiano. Infatti, il 29 gennaio 2014 è stata redatta una proposta di legge che regolamenta tale prassi *“Norme finalizzate alla promozione di forme flessibili e semplificate di telelavoro”* nei contratti collettivi di lavoro di qualsiasi livello, con determinato accordo economico, strumenti informatici e obblighi di sicurezza su misura<sup>18</sup>.

L’introduzione della digitalizzazione ha fortemente modificato le caratteristiche operative del lavoro. Grazie alla tecnologia, sono stati ridotti i tempi e i costi del lavoro. Per mezzo degli investimenti sul capitale, le aziende durante gli anni, hanno avuto confronti migliorativi a livello economico e a livello di benessere delle risorse umane. Quindi, la realtà al giorno d’oggi, sembra enunciare anni di permanente crescita corrispondente tra nuove tecnologie e strumenti di lavoro.

Il digitale e la tecnologia all’interno dell’azienda, sta consentendo di poter effettuare la prestazione lavorativa non più esclusivamente in luoghi fisici, ma appunto anche da remoto. Infatti, prima dell’introduzione della tecnologia nei contesti aziendali: *“l’ufficio*

---

<sup>15</sup> E. Ferrari, *Lavorare intelligente conviene*, Modena Economica, 2013

<sup>16</sup> S. Covey, *Smart Trust – La fiducia intelligente*, Franco Angeli, 2013

<sup>17</sup> H. Nadel, *La flessibilità del lavoro e dell’occupazione*, Donzelli, 2003

<sup>18</sup> <http://www.vita.it/static/upload/pdl/pdl-smart-working--2014-1-.pdf>

si è, infatti, affermato come il luogo in cui l'organizzazione del lavoro tradizionale ha riprodotto una sua microfisica del potere, plasmata dall'universo simbolico della fabbrica e consistente nell'associare la produttività alla presenza, al tempo per unità di prodotto...”<sup>19</sup>.

Ciò che emerge al giorno d'oggi, è che bisogna cambiare questa concezione di lavoro tradizionale in un nuovo modello lavorativo. A tal proposito, cito quello che ha affermato Rob Janssen, Program Manager Diplomacy presso il Ministero degli Esteri olandese: *“Libertà. Libertà necessaria per arrivare ad operare nel miglior modo possibile, svolgendo il proprio lavoro in base a dei risultati ben definiti. Lo Smart Working è la possibilità di decidere dove, come e con chi svolgere il tuo lavoro.”*<sup>20</sup>

Secondo T. Botteri e G. Cremonesi (2016) è *“fondamentale inserire lo smart working e lo smart worker all'interno dell'azienda che sia in grado di definirsi smart organization. L'organizzazione smart è quella in cui avviene una maggiore spinta alla connessione tra le risorse umane, sia all'interno che all'esterno dell'impresa, che reclama la necessità di avere al suo interno meccanismi di collaborazione efficienti e che infine sia in grado di gestire l'ampio flusso di risorse materiali, umane e informazioni.”*<sup>21</sup>

Si specifica che l'Italia dimostra un ritardo significativo nell'approccio allo smart working. Il primo ostacolo, tuttora presente, interessa una complessità culturale, inerente all'approccio al lavoro. *“Solo lentamente si sta diffondendo l'abitudine a lavorare in luoghi diversi dall'ufficio”*<sup>22</sup>.

## 1.2 I concetti di Smart Working

Prima di passare ai vari concetti di smart working, vorrei focalizzarmi sul termine S.M.A.R.T. Peter Drucker, nel suo libro *“The Practice of Management”*, si riferisce ai principi di SMART. Ma il termine nacque nel 1981 nel numero di *“Management Review”* di George T. Doran<sup>23</sup>. Egli afferma che molte aziende non prestano attenzione nella definizione degli obiettivi. Se non vengono definiti in modo chiaro, quindi risultano

---

<sup>19</sup> C. Marciano, *Smart city. Lo spazio sociale della convergenza*, Nuova Cultura, 2015

<sup>20</sup> <http://www.spremutedigitali.com/intervista-rob-janssen-part-1/>

<sup>21</sup> T. Botteri, G. Cremonesi, *Smart working & smart workers: guida per gestire e valorizzare i nuovi nomadi*, Franco Angeli, 2017

<sup>22</sup> W. Passerini, *Telelavoro, smartphone, tablet & Co. Cresce l'esercito degli smart worker*, La Stampa, 2014

<sup>23</sup> <https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf>

confusi, non sono efficaci. Quindi per avere un buon obiettivo, quest'ultimo deve essere S.M.A.R.T. Sta di fatto che ogni azienda ha i propri obiettivi che a loro volta possono essere generali o più specifici.

Quindi S.M.A.R.T. significa<sup>24</sup>:

- Specific: occorre stabilire obiettivi specifici, chiari e ben definiti;
- Measurable: quando si fissa un obiettivo misurabile, si può conoscere in tempo reale la mia posizione rispetto a quello che ho pianificato. Va detto che non sempre un obiettivo sia facile misurarlo e quantificarlo;
- Achievable: ogni volta che si fissa un obiettivo, bisogna vedere se ho a disposizione le risorse e le capacità per portarlo a termine. Per questo quando vengono definiti gli obiettivi, bisogna prendere in considerazione le capacità e le competenze necessarie per realizzare le attività;
- Realistic: è chiaro che gli obiettivi devono essere realistici e non scollegati dalla realtà;
- Time Related: per portare a termine gli obiettivi prefissati, bisogna basarsi sul tempo e quindi devono essere calati nella realtà temporale. Bisogna definire degli step necessari per realizzare gli obiettivi che sono associati a delle date di scadenza.

“Notice that these criteria don't say that all objectives must be quantified on all levels of management. In certain situation it is not realistic to attempt quantification, particularly in staff middle-management positions. Practicing managers and corporations can lose the benefit of a more abstract objective in order to gain quantification. It is the combination of the objective and its actions plan that is really important. Therefore, serious management should focus on these twins and not just the objective”<sup>25</sup>.

Negli ultimi tempi abbiamo assistito ad uno sviluppo innovativo della nozione di “flessibilità organizzativa”: lo smart working tradotto come “lavoro agile”. Vittorio D'Amato (2014) lo qualifica come *“un ambiente di lavoro che elimina i vecchi concetti di postazione fissa, ma è dinamico in funzione di quello di cui si ha bisogno in quel*

---

<sup>24</sup> George T. Doran, *There's a SMART way to write management's goals and objectives*, *Management Review*, 1981

<sup>25</sup> George T. Doran, *There's a SMART way to write management's goals and objective*, *Management Review*, Volume 70, Issue II, pp. 35-36

*momento*”<sup>26</sup>. Questa modalità rianalizza spazi, orari e strumenti di lavoro, per una maggiore libertà e responsabilizzazione dei lavoratori; che a sua volta diventa una vera e propria “prassi lavorativa” e permette, in accordo con il datore di lavoro, di stabilire in quali momenti poter lavorare a distanza e con quali strumenti (di solito pc, smartphone...). Inoltre, prevede anche delle occasioni di incontro con responsabili, colleghi nel luogo fisico dell’azienda.

*“L’aggettivo smart postula dunque forme evolute di organizzazione del lavoro in cui lo smart worker è messo nelle condizioni di operare su processi lavorativi complessi, interagendo a distanza in modo cooperativo con suoi colleghi, venendo valutato non attraverso una sorta di cottimo delle pratiche evase, ma piuttosto sul raggiungimento di risultati”*<sup>27</sup>. Prima di andare avanti, bisogna fare chiarezza su un “falso mito” che ha rappresentato e continua a rappresentare nel nostro Paese: “...uno dei maggiori fattori di resistenza rispetto ad una reale flessibilità del lavoro soprattutto in termini di orario. Si tratta dell’assioma, condiviso da molti, per cui un maggior numero di ore lavorate corrisponde una maggiore produttività. Affermare che “più si lavora, più si produce”, oltre a derivare da una concezione del lavoro ormai superata, costituisce uno dei primi scogli culturali che in Italia, così come in altri Paesi dell’area mediterranea, continua a frenare la diffusione di sistemi organizzativi flessibili altrove pienamente sviluppati”<sup>28</sup>. Il falso mito, in parte, si fonda sul fatto che in Italia si lavori di meno rispetto all’Europa. Ma si rivela inutile soffermarsi sulle ore lavorate, considerato che la reale quantificazione di efficienza del lavoro discende, in realtà, dalla produttività del tempo impiegato a lavorare.

Lo smart working, dunque, si prefigge di facilitare una flessibilità oraria e organizzativa, permettendo di lavorare dove e quando si vuole. Così in questo modo si possono creare nuovi equilibri lavorativi. Infatti, il termine smart “è connesso con una facilità ed agilità di esecuzione di compiti, con l’idea di trovare nuove vie che alleggeriscano i processi e permettano il fluire del lavoro con minor sforzo, arricchendolo di senso e consapevolezza. In tutto in opposizione all’appesantimento e affaticamento temporale e motivazionale dell’hard work”<sup>29</sup>.

---

<sup>26</sup> V. D’Amato, *Management 3.0. Il manifesto e le nuove competenze per un manager 3.0*, Franco Angeli, 2014

<sup>27</sup> L. Mattalucci, *Il crescente interesse per il tema dello “smart working”*, 2014

<sup>28</sup> G. Chiaro, G. Prati, M. Zocca, *Smart working: dal lavoro flessibile al lavoro agile*, Franco Angeli, 2015

<sup>29</sup> T. Botteri, G. Cremonesi, *Smart working & smart workers*, Franco Angeli, 2016, pag. 10

Tutto questo avviene perché la crisi economica ha sollecitato una considerazione obbligata riguardo al tema della competitività, della produttività, della capacità d'innovazione delle organizzazioni.

*"Lo Smart Working è un approccio all'organizzazione del lavoro finalizzato a guidare una migliore efficacia ed efficienza nel raggiungimento degli obiettivi attraverso la combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione, puntando sull'ottimizzazione degli strumenti e delle tecnologie e garantendo ambienti di lavoro funzionali ai lavoratori"*<sup>30</sup>. Lo smart working viene inteso come "lavoro agile" e la agilità è intesa come capacità di rimanere aperti alle novità ed essere continuamente proattivi. Quindi, possiamo dire che le parole chiave di questa nuova modalità sono:

- flessibilità;
- innovazione continua;
- efficienza estrema;
- coinvolgimento delle persone;
- leadership collaborativa.

*"Il lavoro agile è pienamente inserito nell'organizzazione aziendale, non confluendo in una categoria di lavoro autonomo né, tantomeno, costituendo una nuova tipologia di lavoro"*<sup>31</sup>.

La locuzione smart working ha diverse spiegazioni, ognuna della quali si visualizza su differenti aspetti a seconda del punto di vista che si vuole sottolineare. Ad esempio, Vanhoutte e Clapperton<sup>32</sup> affermano: *"From the outset we had defined smarter working as letting people work where and when as they wished as long as it delivered the right results, saved costs and respected the planet. Space, technology and people management worked together intensely to make the business more effective"*.

Da questa descrizione si desume che per l'attuazione dello smart working ci deve essere un cambiamento nella cultura manageriale. Ovverosia: l'introduzione della flessibilità, la riconfigurazione degli spazi di lavoro, nuove tecnologie per il raggiungimento di vantaggi in termini di efficacia ed efficienza.

---

<sup>30</sup> Chartered Institute of Personnel and Development - CIPD

<sup>31</sup> L. Fiorillo, A. Perulli, *Il jobs act del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Giappichelli Editore, 2018, pag. 258

<sup>32</sup> P. Vanhoutte, G. Clapperton, *The Smarter Working Manifesto*

Un'altra definizione è quella proposta dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano: *“Grazie alle tecnologie digitali, ai device a disposizione e alla propensione delle persone alla interazione e relazione virtuale, è oggi possibile ripensare i modelli di organizzazione del lavoro, ma il passaggio allo smart working, è molto di più di un progetto di innovazione tecnologica. Significa, infatti, rimettere in discussione stereotipi relativi a luoghi, orari e strumenti di lavoro, consentendo alle persone di raggiungere, al tempo stesso, una maggiore efficacia professionale ed un miglior equilibrio tra lavoro e vita professionale”*<sup>33</sup>.

Inoltre, *“le implicazioni di questo cambiamento sono di notevole portata e riguardano non solo aziende e persone, ma anche le città e gli spazi urbani. Smart working significa, infatti, poter lavorare non solo da casa, ma anche in altri ambienti come: aeroporti, spazi di coworking, bar e sale di attesa nelle stazioni. Questa caratteristica genera delle implicazioni sulla mobilità urbana, oltre che sull'inquinamento. Iniziare a lavorare in modo più flessibile rappresenta, non solo un'opportunità, ma una necessità che deve essere sempre più interiorizzata dalle organizzazioni e supportata, nel suo raggiungimento, da interlocutori istituzionali e locali”*<sup>34</sup>.

Secondo Cisco Smart Working Blog: *“Smart work is an act of production performed independent of time and place. In its ultimate form, the office no longer exists and traditional work conventions such as work hours are irrelevant. Smart work is results-oriented: it is often social and collaborative, and the result of a networked way of operating, with exchange, collaboration, and co-creation processes optimizing work and its output”*<sup>35</sup>. Questa descrizione determina la diffusione dell'indipendenza delle performance produttive, riferite al tempo e al luogo. Tutto questo è possibile attraverso un mutamento culturale dell'azienda, che consente un nuovo approccio delle modalità di lavoro tra i lavoratori e una gestione da parte del manager inclinato verso i risultati.

Nonostante le diverse definizioni per indicare lo stesso concetto, si riescono a cogliere delle similitudini e i principi su cui si basa questo nuovo pensiero manageriale:

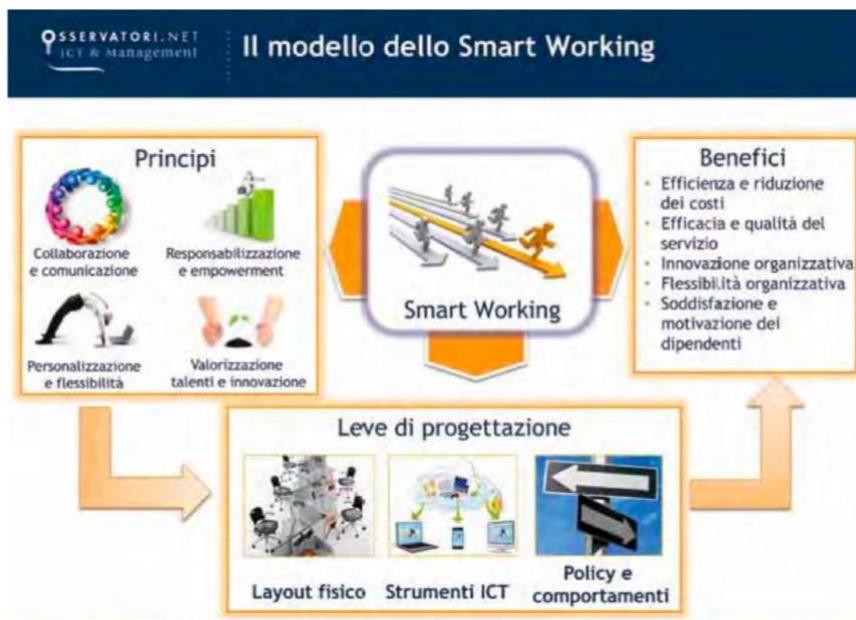
- la collaborazione;
- la flessibilità delle condizioni di lavoro;
- la riconfigurazione degli spazi e l'innovazione;
- il grado di autonomia nelle scelte e la responsabilizzazione del personale.

---

<sup>33</sup> Osservatorio Smart Working, 2014

<sup>34</sup> Osservatorio Smart Working, 2014

<sup>35</sup> Cisco Smart Working Blog, 2011



Fonte: Osservatori Digital Innovation – Politecnico di Milano

### 1.3 Costruire un nuovo modello di lavoro

Per fare un riassunto di quanto detto, va specificato che lo smart working non consiste nel fare le cose alla “vecchia maniera” lavorando con nuove tecnologie e uffici riprogettati, ma riguarda i nuovi modi di lavorare usando nuovi strumenti, nuovi processi e nuovi approcci per la gestione del lavoro della squadra. Ciò comporta e richiede diversi tipi di comportamenti e aspettative su come viene svolto il lavoro.

In sostanza, la cultura dello smart working consiste in:

- livelli più elevati di lavoro collaborativo – tra individui, tra team, con partner esterni e con un pubblico più ampio;
- la ricerca di continui miglioramenti del servizio, in particolare attraverso l’uso di nuove tecnologie per aumentare l’efficienza;
- un impegno per la flessibilità: essere costantemente aperti a nuovi modi di lavorare e fornire servizi, evitando le tentazioni di provare a “congelare” lo smart working in una formula rigida o prescrittiva;
- un’enfasi sulla gestione dei risultati, piuttosto che sulla gestione della presenza;
- un’enfasi sulla fiducia, piuttosto che sul “comando e controllo”;

- un' enfasi sul lavoro in spazi condivisi e con risorse condivise, piuttosto che con quelli territoriali o personalizzati;
- un' enfasi sulla promozione di livelli più alti di responsabilizzazione e autonomia del personale, al fine di massimizzare i benefici derivanti dai nuovi stili di lavoro;
- un' enfasi sull' uso di nuovi modi di lavorare per aiutare i dipendenti a raggiungere un miglior equilibrio tra vita professionale e vita privata, salute e benessere;
- un impegno a utilizzare nuove tecnologie e nuovi modi di lavorare per ridurre l' impatto ambientale dello stile di lavoro, dei processi e della fornitura di servizi dell' organizzazione;
- un impegno nell' uso di nuove tecnologie e nuovi modi di lavorare per reclutare, trattenere e sviluppare una forza lavoro più diversificata e inclusiva;
- una cultura dell' apprendimento che utilizza le nuove tecnologie per aiutare i dipendenti, ovunque si trovino, a sviluppare le loro capacità andando avanti nella loro carriera.

È importante riconoscere che lo sviluppo di una cultura della flessibilità “intelligente” e la garanzia che i cambiamenti siano integrati, è una responsabilità collettiva, e non imposta dall'alto. Tuttavia, sarà necessaria una leadership forte per garantire che i cambiamenti vengano portati avanti e galvanizzare i team per sviluppare la nuova cultura e i nuovi modi di lavorare.

Ogni definizione, sopra citata, mette in luce differenti caratteristiche di questa nuova modalità di lavorare. Però, per far sì che accada, alla base ci deve essere un cambiamento culturale. Questo cambiamento deve essere voluto soprattutto dai dirigenti dell'azienda, che a loro volta devono diminuire il controllo sui dipendenti trasformandolo su una maggiore responsabilizzazione nei confronti dei lavoratori. Inoltre, ci deve essere un aumento del comfort e senza dubbio una diminuzione dello stress, comportando un maggior senso di appartenenza all'azienda.

Per stabilire una nuova cultura del lavoro, bisogna seguire questi tre processi:

1. comprensione e assenso ad esso – concordare che funzionerà il concetto;
2. imparare a valorizzarlo – persino ad amarlo;
3. assumere i nuovi modi di lavorare come abitudine, in modo che operare nei nuovi modi diventi di seconda natura.

Vale la pena ribadire che la maggior parte delle persone desiderano una maggiore flessibilità: “vendere” il concetto non sarà davvero così difficile come alcune persone sono inclini a pensare quando si concentrano sui potenziali problemi, o ascoltano gli obiettori immobili e i profeti del destino. Oltre a ciò, la dimensione culturale deve essere affrontata direttamente. Diverse organizzazioni avranno approcci differenti. Quello che si potrebbe fare è radicare il cambiamento culturale nella pratica. Ciò comporta la discussione sul perché le cose vengano fatte così come sono, cosa potrebbe essere migliore, come verranno implementate le nuove pratiche di lavoro e come faranno la differenza.

Il cambiamento della cultura non si ottiene dall’oggi al domani, e non lo sarà dopo una singola riunione di gruppo, per quanto sia positiva la sensazione successiva. Per ottenere prima l’accettazione intellettuale e poi emotiva dei nuovi modi di lavorare e della nuova cultura che lo supporta, è richiesta una frequente revisione.

Costruire la nuova cultura del lavoro implica un’attività di marketing ben pianificata. Gli esperti di marketing spesso pensano in termini di AIDA<sup>36</sup>, e cioè in inglese sta a significare – Awareness, Interest, Desire, Action. Traducendo in italiano, abbiamo la Consapevolezza, Interesse, Desiderio, Azione. Il processo di cambiamento culturale deve passare attraverso frasi simili: dal prendere coscienza inizialmente della possibilità, dall’interesse (che mi farebbe comodo), al desiderio (lo voglio), all’azione (adottare positivamente il nuovo stile di lavoro).

Quindi, deve esserci un programma di comunicazione e azione che permetta questo impegno, per vedere che il personale è progressivamente coinvolto e acquista non solo i nuovi modi di lavorare, ma anche la cultura che ne consegue. Niente ispira come i casi di colleghi che hanno adottato i nuovi modi e possono spiegarne i benefici. Molte persone vogliono che la loro azienda stia andando bene quindi, riferire sui benefici ottenuti aiuta a promuovere il coinvolgimento emotivo.

Se ci sono nuovi ambienti d’ufficio, come parte del passaggio alla flessibilità, la visualizzazione delle nuove impostazioni può promuovere l’interesse e il desiderio di farne parte. È importante sottolineare che possono placare le paure. Questo è davvero importante per abbattere le barriere psicologiche al cambiamento. Mostrare i benefici e

---

<sup>36</sup> A. Lake, *Smart flexibility – Moving smart and flexible working from theory to practice*, Gower, 2013, pag. 141

suscitare una risposta positiva ad essi, aiuta a incorporare l'accettazione dei nuovi modi. Questa diventa quindi una storia, convalidata dai testimoni, che inizia a increscarsi attraverso la vita e permea i processi di pensiero delle persone.

## 1.4 Il lavoratore nomade

Ripartendo da quanto detto nel precedente paragrafo, tutto questo ci fa discutere quindi, di una cultura che si riconnette in modo lampante ad un processo di cambiamento definito che non deve intendersi come creatore di isolamento dello smart worker, ma che è la manifestazione di un nuovo “modello antropologico”, come proposto da Arianna Dagnino nel suo scritto del 2001<sup>37</sup>. In questo modello i nomadi vengono descritti come *“i nuovi cavalieri erranti della civiltà digitale”*, che all'epoca *“fetta ancora esigua e poco appariscente della forza lavoro mondiale ma destinati a diventare l'élite, influente quanto indispensabile, di una nuova era”*. La scrittrice identificava i nomadi come *“i grandi attraversatori di frontiere multimediali, multietnici e multiculturali”* ed inoltre, aggiungeva con molta astuzia, che i nuovi nomadi erano *“i più adatti, per formazione cultural-professionale e per mentalità, a sostenere il ritmo destabilizzante di questa fase di passaggio che sta portando l'Occidente ricco e viziato [...] contro e oltre i suoi stessi valori-culto. Dalla stabilità alla mobilità, dalla conservazione tranquillizzante all'incertezza disgregante, dal controllo centralizzato al decentramento totale, dal dirigismo burocratico alla flessibilità”*.

Di seguito alcune considerevoli caratteristiche professionali che potrebbero semplificare il mutamento da un management tradizionale ad uno molto più attinente al contesto moderno. Analizziamo le più manifeste:

1. *Necessità di libertà e di responsabilità*: avere la possibilità di lavorare con libertà ci conduce ad un senso di una cosiddetta “salutare dipendenza dagli altri”. Questa condizione permette alle persone di poter rinnovare un'immagine di sé e del mondo professionale. Quando si ha una maggiore libertà, in automatico si ha una maggiore distanza dalle altre persone e

---

<sup>37</sup> A. Dagnino, *I nuovi nomadi, pionieri della mutazione, simboli di culture evolutive e di nuove professioni*, 2001  
<http://www.progettofahrenheit.it/doc/mazzanti/LIBRI%20PDF/CULTURE%20EVOLUTIVE.pdf>

soprattutto aumenta il potere personale. Questo comporta un rafforzamento della propria responsabilità agli occhi di tutti. Si ha l'obbligo di rispondere delle proprie azioni nei confronti dei colleghi e dei capi. Lo smart working in tal senso rende più evidente questo obbligo, sia come dato contrattuale e sia come strumento relazionale.

2. *Una nuova raffigurazione del successo:* a volte le nostre vite professionali ci obbligano di “indossare” dei ruoli e delle maschere che non corrispondono ai nostri desideri e ai nostri progetti. Tuttavia, gestire la propria vita lavorativa, è gestire la nostra vita *tout court* e lo smart working spinge a concepire il rapporto contributo-retribuzione su una dimensione molto profonda a differenza del tradizionale rapporto lavoro-stipendio. Quindi, quando si ha successo, si ha la vita che desideriamo, non a spese degli altri ma con l'appartenenza di tutti gli altri. Proprio per questo che lo smart worker viene percepito come una componente di una comunità di finalità.
3. *Il lavoratore nomade, componente di una comunità di finalità:* lo smart worker non sostituisce la comunità di appartenenza, ma assimila un'altra concezione di comunità che è più conforme alle sue capacità e alla sua personalità. Il lavoratore statico è più a contatto con gli interessi condivisi dell'azienda, mentre il lavoratore agile si ricollega in maniera più forte a causa della sua distanza.
4. *La distanza propende a cancellare i riferimenti e i simboli materiali:* si sa che ogni lavoratore all'interno dell'azienda ha una sua routine, quindi dei simboli e riti lavorativi e relazionali, come ad esempio il caffè con i colleghi, le riunioni, le tensioni in alcuni momenti (come la visita dei grandi capi...), i festeggiamenti per aver portato a termine qualche progetto, le ricorrenze per i compleanni. Le persone che lavorano in modo nomade, chiaramente sono meno coinvolti in questi aspetti, in questi simboli della vita sociale quotidiana.

Queste considerazioni ci portano a pensare che:

- lo smart worker, quando è presente fisicamente nei locali della sua azienda, assegna a tali simboli un'importanza maggiore rispetto ai colleghi sedentari

che li considerano scontati, in quanto sono in contatto tutti i giorni;

- lo smart worker, tende a realizzare dei simboli chiari e precisi che lo collegano alla comunità sociale della propria azienda per non trovarsi isolato;
- il lavoratore nomade rappresenta una configurazione più articolata rispetto ai lavoratori sedentari, e questo il manager lo deve prendere molto in considerazione se vuole gestire in maniera corretta questo tipo di collaboratore.

Da queste affermazioni possiamo affermare che nello smart worker coesistono almeno tre “anime” che possono essere delineate in questo modo:

- la preoccupazione all'appartenenza consapevole alla propria azienda. Questo comporta ad apprezzare, rispetto ai lavoratori residenti, i benefici, i supporti, le sicurezze che l'azienda ti offre;
- la propensione al proprio progetto professionale, compreso come attività da portare a termine e obiettivi da raggiungere;
- l'orientamento al proprio progetto personale, inteso come protezione del suo sviluppo professionale completato con i bisogni aziendali da una parte e con le necessità di libertà e responsabilità dall'altra.

5. *L'assenza facilita "l'intimità" con il progetto:* l'intimità viene intesa come la determinazione sul progetto professionale gestito senza troppe distrazioni e senza la parte “improduttiva” dei riti e dei simboli dell'azienda di appartenenza.

6. *Riunioni meno frequenti ma focalizzati sull'essenziale:* questo è un punto molto importante per lo smart worker perché per la sua condizione, i rari meeting ed incontri devono essere di maggior rilievo e maggiore concentrazione in simultaneità con concisione e vera efficacia.

Questi punti descritti ci fanno capire come lo smart working reinterpreta bisogni individuali già esistenti in situazioni organizzative differenti, e come può aprire simultaneamente dei varchi sul futuro delle comunità aziendali. Lo smart worker può rappresentare un considerevole stimolo per la sua impresa in quanto matrice di rinascita

e di arricchimento del funzionamento del “team di appartenenza”, e anche del team aziendale. Il lavoratore agile può “dare una mano” significativa ad uscire da quella parte improduttiva della routine dei sedimentari e può diventare, la manifestazione di un impulso vivo per rinnovare con continuità l’ubicazione aziendale.

*“Lo smart worker può essere il simbolo di una SWOT vivente”<sup>38</sup>!*

Qui di seguito riporto una tabella che sintetizza le implicazioni evolutive dello smart worker, dove nella colonna sinistra si denotano le espressioni della mentalità agile che lo smart worker deve manifestare, invece nella colonna di destra vengono messe in evidenza le peculiarità del rapporto organizzativo dove il collaboratore è un lavoratore nomade (come potrebbe esserlo anche il manager).

Smart worker in ottica di mente agile	Rapporto manager-collaboratore
<p><b>Un approccio positivo permanente</b> – il che significa un sempre maggior distacco dell’individuo dalle emozioni di nervosismo, di arrabbiatura, di ripicca perché costituiscono un ostacolo “immaturo” per la gestione di un progetto o comunque per una tipica attività a distanza.</p>	<p><b>Un rapporto basato effettivamente su ascolto, fiducia e incoraggiamento</b> – termini che vengono spesso evocati in numerose circostanze (ancora le parole “fashionistas”) ma che qui devono essere effettive e instaurate in prima battuta dal manager. Ciò che pare contraddittorio (ma in fondo non lo è) è il fatto che le modalità “agili” sottolineano ancor di più l’importanza del fattore umano, l’unico che fornisce un senso compiuto alla rete dei processi.</p>
<p><b>L’impiego della più ampia trasparenza</b> – in termini di rilascio di informazioni e di avanzamento lavori.</p>	<p><b>Un rapporto improntato alla realizzazione di un output concreto e funzionale</b> – nel quale lo sforzo del manager sarà quello di diminuire il clima di stress negativo al fine di evitare errori causati</p>

---

<sup>38</sup> T. Botteri, G. Cremonesi, *Smart working & smart workers*, Guida per gestire e valorizzare i nuovi nomadi, Franco Angeli, 2016

	dall'incertezza.
<b>La delivery costante del lavoro</b> – che siano attività più o meno continuative o un progetto, ossia una modalità che faccia capire all'interlocutore di turno – il manager, il cliente... - l'evoluzione <i>daybyday</i> del lavoro dello smart worker.	<b>Un rapporto basato non in modo eccessivo sulla priorità “finanziaria”</b> – il manager ne deve vedere le diverse angolazioni e i benefici per entrambi.

Fonte: T. Botteri, G. Cremonesi, *Smart working & smart workers, Guida per gestire e valorizzare i nuovi nomadi*, pag. 27.

Quindi, come già detto, lo smart working è una sorta di “punto di incontro” di diverse necessità. Infatti, da un punto di vista aziendale, l’attuazione di modelli di smart working delinea un ottimo mezzo per attrarre e alimentare i talenti che sono in cerca di più flessibilità nei modi di lavorare. Inoltre, è anche uno strumento che favorisce una sana costruzione professionale. Dal punto di vista personale, quindi che raggruppa anche la vita privata, si sono sviluppate nuove aspettative che sono delle vere e proprie esigenze, come la gestione della famiglia, i vari interessi personali, l’esigenza di recuperare energie ecc. In quest’ottica, è normale che l’azienda abbia una maggiore attenzione nei riguardi di queste esigenze attuali, così da avere uno spazio più esteso di azione che sia in grado di combinare le necessità personali all’interno delle responsabilità professionali, che favorisca il raggiungimento dei risultati senza la contrapposizione dei vecchi schemi di controllo. Applicando questa modalità, ci possono essere dei grandi vantaggi come: la gestione del tempo è meno pressante, in quanto i dipendenti hanno la possibilità di uscire o arrivare più tardi al lavoro, in confronto alle tradizionali consuetudini di timbratura dei cartellini, ulteriormente sono raggiungibili nel corso di fasce orarie più vaste.

Per avere in concreto le differenze tra lavoratore tradizionale e lavoratore nomade, di seguito riporto due schemi che le spiegano all’interno di un modello organizzato attorno

alle tipologie “vincolo” e “libertà”.

La voce “alta libertà” indica la alta auto-regolamentazione da parte del lavoratore, mentre la voce “alti vincoli” rappresenta la alta etero-regolamentazione e controllo da parte del manager.

Quindi la figura del lavoratore tradizionale sintetizzare in questa maniera:

### **Il lavoratore tradizionale, tra libertà e vincoli**



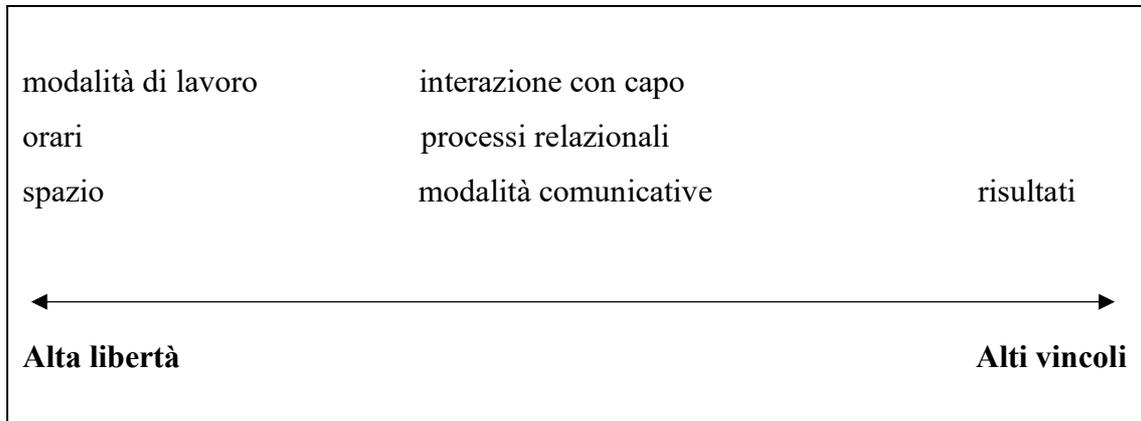
*Fonte: T. Botteri, G. Cremonesi, Smart working & smart workers, Guida per gestire e valorizzare i nuovi nomadi, pag. 39.*

Come si può ben notare, l’area di libertà è molto ristretta. Infatti, gli orari di lavoro sono fissi, come anche lo spazio, le modalità e gli strumenti. La presenza del capo chiaramente è attiva, come anche i processi relazionali. Se questa prospettiva, mantenuta, potrebbe avere vari impatti come:

- i criteri di giudizio che vanno a considerare la performance sono in parte contaminati da convenzioni sociali che differiscono il focus rispetto alla produttività. “*Il fatto stesso di essere al lavoro diventa il lavoro*”. Attenersi a certi orari, che sono stati stabiliti dal contratto o dalle convenzioni sociali e culturali aziendali, possono scambussolare il lavoro; invece i meeting, gli appuntamenti, le interruzioni si trasformano in forti dispersioni di tempo ed energie e danno origine a stanchezza e inganno di occupazione, quindi non produttività;
- avere il manager che controlla sempre quello che fai ti condiziona.

Di seguito lo schema che riguarda il lavoratore nomade:

### Il lavoratore nomade, tra libertà e vincoli



Fonte: T. Botteri, G. Cremonesi, *Smart working & smart workers, Guida per gestire e valorizzare i nuovi nomadi*, pag. 40.

Chiaramente le differenze sono molto evidenti rispetto alla precedente figura, sono distribuite in modo molto più omogeneo. Quello che si può subito notare è l'assenza del controllo del capo, che va intesa in termini di presenza fisica e condizionamenti; mentre lascia invariato e forse innalza tutto ciò che riguarda i risultati. Lo spazio e il tempo non sono vincolati, come dovrebbe esserlo. L'interazione con il capo, i processi relazionali e le modalità comunicative vanno riprogettate.

Vista l'analisi di questo schema, il manager potrebbe delineare delle linee guida di gestione dello smart worker, andando ad analizzare:

- l'area di elevata indipendenza e libertà per esaminare e fortificare nel lavoratore nomade nuove e sofisticate competenze di self-management, auto-organizzazione ecc.;
- l'area dei vincoli collegata ai risultati attesi con una forte responsabilità e affidabilità, ed una forte autorizzazione costruita appunto sui risultati, e con un controllo sulla persona in maniera molto allentata;
- infine, l'area centrale tra libertà e vincoli, per conseguire alcuni accordi e ridefinizioni ad hoc sulla interazione con il capo, sui processi relazionali e sulle modalità comunicative.

## 1.5 Il modello delle tre B di Clapperton e Vanhoutte

In questo paragrafo verranno analizzate le cosiddette *3B* dello smart working<sup>39</sup>, in quanto vengono definite come i cardini oppure le leve attorno ai/alle quali/e si è sviluppata la filosofia alla base del lavoro agile. Questo schema indica che il cambiamento deve essere influenzato dall'alto, e quindi l'azienda deve basarsi su queste tre leve per permettere ai lavoratori di lavorare dove e quando sono più produttivi, al minor costo e al più basso impatto ambientale possibile. Le leve del modello sono:

- *behaviour* ovvero i comportamenti: si dice addio ai classici orari d'ufficio e ci si affida agli obiettivi da raggiungere. L'elemento chiave è la fiducia, non il controllo.
- *bytes* ovvero la tecnologia: strumenti collaborativi, molti anche gratuiti con cui conviviamo quotidianamente nella nostra vita personale, perché non sfruttarli anche per il lavoro?
- *bricks* ovvero gli spazi fisici, il layout dell'ufficio: non è importante dove si lavora, ma quanto l'ambiente intorno a noi è confortevole e funzionale. Al parco, in un coworking, da casa...si lavora in base alle proprie esigenze e obiettivi.



*Il modello di Clapperton e Vanhoutte, 2014*

<sup>39</sup> P. Vanhoutte, G. Clapperton, *The Smarter Working Manifesto*

Queste tre B sono prese dal modello di Clapperton e Vanhoutte (2014) e vengono definite come la guida per l'introduzione dello smart working. Il messaggio che bisogna recepire è quello di lavorare dappertutto senza vincoli di luoghi. E quindi, possiamo affermare che l'ufficio "tradizionale" viene visto come un luogo dove si va solo quando si avverte la necessità.

Inoltre, questo modello ha il vantaggio di suggerire alle aziende su quali ambiti intervenire per far diventare il lavoro più smart; ma allo stesso tempo ha lo svantaggio di non dare maggiore attenzione sull'introduzione di policy organizzative, che hanno la funzione di regolamentare le nuove forme di lavoro flessibile e di limitare i rischi dello smart working, come ad esempio la sicurezza dei dati.

Detto ciò, lo Smart Working non vale per tutti i tipi di lavori. Vanno esclusi quelli che sono sempre a contatto con cittadini, utenti e/o clienti.

## **1.6 Work-life balance**

I concetti di lavoro e tempo libero sono i fattori chiave nella discussione sulla questione dell'equilibrio tra lavoro e vita privata. Poiché i confini tra lavoro e tempo libero si sono parzialmente offuscati negli ultimi anni, è diventato più difficile fare una netta divisione tra questi due concetti. Ad esempio, Internet ha permesso di lavorare a casa o al contrario di utilizzarlo a fini di svago sul posto di lavoro. Ciò significa che lavoro o tempo libero non sono più legati a determinate località. In molti casi il livello di motivazione, intenzioni o sentimenti di soddisfazione di un individuo definisce se l'attività è vista come lavoro o tempo libero. L'equilibrio tra lavoro e vita privata è la mancanza di opposizione tra lavoro e altri ruoli della vita. È lo stato di equilibrio in cui le esigenze della vita personale, della vita professionale e della vita familiare sono uguali. L'equilibrio tra lavoro e vita privata è costituito, ma non è limitato a disposizioni di lavoro flessibili che consentono ai dipendenti di svolgere altri programmi e pratiche di vita. Il termine "equilibrio vita-lavoro" è stato utilizzato per la prima volta nel Regno Unito e negli Stati Uniti alla fine degli anni '70 e '80. L'equilibrio vita-lavoro è un termine comunemente usato per descrivere l'equilibrio che un individuo lavoratore ha bisogno tra il tempo assegnato al lavoro e altri aspetti della vita. Aree di vita diverse dalla vita lavorativa possono includere, ma non sono limitate a interessi personali, familiari, sociali o di svago. I progressi tecnologici hanno reso possibile svolgere le attività lavorative in modo più

rapido grazie all'uso di smartphone, e-mail, video chat e altri software tecnologici. Questi progressi tecnologici facilitano le persone a lavorare senza avere una tipica giornata di lavoro dalle 9.00 alle 17.00.

Gli studi del London Hazards Centre<sup>40</sup> indicano che il lavoro oggi è più intenso di quanto non fosse un decennio fa, creando la necessità di un equilibrio tra lavoro e vita. L'esperienza di lavoro eccessivo, lunghi orari di lavoro e un ambiente di lavoro estremo hanno dimostrato di influenzare la salute fisica e psicologica dei dipendenti e deteriorare la vita familiare.

La maggior parte dei dipendenti si identifica non solo con l'organizzazione, ma anche con altri aspetti della loro vita (famiglia, figli, religione, ecc.). A volte queste identità si allineano e altre volte no. Quando le identità sono in conflitto, il senso di un sano equilibrio vita-lavoro può essere influenzato. I membri dell'organizzazione devono eseguire un lavoro di identità in modo che si allineino con l'area in cui si esibiscono per evitare conflitti e stress di conseguenza. A tal proposito vengono suggeriti dei consigli come ad esempio:

- il posto di lavoro non è una famiglia e la famiglia non deve essere il posto di lavoro. Deve esserci la giusta dose di distacco, controllo e coinvolgimento per un buon equilibrio così da non creare un eccessivo investimento emotivo;
- non si vive di solo lavoro, quindi bisogna equilibrare la dimensione lavorativa e quella esistenziale;
- per eludere il rischio di *burn out*, bisogna valorizzare la propria vita privata così da evitare il fatto che il lavoro possa soffocare appunto la vita privata e viceversa, è tutta una questione di equilibrio tra le due cose;
- ed infine, un consiglio che per molti è forse scontato ma spesso dimenticato: ritagliarsi del tempo per sé stessi, anche quindici minuti al giorno. Come? Ad esempio ridurre l'uso dello smartphone.

Per capire al meglio il significato di quanto detto sopra, cito Esther Roman, Hr Director Europe di PageGroup la quale afferma che *“come persone, siamo stati cresciuti con l'idea che sia necessario fare una scelta tra lavoro e vita o dover trovare un equilibrio perfetto. In tal modo però, viene ad alimentarsi uno stress non necessario né utile, in entrambi gli*

---

<sup>40</sup> <https://www.lhc.org.uk/about-us/>

*ambiti e i cicli di lavoro domestico e professionale, influenzando il benessere e la produttività. Poi, con la elevata connettività diventata ormai normalità, i confini sono diventati un po' sfocati. I dipendenti dovrebbero sentirsi incoraggiati a sviluppare il proprio potenziale avendo la libertà di fare determinate scelte. L'integrazione tra lavoro e vita ruota molto attorno a questo concetto, e può essere raggiunto solo implementando la flessibilità e ottimizzando le opportunità per i dipendenti di beneficiarne sia per la situazione professionale che personale”<sup>41</sup>.*

Questo fenomeno riguarda principalmente le donne lavoratrici che devono dividersi tra il lavoro, la cura dei bambini, la gestione della casa, e a volte anche la cura degli anziani. Tutte queste attività e difficoltà influenzano senza dubbio nell'avanzamento di carriera professionale e nella gestione delle faccende domestiche. A queste cose va aggiunto il costo degli asili nido e baby-sitter che grava sul bilancio familiare, in quanto le madri lavoratrici sono costrette a pagare per recarsi al lavoro. Codeste attività portano ad un ulteriore costo per il lavoratore e/o la lavoratrice in termini di riduzione del benessere. Complessivamente queste cose possono compromettere la produttività delle ore dedicate al lavoro e indubbiamente la qualità della prestazione lavorativa. Quindi, è nell'interesse dell'azienda migliorare e mettere in atto agevolazioni per il lavoratore, in quanto il modo e la qualità di lavorare si rispecchia in tutte queste cose. Va a beneficio di entrambe le parti.

Infatti, non va messo in dubbio lo smart working che viene definito come “il futuro del lavoro”, in quanto l'equilibrio fisico e mentale della persona forma i valori fondamentali che permettono all'azienda di crescere. Con questa nuove modalità di lavorare, come già accennato sopra, si premia la qualità del lavoro e non le ore effettive di lavoro legate alla scrivania. Quest'ultima con lo smart working non ha più molta importanza, in quanto il suo costo è facilmente rimovibile a vantaggio di aziende e dipendenti.

## **1.7 Le opportunità e i vincoli**

Lo smart working, se correttamente applicato, prevede una vera e propria rivoluzione nel modo di lavorare che consente di porre al centro l'individuo in un'ottica di condivisione della conoscenza, di trasparenza e di collaborazione.

---

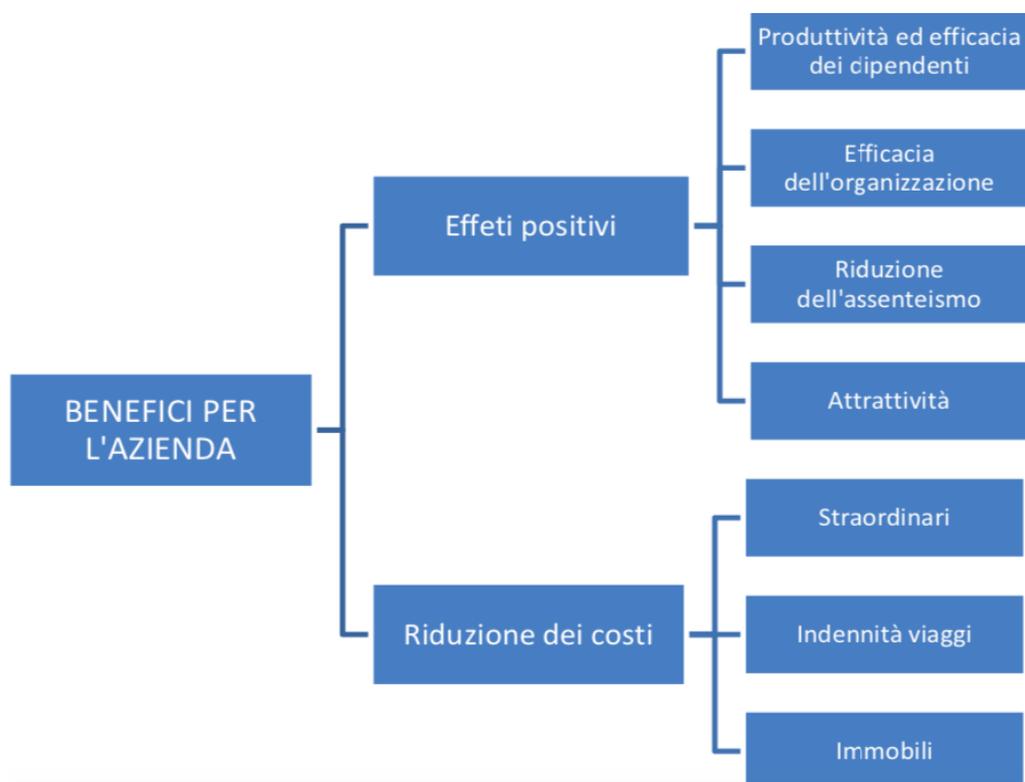
<sup>41</sup> <https://www.michaelpage.it/advice/consigli-di-carriera/migliorare-la-propria-carriera/5-consigli-raggiungere-il-work-life>

I vantaggi che si possono riscontrare sono:

- aumentare il coinvolgimento dei dipendenti;
- attrarre nuove risorse;
- aumentare le prestazioni;
- ridurre i costi;
- migliorare il modo di collaborare;
- introdurre un sistema basato sui risultati;
- creare un ambiente meritocratico.

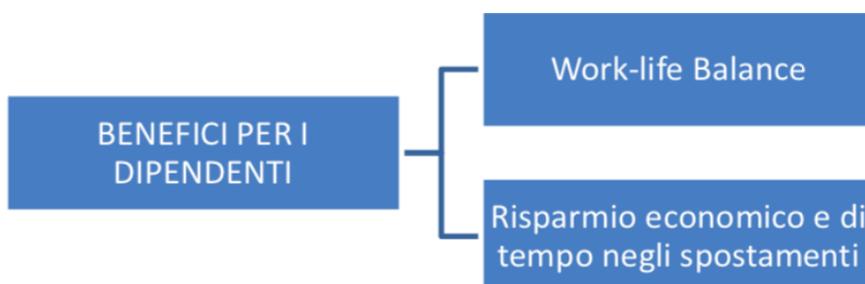
I benefici derivanti dallo smart working possono essere classificati in:

- *vantaggi per le aziende*: incremento di produttività dei dipendenti, riduzione dei costi di gestione dello spazio fisico, riduzione del tasso di assenteismo e meno spreco di energia;



- *vantaggi per i lavoratori*: la possibilità di organizzare personalmente la vita e il

lavoro porta a una migliore realizzazione personale, in termini di produttività lavorativa e in termini di soddisfazione e motivazione personale;



- *vantaggi per l'ambiente e la società*: diminuzione dello smog dovuto al risparmio che deriverebbe dal mancato spostamento urbano della massa di lavoratori.



Di seguito riporto una tabella che dimostra km, tempo e CO<sub>2</sub> risparmiati ogni anno non andando al lavoro in macchina (per 5 giorni lavorativi alla settimana o solo per 1,5 giorni). I dati che sono stati riportati nella tabella, fanno riferimento al risparmio pro capite annuo per ogni lavoratore, tenendo conto della distanza media dei viaggi casa-lavoro.

**Risparmio annuale di km, tempo e CO<sub>2</sub> non recandosi al lavoro in auto per 1,5 giorni o 5 giorni alla settimana**

Risparmio annuale	1,5 giorni a settimana	5 giorni a settimana
Distanza	1.890 km	6.300
CO <sub>2</sub>	365 kg	1.187 kg
Tempo	61 ore	203 ore

*Fonte: T. Botteri, G. Cremonesi, Smart working & smart workers, Guida per gestire e valorizzare i nuovi nomadi, pag. 95.*

Uno degli aspetti positivi dello smart working è la riduzione dello stress, soprattutto quello derivante dal traffico sulle strade o dai ritardi dei mezzi di trasporto pubblici. Le aziende, dal canto loro, hanno dei dipendenti più sereni e quindi più produttivi. Un accordo win-win, dal quale entrambe le parti traggono anche notevoli benefici economici: il lavoratore spende di meno per gli spostamenti, l'azienda spende meno in termini di costi fissi per la propria sede.

Secondo i dati, in più della metà dei casi, chi ha adottato pratiche di smart working ha notato un miglioramento in termini di produttività, di crescita dei profitti e di reputazione aziendale.



Fonte: Osservatori Digital Innovation – Politecnico di Milano

Quando si comincia ad intraprendere in azienda un nuovo modello di lavorare, che può turbare totalmente l'organizzazione aziendale e la cultura manageriale, è normale trovarsi di fronte ad alcune difficoltà.

I vincoli incontrati dalle aziende nell'implementare un modello di smart working, possono essere:

- resistenza iniziale, in particolar modo da parte dei manager. In questo punto risulta molto difficile convincere i manager nell'applicabilità del progetto. Per risolvere questa difficoltà, è utile organizzare delle sessioni di formazione per spiegare a loro l'importanza di cambiare mentalità e cultura, quindi passando da un controllo

non più fisico al lavoro, ma ad un controllo basato sul raggiungimento degli obiettivi prefissati;

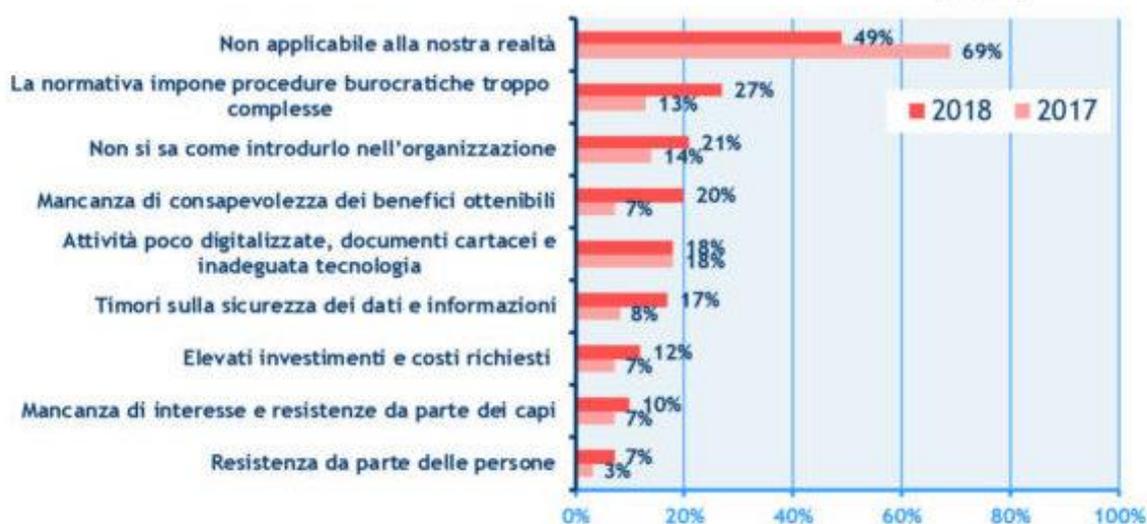
- capacità dei manager di dare feedback riguardo la valutazione dei propri lavoratori;
- confronto con i sindacati, in quanto possono esprimere una loro perplessità rispetto all'attuabilità e alla riuscita del progetto;
- senso di responsabilità delle persone, in quanto non essendo controllati fisicamente dal manager, può portare loro a lavorare oltre le ore stabilite per dimostrare la loro responsabilità ed il loro impegno. Però bisogna cercare di far capire loro che non bisogna lavorare di più, ma anzi impegnarsi a conciliare al meglio le loro necessità personali e familiari con quelle lavorative;
- isolamento di chi lavoro da remoto.

Questo è uno schema degli ostacoli, paragonati tra con il 2017 e il 2018, che sono stati individuati dal Politecnico di Milano:

## Principali ostacoli all'avvio dei progetti



OSSERVATORI.NET  
digital innovation



Fonte: Osservatori Digital Innovation – Politecnico di Milano

Però tra le barriere che impediscono la crescita di questo modello, ci sarebbero i pregiudizi culturali, la paura che i dipendenti non lavorino con lo stesso impegno e il timore di attriti all'interno dell'azienda tra chi lavora in modo flessibile e chi no. E a questo

si aggiunge la diffidenza insita in alcuni manager, che non hanno più sott'occhio le persone a loro affidate. Ciò dà loro la sensazione di non essere più in grado di tenere il polso della situazione, lasciando addosso a molti un senso di ansia su cosa facciano o non facciano i dipendenti tra le quattro mura di casa.

In riferimento ai dati dell'anno 2019, risultano queste percentuali: per il 34% dei responsabili, sussiste una difficoltà nel gestire le urgenze; un 32% nell'adoperare gli strumenti tecnologici; un 26% nel progettare le attività, e un 46% dei manager che affermano di non aver riscontrato nessuna criticità<sup>42</sup>.

Invece se vengono intervistati gli smart worker, la prima problematicità a venire a galla è la percezione di isolamento con un 35%, successivamente le distrazioni esterne con un 21%, poi i problemi di comunicazione collaborazione virtuale con l'11%, ed infine la barriera tecnologica sempre con un 11%. Questi sono i dati della ricerca dell'Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano<sup>43</sup>.

Di recente, sono stati illustrati al convegno al MaMu<sup>44</sup> con la ministra Bonetti, gli esiti della sperimentazione dal 2017 al 2019 per 247 dipendenti. Ciò che è emerso è che i lavoratori risparmiano 800 euro all'anno, e le aziende hanno un beneficio di 500 euro.

Questo progetto pilota è durato tre anni e sono state coinvolte 21 imprese di tutte le grandezze, per un totale di 247 dipendenti.

È stato un progetto impegnativo, che ha dovuto confrontarsi con resistenze culturali e una vigorosa sfiducia iniziale a liberare il lavoro da orari e spazi, tuttavia ricompensato da risultati confortanti: 56 i minuti, 50 i chilometri e 22 gli euro risparmiati al giorno, quindi per un totale di 827 euro all'anno, dai lavoratori, emancipati dal pendolarismo casa-ufficio e dalla necessità di pagare servizi scolastici, babysitter e spese di trasporto. Prevalgono quindi, i lavoratori meno stressati e più produttivi. Allo stesso tempo vincono anche gli imprenditori che beneficiano di 513 euro all'anno per ogni smart worker, cifra che somma la crescita di produttività ai minor costi di defocalizzazione, la deconcentrazione che sfida i lavoratori sommersi in ufficio da telefonate, e-mail e molteplici interruzioni. E senza dubbio ci guadagna anche l'ambiente, perché nei tre anni di sperimentazione, i lavoratori agili, si sono preservati 304mila chilometri in auto per arrivare al lavoro. Questi chilometri risparmiati possono essere tradotti in un risparmio di

---

<sup>42</sup> [https://www.corriere.it/economia/lavoro/19\\_ottobre\\_30/smart-working-20percento-un-anno-570-mila-lavorano-anche-casa-8b6c5ff4-faf5-11e9-b1c6-a381abba5d9f.shtml](https://www.corriere.it/economia/lavoro/19_ottobre_30/smart-working-20percento-un-anno-570-mila-lavorano-anche-casa-8b6c5ff4-faf5-11e9-b1c6-a381abba5d9f.shtml)

<sup>43</sup> [https://www.osservatori.net/it\\_it](https://www.osservatori.net/it_it)

<sup>44</sup> <http://www.mantovamulticentre.com>

42 tonnellate di anidride carbonica, per il cui assorbimento sarebbe stata fondamentale la operosità di 2792 alberi<sup>45</sup>.

Questi risultati non vanno ignoranti, soprattutto nella situazione in cui la sostenibilità è divenuta un “imperativo di mercato”. E anzi, bisogna spronare le aziende che hanno accettato la sperimentazione ad accelerare, e affrontare quelle che tuttora resistono.

---

<sup>45</sup> [https://gazzettadimantova.gelocal.it/mantova/cronaca/2020/01/20/news/ecco-lo-smart-working-che-conviene-guadagnano-anche-le-impres-1.38359874?refresh\\_ce](https://gazzettadimantova.gelocal.it/mantova/cronaca/2020/01/20/news/ecco-lo-smart-working-che-conviene-guadagnano-anche-le-impres-1.38359874?refresh_ce)

## CAPITOLO 2

### SCENARIO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

#### INDICE

2.1 Profili introduttivi – 2.2 Lo Smart Working nel contesto normativo nazionale – 2.3 La direttiva – 2.4 Smart Working, lavoro agile e telelavoro a confronto – 2.5 Il diritto alla disconnessione: il caso italiano e francese – 2.6 La tutela della salute e della sicurezza dello smart worker – 2.7 Contrattazione collettiva

---

#### **2.1 Profili introduttivi**

Il mondo del lavoro sta cambiando. Alcune delle organizzazioni più grandi e di maggior successo al mondo offrono ai propri dipendenti la libertà di lavorare dove vogliono e quando vogliono, purché facciano bene il loro lavoro. Se il lavoro fatto e le esigenze del cliente sono soddisfatti, va bene. Ancora meglio è che i nuovi orari e i luoghi di lavoro possono essere utilizzati per migliorare la produttività, soddisfare al meglio le esigenze dei clienti e allo stesso tempo ridurre i costi.

Il mondo del lavoro sta cambiando per le organizzazioni di tutti i settori. Forse non siamo sorpresi di apprendere che le aziende nel campo dell'ICT e delle telecomunicazioni lo stiano già facendo. Ma in tutti i settori vengono introdotte nuove pratiche di lavoro - i servizi finanziari, il settore manifatturiero, il settore edile, i servizi sanitari: nessun settore è escluso.

Anche le organizzazioni governative stanno seguendo questa strada. Molte sono conosciute per l'introduzione di varie opzioni del lavoro flessibile, così da poter soddisfare le aspirazioni dei dipendenti per un miglior equilibrio tra vita professionale e vita privata. Un passo successivo che alcuni hanno fatto, è stato quello di usare la flessibilità per ridurre il costo delle operazioni governative e rendere i servizi pubblici più agili. Molti altri seguiranno questa strada nei prossimi dieci anni, di fronte all'aumentare

dell'efficienza, e in particolare ridurre i costi di proprietà<sup>46</sup>.

Secondo Gaetano Zilio Grandi e Marco Biasi *“All’indomani di una riforma epocale come il Jobs Act, si avvertiva una comune sensazione di (almeno) parziale insoddisfazione, dovuta, da un lato, all’allargamento delle maglie della subordinazione uscita (astrattamente) potenziata nel mercato e (concretamente) depotenziata nel rapporto, dall’altro lato, all’incerta collocazione del lavoro autonomo, stretto nella morsa tra la riconduzione forzata alla subordinazione, in presenza dei requisiti ex art. 2 d.lgs. n. 81 del 2015, ed il ritorno allo scarno regime codicistico, relativamente all’area delle collaborazioni coordinate e continuative di cui all’art. 409, n. 3 Cod. Proc. Civ., quest’ultime sottratte, più che al requisito del progetto, all’apparato protettivo ex artt. 61-69 d.lgs. n. 276 del 2003”*<sup>47</sup>. Secondo queste disposizioni, si colloca il disegno della legge 22 maggio 2017, n. 81 – già conosciuta come “Jobs Act del lavoro autonomo e del lavoro agile” – dove si trovano i due capi relativi al lavoro autonomo e ad una nuova modalità di svolgimento del lavoro subordinato chiamata come “lavoro agile”, che avrebbe l’obiettivo di ricadere nelle aree e non solamente nella delimitazione tra subordinazione e autonomia. Questa decisione di trattare due temi all’interno di una stessa normativa dimostra una forte presa d’atto da parte del legislatore di come, gli episodi di “sfruttamento capzioso” dei vari contratti di lavoro autonomo non siano sufficienti *“a spiegare il ruolo centrale che il lavoro autonomo ha giocato e continua a giocare nell’economia italiana”*<sup>48</sup>.

Infatti, aggiunge ancora Renata Semenza: *“la terziarizzazione del sistema produttivo, contrassegnata dal passaggio da un’economia di tipo industriale ad una basata sui servizi, accompagnata dal potenziale innovativo dei recenti sviluppi tecnologici, hanno innescato un processo di crescente domanda di professionalità ultra-specializzate...”*<sup>49</sup>. *“Allo stesso modo, la categoria del lavoro agile o smart, codificata di recente nell’ordinamento italiano, delimita sommariamente una serie di pratiche organizzative e gestionali che solo in superficie sono accomunate da due caratteristiche: l’allentamento del vincolo di co-presenza in una sede deputata allo svolgimento dell’attività lavorativa*

---

<sup>46</sup> A. Lake, *Smart flexibility – Moving smart and flexible working from theory to practice*, Gower, 2013

<sup>47</sup> G. Zilio Grandi, M. Biasi, *Commentario breve allo statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Wolters Kluwer Cedam, 2018, pag. 3

<sup>48</sup> R. Semenza, A. Mori, *La crescita del lavoro autonomo e le nuove sfide sociali*, Wolters Kluwer Cedam, 2018

<sup>49</sup> Ivi, pag. 13

e il venir meno del vincolo di orario”<sup>50</sup>.

## 2.2 Lo Smart Working nel contesto normativo nazionale

Per Smart Working, o lavoro agile, la cui disciplina è contenuta nel Capo II della legge 22 maggio 2017 n. 81 recante “Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l’articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato” ed entrata in vigore il 14 giugno 2017<sup>51</sup>, si intende “una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione ai lavoratori di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare, a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati da conseguire”<sup>52</sup>.

Con il termine “flessibilità” si intende “il senso generale dell’esperienza che viviamo nelle nostre attività (...). Descrive la capacità delle cose di adattarsi facilmente e, eventualmente, di riprendere la forma iniziale. Questo significato, sinonimo di duttilità ed elasticità, non comporta di per sé alcuna connotazione né negativa né positiva”<sup>53</sup>.

Lo smart working non rappresenta un nuovo tipo di contratto di lavoro, ma una diversa modalità di svolgimento della propria prestazione lavorativa. Lo smart working, quindi, non rientra nell’alveo del lavoro autonomo che è oggetto invece, della prima parte del provvedimento.

Questa nuova modalità di lavoro viene sintetizzata anche come “Non più un posto di lavoro per tutta la vita, ma neanche un unico luogo di lavoro durante lo stesso rapporto di lavoro, e neppure un orario fisso”<sup>54</sup>.

All’interno del sopracitato decreto legge, lo smart working, viene trattato in pochi articoli (artt.18-24) e possiamo dire che il Legislatore ha dettato una scarna disciplina avente lo “scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, che promuovono il lavoro agile quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di

---

<sup>50</sup> V. Finotto, *Lavoro autonomo e lavoro agile: una nuova frontiera manageriale*, Wolters Kluwer Cedam, 2018, pag. 28

<sup>51</sup> <https://www.cliclavoro.gov.it/Normative/Legge-22-maggio-2017-n81.pdf>

<sup>52</sup> Osservatori Digital Innovation della School of Management del Politecnico di Milano

<sup>53</sup> J.C. Barbier, H. Nadel, *La flessibilità del lavoro e dell’occupazione*, Donzelli, 2003

<sup>54</sup> M. Tiraboschi, *Una regolazione agile per il lavoro che cambia*, in *Boll. Adapt*, n. 3 febbraio 2016

*lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva"*<sup>55</sup>.

Questo nuovo approccio pone al centro due necessità fondamentali: da una parte l'abbattimento dei costi legati alla produttività, dall'altra un approccio più flessibile al lavoro e alla sua organizzazione.

Il decreto è composto di 26 articoli, che a loro volta sono suddivisi in tre capi:

- Capo I riguarda la "Tutela del lavoro autonomo";
- Capo II contiene le disposizioni in materia di "Lavoro agile";
- Capo III reca le "Disposizioni finali".

Questa nuova modalità viene normata sia per il settore privato che per il pubblico, e l'accordo può essere applicato sia ai contratti a tempo determinato che ai contratti a tempo indeterminato.

Oltre alla legge 81/2017, vanno prese in considerazione altre leggi per capire l'evoluzione di tale materia. Tornando indietro con gli anni, va citata la legge 7 agosto 2015, n.124, detta "Legge Madia"<sup>56</sup>. In particolar modo l'articolo 14<sup>57</sup> prevede che *"le amministrazioni pubbliche, nei limiti delle risorse di bilancio disponibili a legislazione vigente e senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, adottino misure organizzative 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 dieci per cento dei dipendenti, ove lo richiedano, di avvalersi di tali modalità, garantendo che i dipendenti che se ne avvalgono non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera"*.

Successivamente, è stata redatta la Circolare Inail n. 48 del 2 novembre 2017 <sup>58</sup>, che assicura ai lavoratori agili la parità di trattamento (economico e normativo) rispetto ai

---

<sup>55</sup> Cfr. Art.18, comma 1, Legge n.81 del 2017, pubblicato sulla G.U. 135 del 13 giugno 2017

<sup>56</sup> Pubblicata sulla G.U. n.187 del 13 agosto 2015 ed è in vigore dal 28 agosto 2015  
<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2015/08/13/15G00138/sg>

<sup>57</sup> <http://adapt.it/adapt-indice-a-z/art-14-legge-n-1242015-promozione-della-conciliazione-dei-tempi-di-vita-e-di-lavoro-nelle-amministrazioni-pubbliche/>

<sup>58</sup> <https://www.inail.it/cs/internet/docs/testo-integrale-circolare-n-48-del-2-novembre-2017.pdf>

colleghi che eseguono la prestazione con modalità ordinarie, quindi nessuno subirà variazioni con l'adozione di lavoro in modalità agile. Nella circolare sono previste le tutele in caso di infortuni e malattie professionali.

Infine, nel 2019 con la Legge di Bilancio (legge n. 145/2018), il comma 486 dell'articolo 1 che integra l'articolo 18 della legge 81/2017, introduce un comma 3-*bis* in forza del quale i “*datori di lavoro pubblici e privati che stipulano accordi per l'esecuzione della prestazione di lavoro in modalità agile sono tenuti in ogni caso a riconoscere priorità alle richieste di esecuzione del rapporto di lavoro in modalità agile formulate dalle lavoratrici nei tre anni successivi alla conclusione del periodo di congedo di maternità previsto dall'articolo 16 del testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità, di cui al decreto legislativo 26 marzo 2001, n.151, ovvero dai lavoratori con figli in condizioni di disabilità ai sensi dell'articolo 3, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n.104*”<sup>59</sup>.

Il proliferare della legislazione che va a normare la materia di smart working, è indice di attenzione concreta alle esigenze familiari, fin negli aspetti più applicativi della norma. Prima di vedere nel dettaglio il funzionamento di questa modalità, va precisato che il lavoro agile è subordinato – a pena di nullità – alla stipula di un accordo scritto tra le parti che disciplina:

- l'esecuzione della prestazione all'esterno dei locali aziendali;
- i tempi di riposo del lavoratore;
- forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro anche con riguardo al potere di controllo sulla prestazione nel rispetto dell'articolo 4 dello Statuto dei lavoratori;
- le forme di condotta connesse alla prestazione all'esterno dell'azienda che danno luogo all'applicazione di sanzioni disciplinari;
- strumenti utilizzati dal lavoratore che è ritenuto a custodire con diligenza oltre ad essere responsabile della riservatezza dei dati cui può accedere.

Nel dettaglio, tramite un accordo, datore e dipendente possono pattuire che quest'ultimo svolga la prestazione lavorativa in parte all'interno dei locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa attraverso l'utilizzo di strumenti tecnologici ed entro

---

<sup>59</sup> <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/gu/2018/12/31/302/so/62/sg/pdf>

i limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale. La medesima possibilità è riconosciuta anche per i 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" all'articolo 18, comma 3, legge n. 81/2017. A tal proposito, la legge n. 81/2017 va regolata con il d.p.r. 8 marzo 1999, n. 70 - *"Regolamento recante disciplina del telelavoro nelle pubbliche amministrazioni, a norma dell'articolo 4, comma 3, della legge 16 giugno 1998, n. 191"*.

Il datore di lavoro è responsabile della sicurezza e del buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati al lavoratore per lo svolgimento dell'attività lavorativa. Questo accordo è da stipularsi per iscritto (come accennato sopra) *ad substantiam* e *ad probationem* ai fini della regolarità amministrativa e della prova. All'interno dovrà essere disciplinata l'esecuzione della prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali aziendali. Per quanto riguarda il trattamento economico, *"il lavoratore in regime di lavoro agile ha diritto ad un trattamento economico e normativo non inferiore a quello complessivamente applicato, in attuazione dei contratti collettivi, nei confronti dei lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all'interno dell'azienda"*<sup>60</sup>.

Quanto al recesso, *"in caso di accordo a tempo determinato, il recesso può avvenire con un preavviso non inferiore a 30 giorni. Nel caso di lavoratori disabili, ai sensi della legge n.68/1999,<sup>61</sup> tale termine sale fino a 90 giorni. In presenza di un giustificato motivo, ciascuno dei contraenti può recedere prima della scadenza del termine nel caso di accordo a tempo determinato, o senza preavviso nel caso di accordo a tempo indeterminato"*<sup>62</sup>, ossia può avvenire *ad nutum*. Queste tempistiche sono state decise dal legislatore che ha stabilito un maggiore periodo di tempo utile *"per consentire un'adeguata riorganizzazione dei percorsi di lavoro rispetto alle esigenze di vita e di cura del lavoratore"*.

Un punto fondamentale è quello che riguarda la tutela della privacy, in quanto è importante precisare fin da subito quali saranno i sistemi di controllo installati all'interno degli strumenti di lavoro; così facendo, il lavoratore agile avrà ben chiaro quali saranno i

---

<sup>60</sup> Cfr. art.20, comma 1, Legge n.81 del 2017, pubblicato sulla G.U. 135 del 13 giugno 2017

<sup>61</sup> <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1999/03/23/099G0123/sg%20-%20Categorie%20protette%20al%20lavoro>

<sup>62</sup> Cfr. art 19, comma 2, Legge n.81 del 2017, pubblicato sulla G.U. 135 del 13 giugno 2017

limiti e i vincoli imposti alla sua operatività.

## 2.3 La direttiva

### Articolo 18

Essendo il primo articolo dedicato al Lavoro Agile, nell'articolo 18 viene definita la *ratio*, ovvero la finalità delle disposizioni, e cioè quello *“di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro”*. Si possono dedurre due obiettivi: uno strettamente economico, rivolto a favore delle imprese e al perfezionamento della loro competitività, e l'altro obiettivo rivolto al miglioramento delle condizioni dei dipendenti, nell'ottica del Work-life balance.

Successivamente il legislatore designa la definizione del lavoro agile come *“modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva”*. Questa definizione ci fa capire come il legislatore dispone il lavoro agile nell'ambito del lavoro subordinato, e questo ci conferma il fatto che il lavoro agile non è una nuova tipologia di contratto, ma è una modalità alternativa al telelavoro che deve essere determinata tramite accordo tra datore di lavoro e lavoratore.

La norma poi determina i luoghi in cui viene svolta la prestazione lavorativa, la quale può essere eseguita in parte all'interno ed in parte all'esterno dei locali aziendali.

Per quanto concerne l'orario di lavoro, l'articolo 18 afferma che non ci devono essere vincoli di orario, ma bisogna rispettare solo i limiti di durata massima giornaliera e settimanale, annunciato dalla legge e dalla contrattazione collettiva.

Le peculiarità del lavoro agile, secondo le disposizioni della norma, si possono sintetizzare in questi punti:

- assenza di vincoli di orario, ma solo di durata massima giornaliera e settimanale;
- lavoro svolto sia all'interno che all'esterno dei locali aziendali, e la mancanza di

- una postazione fissa per il lavoro esercitato al di fuori dei locali aziendali;
- l'uso di strumenti tecnologici per lo svolgimento delle mansioni lavorative.

Inoltre, l'articolo disciplina che *“il datore di lavoro è responsabile della sicurezza e del buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati al lavoratore per lo svolgimento dell'attività lavorativa”*.

*“Gli incentivi di carattere fiscale e contributivo eventualmente riconosciuti in relazione agli incrementi di produttività ed efficienza del lavoro subordinato sono applicabili anche quando l'attività lavorativa sia prestata in modalità di lavoro agile”*.

## **Articolo 19**

L'articolo 19 stabilisce quale deve essere la forma dell'accordo di lavoro agile, e quale deve essere il suo contenuto e le modalità per effettuare il recesso dallo stesso.

Delibera quindi che l'accordo tra il lavoratore e il datore di lavoro deve essere stipulato per iscritto, non tanto per dare sostanza all'atto giuridico, quanto piuttosto *“ai fini della regolarità amministrativa e della prova”*.

Successivamente precisa il contenuto dell'accordo, il quale *“disciplina l'esecuzione della prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali aziendali, anche con riguardo alle forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro ed agli strumenti utilizzati dal lavoratore”*.

In quest'articolo viene affrontato un tema molto importante, che è quello del *diritto alla disconnessione*. Il lavoratore quando sceglie questa modalità di esecuzione della prestazione lavorativa, può correre il rischio della connessione digitale continua. Infatti, la norma stabilisce che bisogna determinare *“i tempi di riposo del lavoratore nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro”*.

Al secondo comma di tale articolo, viene stabilito che l'accordo può essere sia a tempo determinato sia a tempo indeterminato, e definisce i tempi di preavviso necessari per il recesso, i quali non possono essere inferiori a trenta giorni, in caso di contratto a tempo indeterminato. I giorni di preavviso per il recesso, da parte del datore di lavoro, aumentano per i lavoratori disabili che non possono essere inferiori a novanta, ai sensi dell'articolo 1 della legge 12 marzo 1999, n. 68.

In presenza di un giustificato motivo, il recesso può essere richiesto da entrambe le parti,

*“prima della scadenza del termine, nel caso l’accordo sia stato stipulato a tempo determinato, o senza nessun preavviso, nel caso invece sia stato stipulato a tempo indeterminato”.*

## **Articolo 20**

L’articolo 20 sancisce il diritto del lavoratore agile di beneficiare di *“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 2015, n. 81, nei confronti dei lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all’interno dell’azienda”*. La legge, per quanto riguarda la definizione del trattamento economico e normativo del lavoro agile, rinvia alla trattazione collettiva. Delibera solo che non ci debba essere derogabilità *in peius* alla contrattazione individuale.

Al comma 2, *“al lavoratore impiegato in forme di lavoro agile può essere riconosciuto il diritto dell’apprendimento permanente, in modalità formali, non formali o informali, e alla periodica certificazione delle relative competenze”*.

## **Articolo 21**

L’articolo 21 afferma che, oltre all’esercizio del potere direttivo, anche *“l’esercizio del potere di controllo del datore di lavoro sulla prestazione resa dal lavoratore all’esterno dei locali aziendali”* deve essere regolamentato dall’accordo relativo alle modalità di lavoro agile, quanto stabilito dall’articolo 4 della legge 20 maggio 1970, n. 300 e le sue modificazioni.

Al secondo comma, l’accordo deve regolare anche il potere disciplinare, fissando *“le condotte connesse all’esecuzione della prestazione lavorativa all’esterno dei locali aziendali, che danno luogo all’applicazione di sanzioni disciplinari”*.

## **Articolo 22**

L’articolo 22 dichiara che *“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”.*

### **Articolo 23**

Il suddetto articolo stabilisce che deve essere obbligatoria l'assicurazione per gli infortuni e le malattie professionali. *“L'accordo per lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità di lavoro agile e le sue modificazioni sono oggetto delle comunicazioni di cui all'articolo 9-bis del decreto-legge 1° ottobre 1996, n. 510, convertito, con modificazioni, dalla legge 28 novembre 1996, n. 608, e successive modificazioni”.*

Ai commi 2 e 3, viene fissato che il lavoratore abbia diritto sia alla *“tutela contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali dipendenti da rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno dei locali aziendali”*, sia *“contro gli infortuni sul lavoro occorsi durante il normale percorso di andata e ritorno dal luogo di abitazione a quello prescelto per lo svolgimento della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali”*. Tale diritto viene riconosciuto al lavoratore solo nel caso in cui *“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”*.

Riassumendo, la direttiva ci fornisce la definizione di smart working e individua le caratteristiche principali che si possono sintetizzare così:

- assenza di vincoli di orario e di luogo di lavoro;
- assenza di postazione fissa;
- utilizzo di strumentazione tecnologica;
- limiti di durata massima dell'orario lavorativo.

Successivamente, vengono definite la forma dell'accordo e la modalità per il recesso:

- forma scritta;
- preavviso di trenta giorni per il recesso da accordi a tempo indeterminato;
- preavviso di novanta giorni nel caso di lavoratori disabili;
- in presenza di giustificato motivo, possibilità di recesso prima della scadenza, per accordi a tempo determinato, senza preavviso per accordi a tempo indeterminato.

La norma esplicita, poi, il contenuto dell'accordo che deve identificare:

- le forme dell'esercizio del potere direttivo del datore di lavoro;
- le condotte che danno luogo alle sanzioni disciplinari;
- gli strumenti utilizzati dal lavoratore;
- i tempi di riposo del lavoratore;
- le misure tecniche e organizzative necessarie per la disconnessione.

Ed infine, sancisce i diritti dello smart worker:

- diritto alla disconnessione;
- diritto al trattamento economico e normativo non inferiore a quello complessivamente applicato ai lavoratori che svolgono le medesime mansioni all'interno dell'azienda;
- possibilità di diritto all'apprendimento permanente e alla periodica certificazione delle competenze;
- diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali;
- diritto alla tutela contro gli infortuni nel percorso di andata e ritorno dall'abitazione al luogo prescelto per svolgere la prestazione lavorativa all'esterno dell'azienda, se la scelta è dovuta ad esigenze lavorative o di bilanciamento vita-lavoro e se corrisponde a criteri di ragionevolezza.

## **2.4 Smart working, lavoro agile e telelavoro a confronto**

In primo luogo, va detto che, lo smart working non è il telelavoro per quanto vengano frequentemente assimilati e utilizzati come sinonimi. Quest'ultimo era disciplinato già nell'accordo-quadro europeo stipulato a Bruxelles il 16 luglio 2002 tra CES, UNICE/UEAPME e CEEP e recepito in Italia con l'Accordo Interconfederale 2004 del 9 giugno 2004<sup>63</sup> che essenzialmente regolava la modalità di prestazione eseguita dal

---

<sup>63</sup>

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

lavoratore presso la propria dimora. Nell'Accordo era stato chiarito che *"il telelavoro ricomprende una gamma di situazioni e di prassi ampia ed in rapida espansione. Per tale motivo le parti sociali hanno individuato una definizione del telelavoro che consente di abbracciarne diverse forme svolte con regolarità"*.

L'articolo 1 di tale Accordo qualifica il telelavoro come *"una forma di organizzazione e/o di svolgimento del lavoro che si avvale delle tecnologie dell'informazione nell'ambito di un contratto o di un rapporto di lavoro, in cui l'attività lavorativa, che potrebbe anche essere svolta nei locali dell'impresa, viene regolarmente svolta al di fuori dei locali della stessa"*. Inoltre, definisce il telelavoro come *"modalità di svolgimento della prestazione che consente di modernizzare l'organizzazione del lavoro e per i lavoratori una modalità di svolgimento della prestazione che permette di conciliare l'attività lavorativa con la vita sociale offrendo loro maggiore autonomia nell'assolvimento dei compiti loro affidati"*.

Le principali caratteristiche del telelavoro secondo l'Accordo sono:

- lavoro svolto regolarmente fuori dai locali aziendali;
- utilizzo delle tecnologie;
- carattere volontario dell'impegno da entrambe le parti;
- gestione autonoma del lavoro;
- carico di lavoro e un livello di prestazione equivalente a quelli dei lavoratori comparabili che svolgono la prestazione all'interno dei locali aziendali;
- accesso al luogo di lavoro da parte del datore di lavoro, delle rappresentanze dei lavoratori e/o delle autorità competenti per verificare l'applicazione della disciplina in materia di salute e sicurezza.

A tali caratteristiche, bisogna aggiungere e menzionare gli obblighi e le responsabilità del datore di lavoro:

- fornire le informazioni scritte al telelavoratore;<sup>64</sup>
- adottare le misure appropriate e informare il telelavoratore sulle norme di legge e le regole aziendali per garantire la protezione dei dati;<sup>65</sup>

---

<sup>64</sup> Cfr. Art. 2, comma 2

<sup>65</sup> Cfr. Art. 4, comma 1

- fornire, installare e svolgere la manutenzione degli strumenti necessari, salvo che il telelavoratore non utilizzi strumenti propri;<sup>66</sup>
- compensare e/o coprire i costi derivanti dal lavoro, se il telelavoro viene svolto con regolarità;<sup>67</sup>
- fornire i supporti tecnici necessari per lo svolgimento dell'attività lavorativa;<sup>68</sup>
- sopportare i costi derivanti dalla perdita e danneggiamento degli strumenti e dei dati utilizzati dal telelavoratore;<sup>69</sup>
- tutelare la salute e la sicurezza del telelavoratore;<sup>70</sup>
- informare il telelavoratore sulle politiche aziendali di salute e sicurezza;<sup>71</sup>
- adottare misure atte a prevenire l'isolamento del telelavoratore.<sup>72</sup>

Tali caratteristiche appena menzionate, vanno a delineare le caratteristiche principali del telelavoro.

Inoltre, va detto che smart working e lavoro agile sono la stessa cosa, in quanto il secondo è semplicemente la traduzione dall'inglese all'italiano. D'Amato (2014)<sup>73</sup> lo chiarisce come *“un ambiente di lavoro che elimina i vecchi concetti di postazione di lavoro fissa, ma è dinamico in funzione di quello di cui si ha bisogno in quel momento”*. Codesta modalità prende in riferimento spazi, orari e strumenti di lavoro per far sì che i lavoratori abbiano una maggiore libertà e responsabilizzazione. A differenza del telelavoro, dove il soggetto lavora normalmente nel proprio domicilio, lo smart working si connota in maniera differente e diviene una vera e propria *“prassi lavorativa”* che permette, con il consenso del datore di lavoro, di fissare in quali momenti si può lavorare a distanza e con quali strumenti (normalmente strumenti tecnologici come computer, tablet...); programmando anche delle occasioni di meeting con colleghi, responsabili all'interno delle mura aziendali.

*“L'aggettivo smart postula dunque forme evolute di organizzazione del lavoro in cui lo smart worker è messo nelle condizioni di operare su processi lavorativi complessi,*

---

<sup>66</sup> Cfr. Art. 6, comma 2

<sup>67</sup> Cfr. Art. 6 comma 3

<sup>68</sup> Cfr. Art. 6 comma 4

<sup>69</sup> Cfr. Art. 6 comma 5

<sup>70</sup> Cfr. Art. 7 comma 1

<sup>71</sup> Cfr. Art. 7 comma 2

<sup>72</sup> Cfr. Art 8 comma 3

<sup>73</sup> G. Chiaro, G. Prati, M. Zocca, *Smart working: dal lavoro flessibile al lavoro agile*, Franco Angeli, 2015

*interagendo a distanza in modo cooperativo con i suoi colleghi, venendo valutato non attraverso una sorta di cottimo delle pratiche evase, ma piuttosto sul raggiungimento di risultati*”<sup>74</sup>. Lo smart working, dunque, si prefigge di semplificare e produrre in maggior misura flessibile il telelavoro. Sostanzialmente, consente di lavorare dove e quando si vuole, implementando, una flessibilità oraria e organizzativa. Come sostiene Olivieri Pennesi *“si possono attivare concretamente nuovi equilibri lavorativi”*.

Concretamente il luogo fisso di lavoro veniva spostato dall'azienda a casa propria, come affermato sopra. Quindi, il telelavoro prevede postazioni remote fisse, mentre lo smart working prevede una nuova modalità dove al lavoratore gli viene chiesto di eseguire la propria prestazione lavorativa da qualsiasi luogo esterno, senza la preventiva individuazione di una postazione fissa, e non di una nuova tipologia contrattuale. Partendo da questa premessa, l'evoluzione del telelavoro è lo smart working, che si può situare nella più ampia riforma del mercato del lavoro, il cosiddetto Jobs Act. Questa evoluzione è stata permessa senza dubbio dalla cosiddetta quarta rivoluzione industriale, caratterizzata dall'utilizzo di nuovi strumenti di lavoro come ad esempio: tablet, laptop, smartphone...e di piattaforme digitali e nuove modalità di lavoro come: social network, cloud, skype ecc. Questo fenomeno non è altro che una maggiore flessibilità spazio-temporale della prestazione.

Nel settore pubblico la materia è stata introdotta dall'articolo 4 della legge 16 giugno 1998, n.191 (cosiddetta Bassanini ter)<sup>75</sup> che interpreta: *“le Amministrazioni Pubbliche possono avvalersi di forme di lavoro a distanza, autorizzando i propri dipendenti ad effettuare, a parità di salario, la prestazione lavorativa in luogo diverso dalla sede di lavoro, previa determinazione delle modalità per la verifica dell'adempimento della prestazione lavorativa”*<sup>76</sup>. Successivamente è stata disciplinata dal D.P.R. 8 marzo 1999, n.70<sup>77</sup>.

Il Decreto istitutivo del telelavoro nella Pubblica Amministrazione, ha ratificato il ricorso al telelavoro tramite *“il supporto di tecnologie dell'informazione e della comunicazione, che consentono il collegamento con l'amministrazione cui la prestazione stessa inserisce”*<sup>78</sup>.

---

<sup>74</sup> L. Mattalucci, 2014

<sup>75</sup> <http://www.parlamento.it/parlam/leggi/981911.htm>

<sup>76</sup> Cfr. Art. 4 Legge Bassanini ter

<sup>77</sup> [https://www.cliclavoro.gov.it/Normative/D.P.R\\_8\\_marzo\\_1999\\_n.70.pdf](https://www.cliclavoro.gov.it/Normative/D.P.R_8_marzo_1999_n.70.pdf)

<sup>78</sup> D.P.R. 8 marzo 1999 n. 70

[https://www.cliclavoro.gov.it/Normative/D.P.R\\_8\\_marzo\\_1999\\_n.70.pdf](https://www.cliclavoro.gov.it/Normative/D.P.R_8_marzo_1999_n.70.pdf)

Il telelavoro è visto come una modalità nel lavorare da casa, quindi con una postazione fissa ben definita. Denis Ettighoffer (1993) ha messo in risalto quanto negli anni '90 la questione abbia provocato un particolare interesse ed anche in Italia si sia potuta realizzare una forte discussione sul tema: *“a favore di quelli che – grazie agli sviluppi dell’Information and Communication Technology (ICT) – apparivano come benefici a portata di mano: la possibilità di lavorare senza spostarsi dalla propria abitazione (...), in modo tale da liberarsi dalla schiavitù dei trasporti, contribuire alla diminuzione dell’inquinamento atmosferico, alla riduzione della necessità di avere negli spazi urbani mega edifici stipati da uffici, ecc”*<sup>79</sup>.

Va detto che è una decisione volontaria del dipendente e del datore di lavoro che va messa per iscritto in fase di assunzione o in un successivo momento. E questo passaggio non è trascurabile, in quanto se l’impegno viene sottoscritto al momento dell’assunzione, resterà tale per tutta la durata del rapporto di lavoro. Invece, se la scelta viene presa successivamente, allora sarà reversibile e significa che il lavoratore potrà esonerarsi dai suoi compiti nei locali dell’azienda rinunciando al telelavoro.

Ci sono tre tipologie di telelavoro:

- *subordinato*: il lavoratore a seconda del contratto, può prestare la sua attività anche al di fuori dell’azienda sotto il controllo del datore di lavoro. Non ha la possibilità di organizzarsi autonomamente e il lavoro deve essere svolto solamente da lui, senza l’aiuto di terze persone e/o familiari se ad esempio svolge il lavoro a casa. A tal riguardo il datore di lavoro può controllare la qualità e la quantità del lavoro svolto, anche in base alle ore lavorate<sup>80</sup>;
- *parasubordinato*: il lavoratore non è dipendente in quanto presta la sua attività per un committente;
- *autonomo*: il lavoratore invece, presta la sua attività lavorativa indipendente e organizza il suo lavoro liberamente.

Anche il telelavoro ha l’obiettivo di conciliare la vita privata con quella lavorativa. È una scelta volontaria del datore di lavoro e del lavoratore, e quindi un possibile rifiuto al

---

<sup>79</sup> L. Mattalucci, *Il crescente interesse per il tema dello smart working*, 2014

<sup>80</sup> Cfr. Art. 2094 codice civile che definisce prestatore di lavoro subordinato: *“E’ prestatore di lavoro subordinato chi si obbliga mediante retribuzione a collaborare nell’impresa, prestando il proprio lavoro intellettuale o manuale alle dipendenze e sotto la direzione dell’imprenditore”*.

passaggio del telelavoro non comporta la risoluzione del rapporto di lavoro né una modifica delle condizioni contrattuali pattuite. Qualora il lavoratore volesse lavorare come telelavoratore, per conciliare meglio il lavoro con le esigenze familiari, il datore di lavoro potrà accettare o rifiutare la richiesta.

Per capire meglio la distinzione netta che c'è tra telelavoro e lavoro agile, è intervenuto il Contratto collettivo per l'industria alimentare del 5 febbraio 2016 che li disciplina entrambi. Qualifica il telelavoro come *“una modalità di prestazione lavorativa effettuata presso il proprio domicilio o in luogo diverso e distante rispetto alla sede aziendale, ma comunque fisso, con il prevalente supporto di strumenti telematici, che consentono la comunicazione a distanza tra lavoratori, sede aziendale ed eventuali referenti esterni”*; mentre il lavoro agile *“una prestazione di lavoro subordinato che si svolge al di fuori dei locali aziendali attraverso il supporto di strumenti telematici, senza l'obbligo di utilizzare una postazione fissa durante il periodo di lavoro al di fuori dell'azienda, pur nel rispetto tassativo della idoneità del luogo quanto agli aspetti relativi alla sicurezza e alla riservatezza dei dati trattati”*. Quasi ovunque, gli accordi, come ad esempio l'Accordo del Gruppo FS Italiane del 2 maggio 2017<sup>81</sup>, non ammettono esplicitamente che il lavoro agile si assimili come telelavoro.

Va detto che tale modalità, ovvero il telelavoro, non ha riscosso molto successo e ha subito una interpretazione restrittiva delle proprie capacità, che sono state ricondotte al solo telelavoro domiciliare. E a tal proposito, lo smart working rappresenta l'evoluzione giuridico-sociale del telelavoro, in quanto, grazie all'evoluzione tecnologica, dà la possibilità al lavoratore di gestire in maniera autonoma il luogo e i tempi di svolgimento della prestazione lavorativa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario giornaliero e settimanale, previsto dalla legge e dalla contrattazione collettiva. Oltre a queste cose menzionate, il lavoro agile permette di lavorare anche in “coworking”, ovvero la possibilità di svolgere la propria attività lavorativa in edifici diversi dall'abitazione propria o dall'ufficio, e sono caratterizzati da ambienti aperti in cui si condivide si l'ambiente di lavoro e le tecnologie con altri colleghi però in maniera indipendente. Nella seguente tabella viene redatto un riassunto dei punti cardini dello smart working ed il telelavoro.

---

81

<http://www.sapsorsa.it/CCNL%202016%20Circolari%20e%20accordi%20successivi/Accordo%20Smart%20Working%202.5.2017.pdf>

<b>Smart working o lavoro agile</b>	<b>Telelavoro</b>
<p>Disegno di Legge approvato dal Consiglio dei Ministri italiano il 28 gennaio 2016.</p>	<p>Accordo Quadro del 2004 che rappresenta la formalizzazione della nozione di telelavoro (legge Bassanini 191/1988 e regolamento attuativo dpr 70/1999), iniziato a diffondersi fin dai primi anni '70 come risposta ai mutamenti indotti dall'apparire delle nuove tecnologie.</p>
<p>Non è una nuova forma o una forma rinnovata del telelavoro, appare piuttosto come una sua evoluzione sostanziale. Non solo a casa, né solo in azienda: nessuna postazione fissa, ma mezzi tecnologici (cosa che non esclude periodi di presenza in azienda).</p>	<p>Concepito come una semplice trasposizione delle modalità lavorative aziendali presso l'abitazione del teleworker.</p>
<p>Recepisce il senso per il quale la valorizzazione del lavoro svolto al di fuori dei locali aziendali non può prescindere da un radicale ripensamento dei modi di lavorare (in termini di tempi, orari, controllo esercitato dal datore, sicurezza, ecc.) e della misurazione del risultato (il DdL prevede un accordo scritto – a pena di nullità – tra datore e lavoratore che disciplinerà l'esecuzione della prestazione, ivi incluso l'esercizio del potere di controllo, nel rispetto delle leggi vigenti in materia; inoltre si ribadisce il diritto del lavoratore a ricevere un trattamento economico e normativo non inferiore a quello complessivamente applicato a lavoratori che esercitano le medesime mansioni all'interno dell'azienda, ma si incentiva la valorizzazione del risultato dando ampio spazio all'autonomia individuale e collettiva).</p>	<p>Assenza di un quadro normativo specifico, al di là del citato accordo quadro nazionale del 2004. Il telelavoro si applica sulla base di accordi collettivi aziendali o nazionali, oltre al detto accordo che ha recepito un precedente accordo europeo (la voluta assenza di un quadro normativo, se nelle intenzioni mirava a favorirne lo sviluppo, in realtà ha rappresentato il principale ostacolo alla sua diffusione, data la mancanza di una disciplina certa ed esigibile).</p> <p>Ancora mentalmente legato al retaggio del lavoro a “timbratura di cartellino”.</p>

Incentiva il lavoro per obiettivi lasciando ampia libertà al lavoratore di auto-organizzarsi, a patto che porti a termine gli obiettivi stabiliti nelle scadenze previste.	Rischio di esclusione del telelavoratore dalle dinamiche aziendali.
Nuove forme di carriera con lo smart working.	Riduzione delle possibilità di carriera del teleworker.

*Fonte: T. Botteri, G. Cremonesi, Smart working & smart workers*

Il disegno di legge, con titolo “Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l’articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato”, è tuttora in discussione in sede politica. Le effettive differenze tra lavoro agile e telelavoro faranno in modo tale che la seconda modalità non scomparirà del tutto. Sarà applicata ai lavoratori di natura ripetitiva e che necessitano minore flessibilità lavorativa e competenze professionali. Dall’altra parte ci si domanda come lo smart working – già utilizzato nella quotidianità organizzativa al di là della disciplina legislativa – possa rappresentare una risposta conforme alle esigenze di lavoro che devono commisurarsi con i macro-cambiamenti globali. Secondo il World Economic Forum di Davos<sup>82</sup>, la Quarta Rivoluzione Industriale – robot che eseguono sempre più il lavoro umano, auto che si guidano da sole, stampanti 3D, computer sempre più potenti e più connessi – potranno realizzare non meno di 2 milioni di nuovi posti di lavoro, tutti però altamente qualificati (la maggior parte in ambito informatico ed ingegneristico), e invece saranno 7 i milioni di posti di lavoro che verranno cancellati.

Va detto che si potrebbe aprire un enorme dibattito tecnologico, economico e politico che interesserebbe la tematica delle grandi piattaforme digitali – come le GAFA<sup>83</sup> ovvero Google, Apple, Facebook, Amazon; o quelle della “sharing economy” – che oggi danno vita a grandi mercati globali, nonché la tematica dell’ “on demand economy”<sup>84</sup>. Però bisogna ammettere che per disciplinare un mercato digitale, sono indispensabili dei

<sup>82</sup> <https://www.weforum.org/agenda/2016/02/5-lessons-for-international-security-from-davos-2016/>

<sup>83</sup> <https://www.key4biz.it/google-facebook-apple-e-amazon-nel-2020-saranno-la-prima-potenza-economica-mondiale/139368/>

<sup>84</sup> <https://www.wonolo.com/blog/what-is-the-on-demand-economy/>

governi digitali. Se si pensa alle nostre pubbliche amministrazioni, il contesto è piuttosto critico. Infatti, Simone Cicero afferma nel suo articolo che *“Nella maggior parte dei casi i policy maker non riescono a far fronte alle aspettative di esperienza dell’utente/cittadino usando i pur tanti dati e le tante informazioni che potrebbero raccogliere – se non raccolgono già – e sono lungi dal qualificarsi come “governi abilitanti” che creano un’esperienza di cittadinanza personale e arricchente di opportunità”*<sup>85</sup>.

La sorte delle aziende future è collegata in modo molto stretto con lo sviluppo dello smart working. L’unità di luogo, caratteristica delle imprese del passato, con il tempo abbandonerà il posto all’unità di tempo, ovvero il tempo di un progetto oppure di un contratto. I lavoratori potranno essere geograficamente anche a migliaia di chilometri di distanza, ma mettendosi in connessione tra di loro daranno vita ad una comunità social professionale, e facendo così, lavorare indicherà un ritrovarsi sempre meno con altre persone in un determinato luogo.

## **2.5 Il diritto alla disconnessione: il caso italiano e francese**

Il diritto alla disconnessione si può collocare come strumento valido per il passaggio ad un nuovo concetto del lavoro che prenda in considerazione le necessità di riposo e di "staccare" dei lavoratori. Questo è il caso del lavoro agile in Italia e, il *forfait jour* in Francia. Verrà analizzato per primo il caso italiano.

Nel d.d.l. è specificato che *“la durata del lavoro agile deve essere coerente con il normale orario lavorativo”*, osserva Mariano Corso, responsabile scientifico dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano. *“Un elemento importante perché tutela il diritto al riposo e cerca di limitare il rischio di “troppo lavoro”, spesso indicato come effetto collaterale di questa modalità. La maggiore produttività del lavoro agile, infatti, non deve dipendere dal maggior carico di lavoro, ma da una sua diversa organizzazione”*. Quindi i dipendenti potranno lavorare in parte presso i locali dell'azienda, in parte dove vorranno, ma sempre entro gli orari giornalieri e settimanali massimi.

Il diritto alla disconnessione nel d.d.l. n.2014/2014 era del tutto assente, successivamente con il d.d.l. n.2229/2016<sup>86</sup> è avvenuta una prima versione con caratteristiche in parte

---

<sup>85</sup> <https://www.chefuturo.it/2015/07>

<sup>86</sup> <http://www.senato.it/service/PDF/PDFServer/BGT/00964676.pdf>

differenti rispetto al testo proposto dalla Commissione Lavoro e poi definitivamente approvato il 10 maggio 2017. A tal proposito l'articolo 3, comma 7, d.d.l. n. 2229/2016 prescriveva che *"Nel rispetto degli obiettivi concordati e delle relative modalità di esecuzione del lavoro autorizzate dal medico del lavoro, nonché delle eventuali fasce di reperibilità, il lavoratore ha diritto alla disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche e dalle piattaforme informatiche di lavoro senza che questo possa comportare, di per sé, effetti sulla prosecuzione del rapporto di lavoro o sui trattamenti retributivi"*.

Una parte dell'accordo dovrà essere dedicata al dettagliare il "diritto della disconnessione": dovrà essere messo nero su bianco il tempo di riposo del lavoratore, *"nonché le misure (tecniche ed organizzative) necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro"* come afferma l'articolo 19, comma 1, legge n.81/2017.

Possiamo affermare che il bicchiere può essere visto "mezzo pieno, mezzo vuoto" riguardo a tali preoccupazioni; da un lato si può enfatizzare la perdita di una disconnessione con l'ufficio, dall'altro invece si ha più possibilità di scelta sul proprio ambiente di lavoro. L'aspetto più positivo che si collega al benessere è una maggiore scelta e autonomia, quindi più flessibilità in termini di luogo, orario e strumenti utilizzati per il proprio lavoro. Numerosi studi hanno evidenziato la connessione tra il lavoro flessibile e lo stress ridotto e il miglioramento della salute. Avere più scelta su dove e quando lavorare è un fattore chiave in questo. È chiaro che non ci sarà mai una netta approvazione in quanto ognuno di noi, a seconda della persona che è, vedrà cosa avrà a proprio vantaggio o svantaggio. Quindi, è molto importante dire al lavoratore che scadute le ore giornaliere di lavoro, ha il diritto di disconnettersi con divieto per il datore di lavoro di potersi opporre e obiettare alcunché. Inoltre, potranno essere eseguiti dei controlli sui log di disconnessione o su qualsiasi altro strumento informatico che consenta di verificare il tempo di attività effettivamente eseguita.

Tuttavia, nel diritto alla disconnessione si può identificare un diritto di nuova generazione, con lo scopo di tutelare il lavoratore agile da una sovrabbondante ingerenza della vita lavorativa nella sua vita privata, in quanto lavorando da casa non ci si può rendere conto delle ore connesse agli strumenti tecnologici, quindi si può sviluppare la cosiddetta cultura del *"always on"* che potrebbe generare condizioni di *"over job"* ovvero sovraccarico di lavoro. Jean-Emanuelle Ray, che è un giuslavorista francese, afferma che è *"nell'interesse stesso dell'azienda...rispettare il diritto alla disconnessione tecnica,*

*antefatto indispensabile a una disconnessione intellettuale dal lavoro*"<sup>87</sup>.

Chiaramente ci sono state delle opinioni contrastanti riguardo a tale tematica, in quanto non sarebbe stato necessario introdurre previsioni normative in tema di diritto alla disconnessione perché nel decreto legislativo n. 66/2003<sup>88</sup> all'articolo 2 si definisce l'orario di lavoro come *"qualsiasi periodo in cui il lavoratore sia al lavoro, a disposizione del datore e nell'esercizio della sua attività e delle sue funzioni"*; per periodo di riposo, invece, si intende *"qualsiasi periodo che non rientra nell'orario di lavoro"* e per riposo adeguato si intende *"il fatto che i lavoratori dispongano di periodi di riposo regolari, la cui durata è espressa in unità di tempo, e sufficientemente lunghi e continui per evitare che essi, a causa della stanchezza, della fatica o di altri fattori che perturbano l'organizzazione del lavoro, causino lesioni a sé stessi, ad altri lavoratori o a terzi o danneggiano la loro salute, a breve o a lungo termine"*.

Per quanto riguarda il caso francese, il diritto alla disconnessione è stato introdotto dalla recente *Loi Travail* detta "El Khomri" dell'8 agosto 2016 - *Loi n. 2016-1088 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels*<sup>89</sup> - entrata in vigore il 1° gennaio 2017.

Il diritto francese ha indicato il tempo di lavoro effettivo come *"le temps pendant lequel le salarié est à la disposition de l'employeur et se conforme à ses directives sans pouvoir vaquer librement à des occupations personnelles"*<sup>90</sup> nell'articolo L.3121-1 del *Code du Travail*.

L'articolo L. 2242-8 del Codice del lavoro francese (*Code du travail*) come modificato dalla Legge n. 2016-1088 (conformemente a quanto previsto dall'articolo 55 del Capitolo II "Adaption du droit à l'ère numérique"), dispone quanto segue:

*"La négociation annuelle sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail porte sur"*:

(...)

*"Les modalités du plein exercice par le salarié de son droit à la déconnexion et la mise*

---

<sup>87</sup>*Naissance et avis de décès du droit à la déconnexion: le droit à la vie privée du XXI siècle*, in DS, n. 11/2002

<sup>88</sup><https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2003/04/14/003G0091/sg>

Attuazione delle direttive 93/104/CE e 2000/34/CE concernenti taluni aspetti dell'organizzazione dell'orario di lavoro

<sup>89</sup> Legge relativa al lavoro, alla modernizzazione del dialogo sociale per garantire percorsi di carriera.

<sup>90</sup> Il tempo durante il quale il dipendente è a disposizione del datore di lavoro e rispetta le sue istruzioni senza essere in grado di svolgere liberamente le attività personali.

*en place par l'entreprise de dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques, en vue d'assurer le respect des temps de repos et de congé ainsi que de la vie personnelle et familiale. A défaut d'accord, l'employeur élabore une charte, après avis du comité d'entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel. Cette charte définit ces modalités de l'exercice du droit à la déconnexion et prévoit en outre la mise en oeuvre, à destination des salariés et du personnel d'encadrement et de direction, d'actions de formation et de sensibilisation à un usage raisonnable des outils numériques".*

Traduzione dal francese:

*“La negoziazione annuale sull’uguaglianza professionale tra uomo e donna nonché la qualità della vita lavorativa riguardano”:*

(...)

*“Le modalità di esercizio da parte del dipendente del proprio diritto alla disconnessione nonché la messa a disposizione di dispositivi che regolano l’utilizzo degli strumenti informatici, al fine di assicurare il rispetto del tempo di riposo, del periodo di ferie e della vita personale e familiare. In mancanza di accordo, il datore di lavoro elabora un “regolamento aziendale”, dopo aver ricevuto il parere delle rappresentanze sindacali presenti in azienda (“comité d’entreprise”) oppure, in mancanza, rappresentanti del personale. Suddetto “regolamento aziendale” definisce le modalità di esercizio del diritto alla disconnessione e prevede l’applicazione, indirizzata ai dipendenti, ai quadri e ai dirigenti, di programmi di formazione e di sensibilizzazione all’utilizzo ragionevole degli strumenti tecnologici”.*

A differenza del caso italiano, che è stato scelto di affidare la disciplina all'accordo individuale, la legge francese ha scelto di affidarla alla contrattazione collettiva. In poche parole, in Francia il diritto alla disconnessione nasce in ambito contrattuale e poi viene sancito dalla legge; mentre in Italia il processo è inverso, in quanto arriva prima la legge e poi la contrattazione.

Il Rapporto *"Transformation numérique et vie de travail"* curato da Bruno Mettling, vicedirettore e responsabile delle risorse umane di Orange, il 15 settembre 2015 affianca un dovere alla disconnessione. Infatti, il Rapporto afferma che l'uso delle apparecchiature può essere un danno alla produttività se non adoperate esattamente, e anche potrebbe essere un fattore di inefficienza. A tal caso, la raccomandazione numero 19 del Rapporto, propone varie azioni di formazione e sensibilizzazione, di chiusura dei server, separazione dei contatti personali e professionali ecc.

Nel caso francese si parla di "*forfait jours*", che consente di non rispettare la durata massima settimanale o giornaliera di lavoro, calcolando il numero di giorni lavorativi all'anno. Quindi è un accordo di lavoro in cui si computano i giorni lavorativi e non le ore. Viene inteso come un "*pacchetto in giorni*" - il prezzo fisso in giorni (necessariamente nel corso dell'anno), che consente di pagare determinati dipendenti sulla base di un numero di giorni lavorativi annualmente, senza contare l'orario di lavoro. Così i dipendenti hanno una grande libertà di organizzare il loro orario di lavoro e sicuramente anche la loro vita privata.

Va detto che la normativa ha prescritto delle eventuali fasce di reperibilità. Sono delle fasce stabilite tra il datore di lavoro e il lavoratore, e quest'ultimo deve essere reperibile, ovvero raggiungibile e disponibile. Finite queste fasce, il lavoratore non ha l'obbligo di utilizzare le apparecchiature e questo non comporta conseguenze sulla prosecuzione del rapporto di lavoro o sui trattamenti retributivi. In altre parole, un lavoratore che non ha la reperibilità al di fuori delle fasce stabilite e quindi sta esercitando il suo diritto alla disconnessione, non può essere considerato come inadempiente e quindi non può essere sanzionato. Infatti, tale parte la si trova nell'articolo 3, comma 7 del disegno di legge 2229<sup>91</sup>.

Ricapitolando, si possono individuare due punti in comune tra il diritto alla disconnessione francese e quello italiano: trovare un ragionevole equilibrio tra il tempo da dedicare alla vita privata e il tempo da dedicare all'attività lavorativa; e mancata previsione di sanzioni in caso di violazione di tale diritto. Invece, le differenze per quanto riguarda la proposta francese:

- diritto inserito nel codice del lavoro francese ("*Code du travail*") entrato in vigore dal giorno 1° gennaio 2017;
- tutti i dipendenti di imprese di almeno 50 dipendenti sono interessati dal diritto alla disconnessione;
- diritto oggetto di negoziazione collettiva o, in mancanza, della decisione unilaterale del datore di lavoro ("*Charte*") a seguito del parere del "*Comité d'entreprises*". In linea teorica, sarà quindi difficile per un dipendente rinunciare a tale diritto all'interno delle imprese interessate.

---

<sup>91</sup><https://parlamento17.openpolis.it/atto/documento/id/191547>

E le differenze della proposta italiana:

- il diritto è stato inserito all'interno del disegno di legge attualmente in corso di esame in Commissione. L'entrata in vigore della legge risulta, quindi, essere caratterizzata da un velo di incertezza;
- applicazione all'interno di un quadro particolare e più ristretto: quello del lavoro agile così come definito dal disegno di legge;
- necessità di un accordo individuale tra il dipendente e il datore di lavoro. Le modalità con le quali verrà attuato tale diritto potranno quindi essere personalizzate, con l'eventuale conseguenza che i dipendenti di una stessa impresa potranno vedersi applicare tempi differenti. In linea teorica, in Italia un dipendente potrebbe anche decidere di non voler esercitare il proprio diritto alla disconnessione<sup>92</sup>.

Il confronto tra la proposta italiana e quella francese dimostra come possono essere ricondotti diversi ragionamenti e diverse soluzioni anche in funzione del diverso ambito applicativo in tema del diritto alla disconnessione.

All'articolo 16 del progetto italiano si parla di "misure tecniche e organizzative volte ad assicurare la disconnessione", mentre nella legge francese si parla di "modalità di attuazione del pieno esercizio del diritto di disconnessione" all'articolo 55 Loi Travail.

In definitiva possiamo dire che il diritto alla disconnessione può configurarsi quindi, quale utile tassello nella costruzione di un sistema di diritti di nuova generazione e di welfare moderno, capace di bilanciare e aumentare le tutele dei lavoratori rispetto alle sfide presenti e future del mondo del lavoro.

## **2.6 La tutela della salute e della sicurezza dello smart worker**

Nell'ambito di questa tematica, vanno prese in considerazione le disposizioni speciali della legge n. 81/2017, in particolare gli articoli 18, 22 e 23 e quelle a tratto generale come l'articolo 2087 del codice civile, d.lgs. n. 81/2008, d.lgs. n. 66/2003.

Infatti, il lavoro agile può comportare e/o generalmente comporta:

---

<sup>92</sup> <https://www.portolano.it/2017/01/diritto-alla-disconnessione-analisi-comparata-franciaitalia/>

- l'uso di strumenti tecnologici (di solito di proprietà dell'impresa);
- lo svolgimento di parte della prestazione al di fuori dei locali aziendali (senza la necessaria individuazione di una postazione fissa e senza vincoli di luogo);
- l'assenza di vincoli di orario (fatti salvi i limiti di durata massima giornaliera e settimanale previsti dalla legge e dalla contrattazione collettiva)<sup>93</sup>.

Nonostante l'articolo 18, comma 1 della l. n. 81/2017 presuma che l'uso di strumenti elettronici sia "possibile", è inconfutabile che le prestazioni nel lavoro agile vengano solitamente rese mediante l'uso di *devices* o altri dispositivi elettronici.

A tal proposito, il comma 2 dell'articolo 18, l. n. 81/2017, prevede che *"il datore di lavoro è responsabile della sicurezza e del buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati al lavoratore per lo svolgimento dell'attività lavorativa"*<sup>94</sup>.

La norma non sembra che abbia introdotto importanti novità nell'ordinamento, in quanto già previste da altre disposizioni, sia di carattere generale, come l'articolo 2087 c.c., sia di carattere speciale, come l'articolo 3 del d.lgs. n. 81/2008.

Al riguardo, l'articolo 2087 c.c. afferma che *"il datore di lavoro 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"*<sup>95</sup>.

Rispetto alla disposizione codicistica, l'articolo 18 della l. n. 81/2017, pare che estenda la responsabilità del datore di lavoro anche ai danni subiti, a causa degli strumenti tecnologici, da soggetti terzi, oltre che a quelli sui beni.

Ciò nonostante, non è condivisibile una eccessiva espansione della responsabilità oltre i limiti della ragionevolezza, e dei principi generali in tema di responsabilità civile, che concluderebbe per assegnare al datore di lavoro una responsabilità oggettiva, nonostante ciò senza la possibilità di controllo sulla prestazione resa all'esterno dell'azienda. Conformemente, secondo l'articolo 23, d.lgs. n. 81/2008, non si ritengono imputabili al datore di lavoro eventuali responsabilità del produttore degli strumenti tecnologici.

Secondo la Corte di Cassazione *"la diligenza richiesta è esclusivamente quella esigibile per essere l'infortunio ricollegabile ad un comportamento colpevole del datore di lavoro,*

---

<sup>93</sup> L. Fiorillo, A. Perulli, *Il jobs act del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Giappichelli Editore, 2018, pag. 229

<sup>94</sup> Cfr. Art. 18, comma 2, Legge n.81 del 2017, pubblicato sulla G.U. 135 del 13 giugno 2017

<sup>95</sup> <https://www.brocardi.it/codice-civile/libro-quinto/titolo-ii/capo-i/sezione-i/art2087.html>

*alla violazione di un obbligo di sicurezza e alla mancata predisposizione di misure idonee a prevenire ragioni di danno per i propri dipendenti. Così come non può accollarsi al datore di lavoro l'onere di garantire un ambiente di lavoro a "rischio zero" quando di per sé il rischio di una lavorazione o di un'attrezzatura non sia eliminabile, egualmente non può pretendersi l'adozione di accorgimenti per fronteggiare evenienze infortunistiche ragionevolmente impensabili. Diversamente vi sarebbe una responsabilità oggettiva in quanto attribuita quando la diligenza richiesta sia già stata soddisfatta, al pari del caso in cui una prestazione sia ineseguibile o la diligenza richiesta non sia più esigibile"*<sup>96</sup>.

Sempre inerente a questo tema, la Cassazione del 30 giugno 2016, n. 13465 afferma che *"In virtù del generale dovere di sicurezza incombente ai sensi dell'articolo 2087 c.c., è addebitabile al datore di lavoro la responsabilità per il danno occorso al lavoratore che appaia causalmente riconducibile, in mancanza di prova contraria, all'assenza di misure di prevenzione c.d. "innominate", le quali, ancorché non espressamente imposte dalla legge, siano suggerite dagli standard di sicurezza normalmente osservati o da conoscenze sperimentali o tecniche"*<sup>97</sup>.

Prendendo in considerazione gli strumenti tecnologici, si può applicare quanto considerato dall'articolo 3, comma 10, d.lgs. n. 81/2008 in tema di telelavoro, a norma del quale *"A tutti i lavoratori subordinati che effettuano una prestazione continuativa di lavoro a distanza, mediante collegamento informatico e telematico, compresi quelli di cui al decreto del Presidente della Repubblica 8 marzo 1999, n. 70, e di cui all'accordo-quadro europeo sul telelavoro concluso il 16 luglio 2002, si applicano le disposizioni di cui al titolo VII, indipendentemente dall'ambito in cui si svolge la prestazione stessa. Nell'ipotesi in cui il datore di lavoro fornisca attrezzature proprie, o per il tramite di terzi, tali attrezzature devono essere conformi alle disposizioni di cui al titolo III. I lavoratori a distanza sono informati dal datore di lavoro circa le politiche aziendali in materia di salute e sicurezza sul lavoro, in particolare in ordine alle esigenze relative ai videoterminali ed applicano correttamente le direttive aziendali di sicurezza.*

*Al fine di verificare la corretta attuazione della normativa in materia di salute e sicurezza*

---

<sup>96</sup> Cassazione 27 febbraio, 2017, n. 4970

[https://olympus.uniurb.it/index.php?option=com\\_content&view=article&id=16469:cassazione-civile,-sez-6,-27-febbraio-2017,-n-4970-caduta-dall-alto-durante-le-operazioni-di-disboscamento-nessuna-responsabilità-per-il-datore-di-lavoro-che-adotta-tutte-le-misure-possibili&catid=16&Itemid=138](https://olympus.uniurb.it/index.php?option=com_content&view=article&id=16469:cassazione-civile,-sez-6,-27-febbraio-2017,-n-4970-caduta-dall-alto-durante-le-operazioni-di-disboscamento-nessuna-responsabilità-per-il-datore-di-lavoro-che-adotta-tutte-le-misure-possibili&catid=16&Itemid=138)

<sup>97</sup> <http://www.repertoriosalute.it/cassazione-civile-sez-lav-30-giugno-2016-n-13465/>

*da parte del lavoratore a distanza, il datore di lavoro, le rappresentanze dei lavoratori e le autorità competenti hanno accesso al luogo in cui viene svolto il lavoro nei limiti della normativa nazionale e dei contratti collettivi, dovendo tale accesso essere subordinato al preavviso e al consenso del lavoratore qualora la prestazione sia svolta presso il suo domicilio. Il lavoratore a distanza può chiedere ispezioni. Il datore di lavoro garantisce l'adozione di misure dirette a prevenire l'isolamento del lavoratore a distanza rispetto agli altri lavoratori interni all'azienda, permettendogli di incontrarsi con i colleghi e di accedere alle informazioni dell'azienda, nel rispetto di regolamenti o accordi aziendali”<sup>98</sup>.*

Va detto che, non c'è obbligo in capo al datore di lavoro di assegnare al proprio dipendente strumenti tecnologici per l'esecuzione della prestazione in modalità “agile”, o perché non essenziali per l'esecuzione delle mansioni o in quanto di proprietà del lavoratore.

Di conseguenza, le responsabilità datoriali sono arginate alle supposizioni di messa a disposizione di beni aziendali e non possono essere diffuse agli strumenti di proprietà del lavoratore, in quanto difficilmente accertabili dal datore di lavoro. Tale concetto viene ribadito anche nell'accordo interconfederale sul telelavoro del 2004, e afferma che *“Di regola, il datore di lavoro è responsabile della fornitura, dell'installazione e della manutenzione degli strumenti necessari ad un telelavoro svolto regolarmente, salvo che il telelavoratore non faccia uso di strumenti propri”<sup>99</sup>.*

Nonostante l'articolo 18, comma 2, l. n. 81/2017 richiama solo gli strumenti tecnologici, viene stabilito che la responsabilità del datore di lavoro faccia riferimento a tutti gli strumenti *“assegnati al lavoratore per lo svolgimento dell'attività lavorativa”*. Questa notazione trova caposaldo nel generale obbligo di cui all'articolo 2087 c.c., oltre che nel menzionato articolo 3, comma 10 del d.lgs. n. 81/2008. Tale norma considera che *“Nell'ipotesi in cui il datore di lavoro fornisca attrezzature proprie, o per il tramite di terzi, tale attrezzature devono essere conformi alle disposizioni di cui al titolo III”*.

Ulteriormente, se nell'accordo che regola il lavoro agile è considerato lo svolgimento dell'attività da una postazione fissa, esterna all'azienda, tramite l'uso di videotermini, il datore di lavoro dovrà mantenere le previsioni di cui al Titolo VII del

---

<sup>98</sup> Cfr. Art 3, comma 10, d.lgs. n. 81/2008

[https://www.bosettiegatti.eu/info/norme/statali/2008\\_0081.htm#001](https://www.bosettiegatti.eu/info/norme/statali/2008_0081.htm#001)

<sup>99</sup> <http://www.filcams.cgil.it/accordo-interconfederale-09-06-2004-recepimento-dellaccordo-quadro-europeo-sul-telelavoro-concluso-il-16-luglio-2002-tra-uniceueapme-ceepe-ces/>

d.lgs. n. 81/2008<sup>100</sup>.

In riferimento alla Cassazione penale, sezione IV, 19 gennaio 2011, n. 9923, afferma che: *“In tema di esercizio dell’azione civile nel processo penale, deve riconoscersi la legittimazione del sindacato Fiom-Cgil a costituirsi parte civile nel procedimento penale a carico di soggetto accusato di omicidio colposo di un lavoratore dipendente per violazione di norme in materia di prevenzione degli infortuni, avuto riguardo, per un verso, all’ormai affermato principio di risarcibilità anche di danni (compresi quelli non patrimoniali) non derivanti dalla lesione di diritti soggettivi ma di interessi diffusi giuridicamente protetti della cui tutela si facciano carico gruppi esponenziali dotati di adeguata rappresentatività, come appunto i sindacati; per altro verso al fatto che ai lavoratori (e, quindi, ai sindacati che li rappresentano), deve intendersi comunque conferito dalla legge, come vero e proprio diritto soggettivo, quello, già previsto dall’art. 9, l.n. 300 del 1970 e poi rafforzato dagli art. 18-20, d.lg. n. 626 del 1994 e dagli art. 47 e ss., d.lg. n. 81 del 2008, di controllare l’applicazione delle norme per la prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali e di promuovere la ricerca, l’elaborazione e l’attuazione di tutte le misure idonee a tutelare la loro salute e la loro integrità fisica”*<sup>101</sup>.

Conformemente, il datore di lavoro è tenuto a ritenere gli strumenti di lavoro, assegnati al lavoratore, nella progettazione del documento di valutazione dei rischi<sup>102</sup>, a garantire al lavoratore una conforme formazione ed informazione in tema di salute e sicurezza<sup>103</sup>, e inoltre a cooperare con il rappresentante dei lavoratori per la sicurezza<sup>104</sup>.

In riferimento agli ultimi due cenni, l’articolo 22 della l. n. 81/2017 afferma che *“il datore di lavoro garantisce la salute e la sicurezza del lavoratore e a tal fine consegna al medesimo 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”*<sup>105</sup>. Il

---

<sup>100</sup> [http://archivio.fiom.cgil.it/sas/materiali/salute/video/dlgs81\\_08\\_titoloVII.pdf](http://archivio.fiom.cgil.it/sas/materiali/salute/video/dlgs81_08_titoloVII.pdf)

<sup>101</sup>

[https://books.google.it/books?id=zy5jBAAAQBAJ&pg=PA542&lpg=PA542&dq=cassazione+penale+sez+IV+19+gennaio+2011+n.+9923&source=bl&ots=BNtMDPXqx4&sig=ACfU3U3YpSBfkvrgvZZlg-1TjCdHsFl\\_Qg&hl=it&sa=X&ved=2ahUKEwicn4L17aPnAhWGGewKHXepBDoQ6AEwAHoECAkQAQ#v=onepage&q=cassazione%20penale%20sez%20IV%2019%20gennaio%202011%20n.%209923&f=false](https://books.google.it/books?id=zy5jBAAAQBAJ&pg=PA542&lpg=PA542&dq=cassazione+penale+sez+IV+19+gennaio+2011+n.+9923&source=bl&ots=BNtMDPXqx4&sig=ACfU3U3YpSBfkvrgvZZlg-1TjCdHsFl_Qg&hl=it&sa=X&ved=2ahUKEwicn4L17aPnAhWGGewKHXepBDoQ6AEwAHoECAkQAQ#v=onepage&q=cassazione%20penale%20sez%20IV%2019%20gennaio%202011%20n.%209923&f=false)

<sup>102</sup> Artt. 17 e 28 ss., d.lgs. n. 81/2008

<sup>103</sup> Artt. 3, comma 10, e 36 ss., d.lgs. n. 81/2008

<sup>104</sup> Artt. 47 ss., d.lgs. n. 81/2008

<sup>105</sup> Cfr. Art. 22, comma 1, Legge n. 81 del 2017, pubblicato sulla G.U. 135 del 13 giugno 2017

lavoratore stesso dal canto suo è tenuto a collaborare al fine di ridurre al minimo il verificarsi dei rischi connessi all'esecuzione delle prestazioni lavorative. È tenuto inoltre, ad avere cura degli strumenti in sua dotazione, adoperandoli in conformità alle *policy* aziendali e preoccuparsi di segnalare a tempo opportuno eventuali danni e/o malfunzionamenti degli stessi. La trasgressione degli obblighi di collaborazione potrebbe comportare una riduzione di responsabilità in capo al datore di lavoro, in quanto è previsto che *“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>106</sup>. Anche gli accordi sindacali sottoscritti in materia approvano l’obbligo di cooperazione del lavoratore e l’esonero di responsabilità datoriale in caso di violazione. Altresì l’accordo interconfederale sul telelavoro del 2004 delibera *“In caso di guasto o malfunzionamento degli strumenti di lavoro il telelavoratore dovrà darne immediato avviso alle strutture aziendali competenti. Il telelavoratore avrà debita cura degli strumenti di lavoro affidatigli (...)”*<sup>107</sup>.

Lo stesso articolo 20 del d.lgs. n. 81/2008 delibera che il *“lavoratore deve prendersi cura della propria salute e sicurezza e di quella delle altre persone presenti sul luogo di lavoro, su cui ricadono gli effetti delle sue azioni o omissioni, conformemente alla sua formazione, alle istruzioni e ai mezzi forniti dal datore di lavoro.*

*Riguardo ai mezzi forniti dal datore di lavoro, poi, è previsto l’obbligo di <<utilizzare correttamente le attrezzature di lavoro>> e di <<segnalare immediatamente al datore di lavoro, al dirigente o al preposto le deficienze dei mezzi e dei dispositivi>> di lavoro nonché qualsiasi eventuale condizione di pericolo”*<sup>108</sup>. La violazione di tali disposizioni conduce alle sanzioni penali ed amministrative<sup>109</sup>.

Secondo la disposizione della Corte di Cassazione, *“anche il lavoratore è destinatario iure proprio della normativa antinfortunistica. In particolare, è imposto al lavoratore l’obbligo di prendersi cura della propria salute e sicurezza e di quella delle altre persone presenti sul luogo di lavoro, su cui possono ricadere gli effetti delle sue azioni od omissioni”*<sup>110</sup>, nonché quello di osservare le disposizioni e le istruzioni impartite dal datore

---

<sup>106</sup> Cfr. Art. 22 comma 2, Legge n. 81 del 2017, pubblicato sulla G.U. 135 del 13 giugno 2017

<sup>107</sup> Cfr. Art. 6 Accordo Interconfederale sul Telelavoro, 2004

<sup>108</sup> [http://www.assofoca.it/wp-content/uploads/2016/11/Obblighi-dei-Lavoratori-D.Lgs\\_-81-08-art.-20.pdf](http://www.assofoca.it/wp-content/uploads/2016/11/Obblighi-dei-Lavoratori-D.Lgs_-81-08-art.-20.pdf)

<sup>109</sup> [https://www.codiceappalti.it/dlgs\\_81\\_2008/Art\\_59\\_Sanzioni\\_per\\_i\\_lavoratori/5043](https://www.codiceappalti.it/dlgs_81_2008/Art_59_Sanzioni_per_i_lavoratori/5043)

<sup>110</sup> Cfr. Art. 20, comma 1, d.lgs. n. 81/2008

*di lavoro*<sup>111</sup> e di utilizzare i dispositivi di protezione messi a disposizione<sup>112</sup>. Si tratta di obblighi cautelari “specifici”, la cui violazione integra un addebito a titolo di “colpa specifica”, che incidono nella determinazione del concorso di colpa della vittima”<sup>113</sup>.

Infine, le possibili omissioni del lavoratore non indicano automaticamente esonero di responsabilità in capo al datore di lavoro, persistendo sullo stesso gli obblighi di cui all’articolo 18, comma 2, della l. n. 81/2017, per di più quelli di cui all’articolo 2087 c.c. e al d.lgs. n. 81/2008. Ciò nonostante, è possibile affermare che il datore di lavoro emerga esente da responsabilità laddove abbia adoperato ogni possibile e ragionevole iniziativa – con l’obiettivo di assicurare la sicurezza e l’andamento degli strumenti tecnologici – ed il danno sia stato scaturito da colpa o inadempimento del lavoratore.

Per quanto riguardano gli infortuni e le malattie, *“il lavoratore ha diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali dipendenti da rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno dei locali aziendali”*<sup>114</sup>. *“Il lavoratore ha, inoltre, diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro occorsi durante il normale percorso di andata e di ritorno dal luogo di abitazione a quello prescelto per lo svolgimento del lavoro all'esterno dei locali aziendali”*<sup>115</sup>.

Va detto che, i rischi dove ci sono, devono essere identificati, ma ricordando che esistono una serie di buone pratiche e soluzioni. Inoltre, se correttamente implementato, lo smart working offre vantaggi in grado di migliorare il benessere personale e offrire vantaggi per il business.

Gli ambienti di lavoro si basano sulla condivisione di risorse e su una serie di impostazioni basate sulle attività. Questo può sollevare una serie di preoccupazioni, tra cui quella senza una scrivania fissa si lavorerà su postazioni di lavoro che non sono ottimizzate ergonomicamente per l'individuo.

Possono sorgere preoccupazioni in merito ad altri problemi, ad esempio quando si lavora da casa può succedere che avvenga l'inciampo oppure ci possono essere problematiche della sicurezza elettrica. Le persone che lavorano regolarmente da casa, dovrebbero intraprendere una valutazione dei rischi salute e sicurezza connessi al lavoro domestico.

---

<sup>111</sup> Cfr. Art. 20, lett. b, d.lgs. n.81/2008

<sup>112</sup> Cfr. Art. 20, lett. d, d.lgs. n. 81/2008

<sup>113</sup> Cassazione penale, sezione IV, 6 dicembre 2011, n. 4397

<https://www.puntosicuro.it/sicurezza-sul-lavoro-C-1/rubriche-C-98/sentenze-commentate-C-103/la-cassazione-sugli-obblighi-dei-lavoratori-AR-12045/>

<sup>114</sup> Cfr. Art.23, comma 2, Legge n.81 del 2017, pubblicato sulla G.U. 135 del 13 giugno 2017

<sup>115</sup> Cfr. Art.23, comma 3, Legge n.81 del 2017, pubblicato sulla G.U. 135 del 13 giugno 2017

Generalmente questa valutazione viene svolta in proprio e spesso tramite corsi online. Questi corsi hanno la finalità di rafforzare le corrette pratiche e, al contempo, dimostrare al datore di lavoro che si siano intraprese le appropriate misure di sicurezza. È chiaro che se si lavora in modo adeguato e si applica il comune buon senso, i rischi sono minimi.

Una paura comune è che lavorare in remoto possa portare all'isolamento dell'individuo che potrebbe condurre a disturbi di natura psichica, in quanto non c'è un confronto e rapporto diretto con i propri colleghi. Questo rischio deve essere puntualmente valutato in sede di *risk assessment* al fine di trovare delle soluzioni per prevenire la possibilità di lavorare in luoghi isolati. Sul lavoro si stringono spesso legami di amicizia, che aiutano ad affrontare i momenti difficili e che regalano attimi di leggerezza e divertimento. I colleghi sono inoltre persone con le quali ci si può confrontare riguardo ad eventuali problematiche, creando uno scambio virtuoso di competenze. Lavorando da casa, tutto questo viene a mancare. E questo a sua volta può portare a depressione, stress e scarso rendimento perché non si riesce a porre più un limite tra lavoro e vita privata. Infatti, non essendoci orari fissi di entrata e uscita si rischia di andare oltre le solite ore lavorative, di pranzare davanti al pc ecc. Per superare tale rischio, ossia quello di non riuscire più a separare vita privata da quella lavorativa, potrebbe essere utile avere, all'interno della propria abitazione, uno spazio adibito allo svolgimento del proprio lavoro, ad esempio una stanza a parte, uno studio, un'area della sala in cui posizionare la propria scrivania. In questo modo è possibile mantenere la separazione tra vita privata e lavoro, nonostante si svolgano entrambe tra le mura domestiche.

È chiaro che il datore di lavoro deve fare in modo che il prestatore non venga emarginato dal contesto lavorativo, sia quando la performance viene resa in modalità agile, sia quando si svolge nei locali aziendali.

Se ciò non avviene, il datore di lavoro potrebbe essere accusato di eventuali danni – patrimoniali e non patrimoniali – subiti dal lavoratore in ragione di sue condotte. Infatti, all'articolo 3, comma 10, d.lgs. n. 81/2008, viene sancito che *“Il datore di lavoro garantisce l'adozione di misure dirette a prevenire l'isolamento del lavoratore a distanza rispetto agli altri lavoratori interni all'azienda, permettendogli di incontrarsi con i colleghi e di accedere alle informazioni dell'azienda, nel rispetto di regolamenti o accordi aziendale”*<sup>116</sup>.

Un rischio che viene spesso sottovalutato è il cosiddetto *burn-out*, che sta a significare il

---

<sup>116</sup> <http://sicurezzalavoro.pmiservizi.it/normativa/dlgs-81-08/art-3-campi-di-applicazione.html>

rischio di esaurimento da stress lavorativo che può generare seri disagi psicofisici. Questo è dovuto principalmente all'aumento del rischio di sovraccarico lavorativo, in quanto si ha l'idea di essere sempre raggiungibili in qualsiasi momento e in qualsiasi luogo. Una soluzione a questo rischio è il cosiddetto "diritto alla disconnessione" come è stato già analizzato nei precedenti paragrafi.

Anche in questo caso, il datore di lavoro deve far in modo che il dipendente non sia sottoposto a stress da “superlavoro”. Infatti, il datore di lavoro, con espressa previsione nell'accordo individuale, deve assicurare *“i tempi di riposo del lavoratore nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro”*<sup>117</sup>.

Una volta che il datore di lavoro ha assolto i suoi obblighi, non può essere ritenuto responsabile per danni causati dalla mancata collaborazione del lavoratore cioè dal così chiamato “rischio elettivo” dallo stesso spontaneamente assunto.

In riferimento alla Cassazione penale, sezione IV del 30 settembre 2016, n. 44327, afferma che *“Le norme dettate in materia di prevenzione degli infortuni sul lavoro perseguono il fine di tutelare il lavoratore persino in ordine a incidenti derivanti da sua negligenza, imprudenza e imperizia, sicché la condotta imprudente dell'infortunato non assurge a causa sopravvenuta da sola sufficiente a produrre l'evento quando sia comunque riconducibile all'area di rischio inerente all'attività svolta dal lavoratore e all'omissione di doverose misure antinfortunistiche da parte del datore di lavoro. Piuttosto, è interruttiva del nesso causale la condotta abnorme del lavoratore se e quando si collochi al di fuori dell'area di rischio definita dalla lavorazione in corso: rispetto al rischio lavorativo che il garante è chiamato a governare”*<sup>118</sup>.

Inoltre, l'articolo 23, della legge n. 81/2017 riconosce il diritto del lavoratore agile *“alla tutela contro gli infortuni e le malattie professionali, anche per i rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno dei locali aziendali”*. Quindi si prevede anche la copertura dell'infortunio *in itinere*, cioè *“durante il normale percorso di andata e ritorno dal luogo di abitazione a quello prescelto per lo svolgimento della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali”*.

Pertanto, il legislatore, a fronte dell'onere assicurativo per il datore di lavoro, ha trasferito

---

<sup>117</sup>Cfr. Art. 19, comma 1, l. n. 81/2017

<sup>118</sup> <https://www.ilaonline.net/sentenza-n-44327-2016-del-30-09-2016-della-corte-di-cassazione-il-datore-di-lavoro-ha-lobbigo-di-verificare-la-sicurezza-delle-macchine-introdotte-nella-propria-azienda/>

sull'Inail il rischio risarcimento civilistico collegato ad eventi appurati all'esterno dei locali aziendali.

Ai sensi dell'articolo 27 del d.p.r. n. 1124/1965 *“La spesa dell'assicurazione è a esclusivo carico del datore di lavoro. Chiunque mediante ritenute, dirette o indirette, sulle retribuzioni, sia in denaro, sia in natura, fa concorrere i prestatoti d'opera alla spesa dell'assicurazione a cui è obbligato ai termini del presente titolo, è punito con l'ammenda sino a lire quattrocentomila”*<sup>119</sup>.

Lo smart worker ha diritto alla tutela contro l'infortunio *in itinere* solo “nei limiti e alle condizioni” di cui all'articolo 2, comma 3 del d.p.r. n 1124/1965.

*“Pertanto, come nella disciplina generale, l'infortunio in itinere del lavoratore agile non è indennizzabile nel caso in cui esso sia occorso in dipendenza di una interruzione o deviazione del percorso che risultino del tutto indipendenti dal lavoro o, comunque, non necessitate, ossia non dovute a cause di forza maggiore, ad esigenze essenziali e improrogabili o all'adempimento di obblighi penalmente rilevanti. La Corte costituzionale ha escluso che nell'ipotesi della interruzione possa essere ricompresa anche una breve sosta, a meno che essa non alteri le condizioni di rischio per il soggetto assicurato”*<sup>120</sup>.

## **2.7 Contrattazione collettiva**

In un ambito produttivo sempre in costante trasformazione, dove la performance lavorativa è sempre meno impostata in modo rigido e gerarchico, e focalizzata sull'acquisizione di obiettivi e risultati e sul miglioramento delle competenze dei singoli e dei gruppi, la contrattazione collettiva gioca un ruolo fondamentale, che però al giorno d'oggi fatica ad essere interpretata.

Il legislatore ha previsto all'interno dell'articolo 18, comma 1, della legge 22 maggio 2017, n.81, come già accennato precedentemente, che il lavoro agile ha *“lo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro”*.

Tale normativa è stata definita anche a livello europeo. A tal proposito, in un secondo

---

<sup>119</sup> <https://www.inail.it/cs/internet/docs/alg-pubbl-testo-unico-disposizioni-assicuraz-obbligatoria.pdf>

<sup>120</sup> L. Fiorillo, A. Perulli, *Il jobs act del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Giappichelli Editore, 2018 pag. 250

momento, subentra la contrattazione collettiva che però ha perso un po' del suo valore e di conseguenza essa arriva dopo la legge. Infatti, la legge in questione ha diminuito nettamente l'area di intervento delle organizzazioni sindacali durante la fase di contrattazione dell'accordo di lavoro agile. Questo è stato fatto con l'obiettivo di adattare ogni contratto di lavoro alle singole esigenze del datore di lavoro che si basano sulla tecnica produttiva utilizzata, mentre quelle del lavoratore vengono determinate dallo stile di vita e dagli interessi.

Viviamo in un periodo in cui sono presenti sempre più stili di vita e tecniche di produzione che non combaciano e che caratterizzano caso per caso i diversi accordi di lavoro. Quindi questa eterogeneità toglie il peso al ruolo della contrattazione collettiva basata sull'omogeneità degli interlocutori del mercato di lavoro.

Tuttavia, data la presenza di vuoti normativi relativi alla regolamentazione di specifici profili professionali, ricorrere alla contrattazione collettiva può aiutare a chiarire la posizione del lavoratore ed evitare una regolamentazione uniforme (che non distingue tra gli individui) imposta dal datore, il quale ha potere contrattuale più incisivo. La contrattazione collettiva, quanto all'esercizio dei poteri datoriali, afferma che *“l'esercizio del potere direttivo e di controllo da parte dell'azienda in conformità e nel pieno rispetto di quanto previsto dall'articolo 2 legge n. 300/1970<sup>121</sup> specifica che l'esecuzione della prestazione in modalità agile non ricade in nessun modo sull'inserimento del lavoratore nell'organizzazione aziendale e sul relativo assoggettamento al potere direttivo, di controllo, di indirizzo e disciplinare esercitato dal datore di lavoro”*. Ad esempio, l'accordo del 4 aprile 2017 tra ENEL Italia S.r.l. e FILCTEM, FLAEI, UILTEC, sullo smart working; poi l'accordo per il Flexible Working nel Gruppo Bancario BNL; altresì l'accordo TIM del 20 luglio 2017 non ammette che l'esecuzione della prestazione in modalità agile porti la modificazione dell'esercizio del potere direttivo oppure del potere di controllo aziendale.

La contrattazione tende a precisare, quindi “mette i puntini sulle i” sulla legge, non da un punto di vista nazionale, ma da un punto di vista aziendale.

Si può evidenziare che la mancanza di una delega legale alla contrattazione collettiva non rivela divieto di contrattazione collettiva.

In riferimento all'articolo 39, comma 1, Costituzione, perciò anche in materia di lavoro

---

<sup>121</sup> <http://www.unipd-org.it/rls/StatutoLavoratori.pdf>

agile, *“l’organizzazione sindacala è libera”*<sup>122</sup>.

All’articolo 20 della l. n. 81/2017 si indica che il lavoratore agile ha diritto ad un “trattamento economico e normativo non inferiore a quello complessivamente applicato, in attuazione dei contratti collettivi di cui all’articolo 51 del decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81, nei confronti dei lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all’interno dell’azienda”.

I contratti collettivi che, ancora prima dell’entrata in vigore della legge, avevano già annunciato e regolato forme di lavoro agili possono essere considerati ancora validi ed efficienti nella misura in cui emergano conformi alla legge stessa.

Prendendo in riferimento le esigenze di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, nella contrattazione collettiva non sono presenti chiare indicazioni, eccetto il rinvio alle parti sociali a livello aziendale per l’identificazione di potenziali criteri che stabiliscono condizioni d’importanza nell’accedere al lavoro agile<sup>123</sup>. A tal proposito va preso in riferimento l’accordo stipulato da Barilla il 2 marzo 2015<sup>124</sup>. Questo accordo contempla la possibilità di esercitare la prestazione lavorativa in un luogo diverso dalla sede aziendale per un massimo di 32 ore al mese. Il suddetto limite viene elevato a 64 ore nel caso di *“personale femminile, dalla comunicazione dello stato di gravidanza fino al compimento di un anno di età del figlio/a fino al compimento di un anno di età del bambino/a; a persone con invalidità superiore all’80%; personale che sta svolgendo terapie salvavita; personale con figlio/a minorenne che sta svolgendo terapie salvavita”*. Inoltre, lo smart working potrebbe essere un valido strumento per assicurare il mantenimento del posto e la stabilità dei lavoratori sul territorio, nella circostanza in cui l’azienda si trovi in un momento di crisi, come successo nel caso del gruppo Bassilichi S.p.A. Questa società, dopo che ha chiuso la sede di Pisa, dove c’erano 57 impiegati, per non trasferire tutti i lavoratori presso la sede di Firenze, nell’aprile 2016 ha stipulato un accordo aziendale dove ha individuato ai lavoratori la possibilità di realizzare la loro attività di lavoro in modalità di telelavoro appresso il proprio domicilio o invece in un

---

<sup>122</sup> [https://ms-mms.hubscuola.it/public/3266278/cdi-3270689/costituzione\\_italiana\\_commentata/costituzione\\_italiana\\_commentata/articoli/art39.html](https://ms-mms.hubscuola.it/public/3266278/cdi-3270689/costituzione_italiana_commentata/costituzione_italiana_commentata/articoli/art39.html)

<sup>123</sup> <http://www.faicislverona.it/wp-content/uploads/2017/08/CCNL-Industria-Alimentare-2015-2019.pdf>

Contratto collettivo per l’industria alimentare del 5 febbraio 2016

<sup>124</sup> <http://www.fim-cisl.it/wp-content/uploads/files/smartworking/accordi/2015.03.02%20Accordo%20Barilla.pdf>

centro di telelavoro in coworking o in smart working<sup>125</sup>. Per realizzare questa modalità di lavoro, la Bassilichi ha concluso *“un contratto di servizi di coworking presso una struttura in possesso di tutti i requisiti. Inoltre, l’azienda si impegna a dare priorità, a parità di condizioni tecnico organizzative, alle situazioni personali, previo confronto con le ooss, come identificate dall’accordo quadro europeo sul telelavoro del 16 luglio 2002: 1. situazioni di disabilità psico-fisiche tali da rendere disagevole il raggiungimento del luogo di lavoro; 2. esigenze di cura dei figli minori di 12 anni; 3. esigenze di cura nei confronti di familiari o conviventi, debitamente certificate”*.

Riguardo alla regolamentazione della sicurezza e tutela della salute negli ambienti di lavoro, non può basarsi semplicemente solo sull’articolo 22 della legge 22 maggio 2017, n. 81<sup>126</sup> ma prendendo in riferimento l’articolo 3, comma 10 del decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81<sup>127</sup>, le supposizioni del Testo Unico sulla sicurezza e salute negli ambienti di lavoro ritrovano persino oggi applicazione con tutele più rinforzate *“a tutti i lavoratori subordinati che effettuano una prestazione continuativa di lavoro a distanza, mediante collegamento informatico e telematico, compresi quelli di cui al decreto del Presidente della Repubblica 8 marzo 1999, n. 70, e di cui all’Accordo-Quadro Europeo sul telelavoro concluso il 16 luglio 2002”*. Quindi l’articolo 3, comma 10, menziona a forme di lavoro da remoto attraverso l’uso di strumenti informatici o telematici che possono andare oltre il telelavoro inteso in senso stretto e/o tradizionale. Ad esempio, l’accordo Barilla mette al prestatore di lavoro la scelta *“di un luogo idoneo che consenta il pieno esercizio della propria attività lavorativa in condizioni di sicurezza, anche dal punto di vista dell’integrità fisica secondo quanto previsto dall’articolo 2087 del codice civile”* sul fatto che *“il lavoratore deve prendersi cura della propria sicurezza e della propria salute e di quella di altre persone presenti nello spazio lavorativo scelto per lo svolgimento della propria attività lavorativa in smart working”*.

Dissimile il caso dell’accordo General Motors Powertrain del 6 marzo 2015 che mira ad assolvere gli obblighi di sicurezza e tutela della salute dei lavoratori attraverso una informativa al lavoratore sui rischi generali ed i rischi specifici dello smart working, ma

---

<sup>125</sup>

[https://firenze.repubblica.it/cronaca/2016/04/13/news/l\\_azienda\\_basilichi\\_chiude\\_la\\_sede\\_di\\_pisa\\_smart\\_working\\_invece\\_dei\\_trasferimenti-137561236/](https://firenze.repubblica.it/cronaca/2016/04/13/news/l_azienda_basilichi_chiude_la_sede_di_pisa_smart_working_invece_dei_trasferimenti-137561236/)

<sup>126</sup> Marco Lai, *Il diritto della sicurezza sul lavoro tra conferme e sviluppi*, Giappichelli Editore, 2017

<sup>127</sup> <https://www.ispettorato.gov.it/it-it/Documenti-Norme/Documents/Testo-Unico-Dlgs-81-08-edizione-di-luglio-2018.pdf>

tutto questo solo perché l'accordo approva la performance a distanza per un numero limitato di giorni (in questo caso per dieci giorni all'anno) e specialmente in forma del tutto occasionale.

Altre incongruenze che subentrano, sono riferite alla disciplina dei tempi di lavoro. A tal proposito si cita l'accordo Nestlé del 12 ottobre 2012, l'accordo Cariparma dell'8 marzo 2016, l'accordo ENEL del 4 aprile 2017, l'accordo Ferrovie dello Stato del 2 maggio 2017 e l'accordo Intesa Sanpaolo del 10 dicembre 2014 che contempla la reperibilità del lavoratore di *“massima con gli strumenti messi a sua disposizione dell'azienda durante il proprio orario di lavoro individuale previsto presso l'unità organizzativa di assegnazione per la giornata nel corso della quale viene svolto il lavoro in modalità agile”*. Oltre a ciò, nell'accordo Barilla del 2 marzo 2015 *“le parti specificano che lo smart working non rappresenta una modifica del Regolamento dell'orario di lavoro che si intende quindi interamente confermato, così come resta inteso che l'inserimento del dipendente nella condizione di smart working non modifica il regime di orario attribuito al lavoratore stesso”*. Riguardo alla *“correlazione temporale con l'orario normale della struttura di appartenenza”*, si possono riconoscere le prestazioni straordinarie di lavoro solo se preventivamente autorizzate. A tal proposito ne parla l'accordo BNL del 15 luglio 2015, l'accordo BNP Paribas del 2 novembre 2015. Invece, altri accordi come quello di AXA del 12 aprile 2016 e quello di Zurich del 23 settembre 2015, affermano *“l'assenza di un orario di lavoro”*, approvando *“la piena autonomia nella erogazione della prestazione”* dinanzi alle fasce orarie di riferimento.

Infine, va citato l'accordo Siemens del 7 giugno 2017, in quanto molto innovativo, che capovolge totalmente il pensiero dei tempi di esecuzione della prestazione di lavoro. I tempi di lavoro vengono misurati non sui luoghi fisici di attuazione della prestazione, ma in base alla funzione della *“connessione informatica alla rete aziendale”*, considerando un obbligo di presenza nell'azienda solo *“nelle fasce di compresenza definite con i rispettivi responsabili sulla base delle esigenze aziendali”*<sup>128</sup>.

*“Rispetto alle esperienze contrattuali sino ad ora svolte, in particolare a livello aziendale, se è vero che proprio i cittadini collettivi hanno contribuito ad introdurre la modalità di lavoro agile anche nel rapporto con la disciplina del telelavoro, è pure vero che essi si sono mossi sino ad ora con grande prudenza, in assenza di un quadro*

---

128

[https://www.repubblica.it/economia/miojob/2017/06/15/news/smart\\_working\\_per\\_tutti\\_siemens\\_spa\\_firma\\_l\\_accordo\\_con\\_i\\_sindacati-168097060/](https://www.repubblica.it/economia/miojob/2017/06/15/news/smart_working_per_tutti_siemens_spa_firma_l_accordo_con_i_sindacati-168097060/)

*regolativo di legge che potesse supportare ed orientare l'azione dell'autonomia collettiva.*

*Non è quindi escluso che la contrattazione collettiva possa per il futuro estendere la regolazione anche verso le modalità di esercizio dei poteri datoriali di direzione, controllo e disciplina, sì da uniformare e vincolare, per aspetti essenziali dell'organizzazione del lavoro agile, i contenuti degli accordi individuali di cui all'articolo 19 della legge. Si verrebbe a svolgere, da parte dei contratti collettivi, piena funzione normativa sugli accordi individuali, i quali non potrebbero dunque derogare alle previsioni di contratti nazionali, territoriali e aziendali che, in questa direzione, contribuirebbero a ridimensionare ed equilibrare la portata del rinvio legislativo all'accordo individuale”<sup>129</sup>.*

---

<sup>129</sup> L. Fiorillo, A. Perulli, *Il jobs act del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Giappichelli Editore, 2018 pag. 218.

## CAPITOLO 3

# L'APPLICAZIONE DELLO SMART WORKING NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

### INDICE

3.1 Differenze tra settore pubblico e settore privato – 3.2 La realtà della Pubblica Amministrazione – 3.3 Il quadro normativo – 3.4 La direttiva del 1° giugno 2017, n. 3 – 3.5 Come le Amministrazioni possono promuovere la flessibilità – 3.6 Le esperienze nei comuni italiani: profili comparati – 3.6.1 Focus tematico: il Comune di Venezia – 3.7 Le best practices – 3.8 Caso concreto: Università Ca' Foscari Venezia

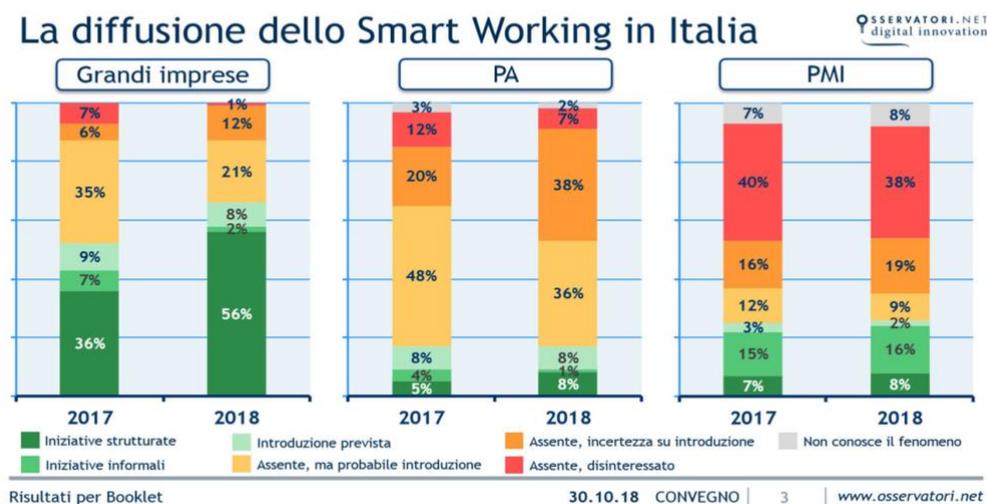
---

### **3.1 Differenze tra settore pubblico e settore privato**

Nell'ultimo periodo la pubblica amministrazione ha fatto i primi passi verso lo smart working, ma purtroppo è ancora in ritardo ed è solo agli inizi; tanto che siamo solo ad un 8% di crescita.

Secondo Mariano Corso – Responsabile Scientifico dell'”Osservatorio Smart Working – *“Nel 2019 lo Smart Working non è solo una moda, è un cambiamento che risponde alle esigenze delle persone, delle organizzazioni e della società nel suo complesso, e come tale è un fenomeno inarrestabile. La dinamica con cui sta crescendo nel nostro Paese tuttavia, non è abbastanza veloce. In realtà importanti per l'economia del nostro sistema Paese come PMI e PA la diffusione dello Smart Working non è ancora sufficiente. Questo limita la portata del contributo che lo Smart Working può dare per rendere più moderno il mercato del lavoro, le imprese e le PA più competitive e attrattive e le nostre città più inclusive e sostenibili. Per le PA, in particolare, è necessario un rapido cambio di passo soprattutto per non perdere l'opportunità di migliorare la motivazione delle proprie persone e per attrarre nuovi talenti, soprattutto in relazione alla necessità di sostituire*

circa il 15% del personale nei prossimi 3-4 anni”<sup>130</sup>.

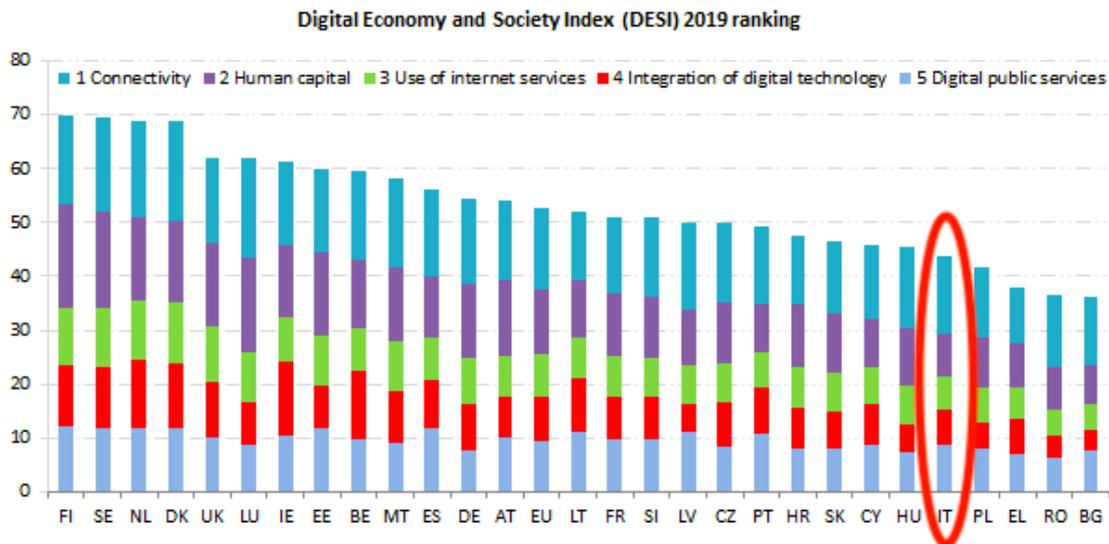


Fonte: Osservatori Digital Innovation - Politecnico di Milano

Infatti, nel grafico, nell'anno 2018 riporta un 7% che corrisponde al disinteresse e all'assente. Però nel 2017 c'è stato un 12% quindi, comunque c'è stato un miglioramento. Un altro dato che fa pensare è che nel 2017 c'era un 20% che corrispondeva all'assente, incertezza sull'introduzione, mentre nel 2018 saliva al 38% e quindi, questo fa pensare che magari non si potrebbe applicare lo smart working ad una propria realtà, in quanto ci potrebbe essere una carenza normativa ed un limitato livello di digitalizzazione.

In riferimento a quest'ultima affermazione, il Digital Economy and Society Index (DESI), posiziona l'Italia agli ultimi posti in Europa per l'uso delle tecnologie digitali da parte delle imprese e nella somministrazione di servizi pubblici.

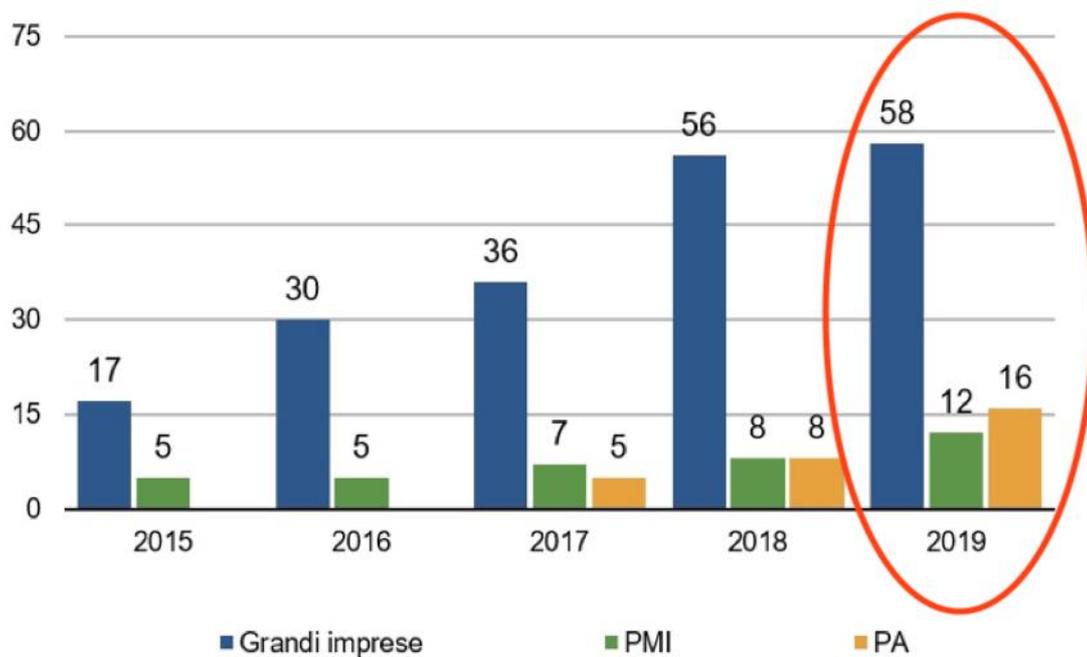
<sup>130</sup> <https://www.zerounoweb.it/smart-working/smart-working-2019-ecco-a-che-punto-siamo-in-italia/>



Fonte: *The Digital Economy and Society Index (2019)*

Senza ombra di dubbio, è quindi necessario, per portare a termine il processo di digitalizzazione della PA, scegliere una visione strategica inquadrata e determinare un Piano pluriennale di azioni con finalità intermedi verificabili.

Successivamente riporto un grafico aggiornato con i dati del 2019 per fare un confronto e per capire di quanto è cresciuto il fenomeno dello smart working.



Fonte: *Rapporti annuali dell'Osservatorio Smart Working*

Fortunatamente, rispetto all'anno 2018, i dati sono cresciuti. Infatti, c'è stato un aumento del 20% in un anno, quindi per un totale di 570 mila persone che hanno la possibilità di lavorare da casa. Con il 58% è una concretezza nelle grandi imprese. Una crescita del 12% nelle PMI che favoriscono un "approccio informale". A questi dati vanno aggiunti un 7% di imprese che hanno implementato iniziative informali, e un 5% che annuncia di farlo nei prossimi mesi dodici mesi. Del rimanente 30%, il 22% manifesta la probabile introduzione futura e solamente l'8% non dichiara alcun interesse, e quindi non sa se metterà in pratica tale modalità. Nonostante questo, va rilevato un aumento di maturità delle iniziative che lasciano lo stato di sperimentazione e vengono diffuse ad un maggior numero di lavoratori. Infatti, quasi la metà dei progetti approfonditi è già a regime e la popolazione media aziendale interessata passa dal 32% al 48%. I progetti della PA (con un 16%) raddoppiano<sup>131</sup>. Possiamo dire che c'è stata una vera e propria accelerazione rispetto agli anni precedenti.

L'Osservatorio Smart Working 2019 ha messo in luce come tra le prioritarie ragioni per cui si implementa lo smart working emergono:

- il perfezionamento del work-life balance dei lavoratori con un 78% delle grandi imprese e delle pubbliche amministrazioni;
- a seguire l'engagement e l'abilità di attrarre talenti con il 59% nelle grandi imprese, nelle PMI con l'8% e nelle PA con il 10%;
- il benessere organizzativo caratterizzato dal 46% per le grandi imprese, il 60% per le PMI e 71% per le PA;
- ed infine, la produttività/qualità del lavoro con il 44% per le grandi imprese, il 12% per le PMI e 62% per le PA.

A tal proposito Fiorella Crespi, Direttore dell'Osservatorio Smart Working, afferma che *"E' interessante notare come l'aumento dell'engagement e dell'attrattività dei clienti, indicano come quinto obiettivo dal 35% dei rispondenti nel 2016, sia oggi la seconda motivazione che porta le grandi aziende a implementare lo Smart Working. Quella di attrarre i talenti è una condizione irrinunciabile del lavoro agile, così come il favorire l'engagement inteso come la disponibilità di mettersi in gioco"*.

---

<sup>131</sup> [https://www.corriere.it/economia/lavoro/19\\_ottobre\\_30/smart-working-20percento-un-anno-570-mila-lavorano-anche-casa-8b6c5ff4-faf5-11e9-b1c6-a381abba5d9f.shtml](https://www.corriere.it/economia/lavoro/19_ottobre_30/smart-working-20percento-un-anno-570-mila-lavorano-anche-casa-8b6c5ff4-faf5-11e9-b1c6-a381abba5d9f.shtml)

*“Guardando ai progetti strutturati delle grandi imprese, abbiamo rilevato una forte crescita interna in termini di persone coinvolte e di maturità dell’iniziativa: se la popolazione aziendale mediamente coinvolta nell’iniziativa nel 2018 era il 32%, nel 2019 è il 48%. In questo caso, possiamo quindi parlare di un vero e proprio consolidamento di questo modello: se da un lato c’è un rallentamento del processo, dall’altro cresce il numero delle persone coinvolte”, ha ribadito Fiorella Crespi, “Per quanto riguarda la PA ha acquistato decisamente terreno, aumentano le iniziative strutturate, pur avendo ancora una diffusione interna limitata: coinvolgono mediamente il 12% della popolazione dell’amministrazione, percentuale radicalmente diversa a quella delle imprese private e vicina al 10% che la direttiva Madia definiva come limite inferiore all’adozione”<sup>132</sup>.*

*“I benefici economico-sociali potenziali dell’adozione di modelli di lavoro agile sono enormi”, ha affermato Mariano Corso, Responsabile scientifico dell’Osservatorio Smart Working, inoltre “Si può stimare un incremento di produttività del 15% per lavoratore, una riduzione del tasso di assenteismo pari al 20%, risparmi del 30% sui costi di gestione degli spazi fisici per quelle iniziative che portano a un ripensamento degli spazi di lavoro e un miglioramento dell’equilibrio fra lavoro e vita privata per circa l’80% dei lavoratori. Per questo la rivoluzione non va fermata, ma anzi bisogna accelerare e promuovere la diffusione delle iniziative nelle diverse organizzazioni presenti sul territorio.”*

Una cosa fondamentale da fare e da implementare è il cambio di mentalità e del modo di porsi e/o essere del dipendente pubblico, quindi un cambiamento della cultura. Ma come si può modificare questa cultura?

Mettendo in campo azioni che potrebbero incidere sulla struttura temporale e spaziale del lavoro dell’organizzazione aziendale, come il lavoro agile:

- un part-time orizzontale o verticale;
- flessibilità in entrata o uscita;
- orario di lavoro personalizzato;
- gestione flessibile degli orari;
- permessi e congedi;
- postazione di lavoro condivise;

---

<sup>132</sup> <https://www.digital4.biz/hr/smart-working/osservatorio-smart-working-2019/>

- linee VPN per lavorare da casa.

Inoltre, attivare nuovi servizi con l'obiettivo di risolvere esigenze personali e particolari di lavoratori e lavoratrici per il supporto all'attività di cura, alla cura di bambini o dei genitori anziani. Oltre alla modifica, come si potrebbe avviare quest'ultima? Coinvolgendo i diversi attori che operano in azienda attraverso un vero e proprio piano di sensibilizzazione, informando i lavoratori delle iniziative intraprese attraverso intranet aziendale, incontri, e-mail, questionari, e sicuramente analizzare i bisogni dei lavoratori e delle lavoratrici che è indispensabile per introdurre misure che siano efficaci e che rispondano a concrete necessità.

*“Per praticare davvero lo Smart Working – ha affermato Fiorella Crespi, Direttore dell'Osservatorio Smart Working – occorre superare l'associazione che sia solo lavoro da remoto, ma interpretarlo come un percorso di trasformazione dell'organizzazione e della modalità di vivere il lavoro da parte delle persone. Sono ancora poche le organizzazioni che lo interpretano come una progettualità completa, che passa anche dal ripensamento degli spazi e da un nuovo modo di lavorare basato sulla fiducia e la collaborazione. Agire sulla flessibilità, responsabilizzazione e autonomia delle persone significa trasformare i lavoratori da “dipendenti” orientati e valutati in base al tempo di lavoro svolto a “professionisti responsabili” focalizzati e valutati in base ai risultati ottenuti. Fare Smart Working a un livello più profondo significa fare un ulteriore passo oltre, lavorando sull'attitudine e i comportamenti delle persone promuovendo un pieno engagement per far sì che i lavoratori diventino veri e propri “imprenditori” con un'attitudine all'innovazione e alla creatività”<sup>133</sup>.*

Ad esempio, nel privato i fattori principali sono il profitto e la pressione del mercato; mentre nel pubblico manca la bussola dell'utile, e proprio per questo bisogna individuare una soluzione che sia efficace a tal proposito.

Senza dubbio anche il tema del controllo spaventa tutti, ma il cambiamento sta proprio nel superare questo metodo di interpretare il lavoro e concentrarsi su quanto il concetto di performance e sull'acquisizione della stessa possa portare ad un raggiungimento di ottimi risultati sia nel pubblico che nel privato.

---

<sup>133</sup> <https://www.zerounoweb.it/smart-working/smart-working-2019-ecco-a-che-punto-siamo-in-italia/>

## VANTAGGI DEL LAVORO AGILE

<b>PER IL LAVORATORE effetti positivi</b>	<b>PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE</b>	<b>PER LA SOCIETA'</b>
Nello sviluppo professionale	Taglio dei costi di gestione dello spazio fisico	Introduzione di un modello socioculturale che favorisca realmente le pari opportunità e la leadership femminile
Nella carriera	Aumento della produttività dei lavoratori	Miglioramento della sostenibilità ambientale e della mobilità (riduzione inquinamento e traffico)
Nelle prestazioni lavorative	Crescita dei profitti	Sviluppo di sinergie territoriali e innovazione (nuove infrastrutture abilitanti: spazi di coworking, aeroporti, bar e ristoranti...)
Nel work-life balance	Miglioramento engagement (coinvolgimento)	
Nei tempi di spostamento da e verso l'ufficio	Crescita della reputazione aziendale	

*Fonte: Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica*

*“La ricerca rivela come nel settore privato lo smart working sia un fenomeno inarrestabile” ha sottolineato Fiorella Crespi, Direttore dell’Osservatorio Smart Working. Aggiunge che “Nelle grandi imprese si nota una forte crescita. Lo smart working stenta invece a decollare tra le PMI, in cui permane uno zoccolo duro di disinformazione e resistenza culturale, e nella PA dove, nonostante lo sforzo normativo e le scadenze fissate dalla Legge Madia, lo smart working resta nei fatti un fenomeno di nicchia. La pubblicazione della legge sul lavoro agile ha avuto in sé un effetto promozionale ma, per lo meno nel privato, gli adempimenti formali introdotti dai regolamenti di attuazione rischiano di controbilanciare l’effetto positivo di un quadro normativo più chiaro”.*

Sempre Fiorella Crespi afferma che *“Lo Smart Working consente alle aziende di aumentare la produttività e la qualità del lavoro, ridurre i costi di gestione, migliorando nel contempo la soddisfazione e il coinvolgimento dei dipendenti. E consente anche di valorizzare la leadership femminile, permettendo di conciliare meglio lavoro e vita privata e di attrarre migliori talenti, che spesso vivono lontani dalla sede di lavoro”*<sup>134</sup>.

### **3.2 La realtà della Pubblica Amministrazione**

Il lavoro agile può costituire un incentivo per il rinnovamento nella Pubblica Amministrazione. Per capirlo, innanzitutto bisogna approfondire il contesto in cui i lavoratori e le lavoratrici del settore pubblico in Italia si muovono.

L’odierna pubblica amministrazione si mostra come un Giano bifronte<sup>135</sup>: da una parte, è rappresentata da una figura “anziana”, raffigurata dall’elevata età media dei lavoratori, che è superiore ai 50 anni, da forti ostilità all’innovazione, ma allo stesso tempo da un’accresciuta necessità di flessibilità in una circostanza organizzativa rigida e legata ai vecchi sistemi, in riferimento a tempi e processi; dall’altra parte invece, si sta tratteggiando una figura “più giovane” e innovativa, dove i protagonisti sono le nuove leve in entrata, contrassegnata dalle occasioni proposte dagli strumenti tecnologici e dai recenti processi di digitalizzazione.

---

<sup>134</sup> <https://alleyoop.ilsole24ore.com/2016/12/01/smart-working-4-esempi-da-seguire/>

<sup>135</sup> [http://www.treccani.it/enciclopedia/giano\\_%28Enciclopedia-dei-ragazzi%29/](http://www.treccani.it/enciclopedia/giano_%28Enciclopedia-dei-ragazzi%29/)

Ma la domanda che bisogna porsi è la seguente: È attendibile trovare un equilibrio tra queste due facce che coabitano sotto lo stesso tetto e che possono dare l'impressione di essere difficili da conciliare tra di loro?

Io penso che, con il dovuto impegno, il lavoro agile può andare oltre queste difformità, in quanto può raffigurare quella occasione di ripensamento del lavoro pubblico in chiave di maggiore benessere organizzativo e pari opportunità, sia per i nuovi lavoratori che per i più "anziani".

Impiegando al meglio le nuove tecnologie e facendo affidamento, da una parte sulla ricchezza di esperienze dei lavoratori già in servizio, e dall'altra parte sulla potenza innovativa dei newcomers, lo smart working raffigura un valido strumento per l'espansione, attesa da tempo, del rinnovamento dei processi nella pubblica amministrazione.

Di fatto, le ricerche nazionali e internazionali rilevano come i giovani, che sono sempre più connessi e digitali, sono in cerca di un determinato lavoro che corrisponda alle attuali richieste di flessibilità, alle quali lo smart working viene incontro.

Ma per attirare i migliori, e consentire alle pubbliche amministrazioni di usufruire del loro apporto innovativo, bisogna sopportare l'innovazione digitale facilitando l'espansione presso le pubbliche amministrazioni del lavoro agile, *"una modalità innovativa di esecuzione della prestazione lavorativa che punta a sostituire la cultura della mera presenza fisica con quella del risultato, attraverso un monitoraggio di obiettivi misurabili che prescinde dalle ordinarie limitazioni di tempo e spazio"*<sup>136</sup>.

Differenti pubbliche amministrazioni, hanno già intrapreso dei percorsi di sperimentazione per avviare il lavoro agile all'interno delle proprie strutture. Ciò nonostante, non si può non concordare con il Libro Bianco sull'innovazione della PA redatto da FORUMPA, in quanto afferma che *"L'aspetto critico che rallenta l'implementazione di questo strumento è il contesto culturale della pubblica amministrazione italiana, che si presenta come impreparata ad adottare un approccio strutturato e graduale che consenta di sperimentare, misurare e personalizzare il modello sulle specificità delle diverse realtà organizzative"*<sup>137</sup>. Questo pensiero critico è condiviso e confermato dalle stime dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano<sup>138</sup>

---

<sup>136</sup> [https://alleyoop.ilsole24ore.com/2018/12/13/lavoro-agile/?refresh\\_ce=1](https://alleyoop.ilsole24ore.com/2018/12/13/lavoro-agile/?refresh_ce=1)

<sup>137</sup> <https://librobianco-innovazione-pa2018-final.readthedocs.io/it/latest/1-introduzione.html>

<sup>138</sup> [https://www.osservatori.net/it\\_it/osservatori/comunicati-stampa/smart-working-continua-la-crescita](https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/comunicati-stampa/smart-working-continua-la-crescita)

sulla attuale limitazione nell'introdurre lo smart working nelle pubbliche amministrazioni.

È evidente il fatto che bisogna prendere in considerazione una iniziativa massiva “di accompagnamento, di divulgazione e di informazione” che possa essere d'aiuto ad eliminare gli ostacoli di natura culturale e organizzativa, all'espansione di un nuovo modo di lavorare nel pubblico impiego che ha oltretutto considerevoli effetti positivi per quanto riguardano le pari opportunità tra donne e uomini.

A tal proposito, vorrei citare delle raccomandazioni che nel Libro Bianco sull'innovazione della PA vengono disquisite, e bisogna veramente prenderle in considerazione a mio avviso. È chiaro come ci sia il bisogno di cambiare qualcosa.

La prima raccomandazione ha come titolo “Valorizzare le buone pratiche realizzate dagli enti italiani e promuoverne la diffusione” e afferma che: *“Appare necessario, per quell'indispensabile ripristino delle condizioni della fiducia, avere la massima attenzione alle diversità di ogni tipologia di amministrazione, dal piccolo comune al grande ente centrale, mettendo in evidenza sempre le tante eccellenze presenti, nate spesso dall'impegno di una unità organizzativa e dei suoi dirigenti, che devono trovare pubblicità, apprezzamento dell'opinione pubblica, effettivi riconoscimenti da parte del governo centrale. Si tratta di un aspetto fondamentale, ancora troppo sottovalutato: la leva reputazionale è molto più potente di quanto si immagini, e può compensare l'attuale egemonia del premio di tipo monetario. Anche appoggiandosi a agenzie indipendenti, il governo dovrebbe curare un catalogo ricco e aggiornato di “buoni esempi”, che porti con sé anche la strumentazione amministrativa utile per replicarlo. La creazione di luoghi e strumenti per lo scambio di informazioni tra pubbliche amministrazioni (analisi dei contesti, confronto delle criticità, condivisione delle soluzioni, pubblicità delle buone prassi) abiliterebbe reti di organismi con obiettivi e proposte operative condivise, favorendo anche l'ottimizzazione delle risorse disponibili e la condivisione di professionalità a costo zero”*<sup>139</sup>. Quindi, appare chiaro che una efficacia comunicazione tra i vari enti è fondamentale, in modo tale da prendere esempio, e quindi prendere spunto per cambiare qualcosa nella propria organizzazione.

La successiva raccomandazione parla del “Lanciare una grande campagna di reclutamento di giovani leve e nuove professionalità”. Infatti, *“Occorre utilizzare al meglio le norme appena varate sull'analisi dei fabbisogni e sulle assunzioni per lanciare*

---

<sup>139</sup> <https://librobianco-innovazione-pa2018-final.readthedocs.io/it/latest/2-nuovi-processi.html>

*una grande campagna per reclutare giovani a lavorare per lo sviluppo equo e sostenibile della loro comunità nazionale. Una campagna che cerchi i migliori nelle qualifiche oggi indispensabili, ma che immaginiamo importanti per la PA dei prossimi trent'anni. Una PA che non sia fonte di autorizzazioni, certificazioni ed adempimenti, né che lavori ancora su un paradigma bipolare che vede da una parte i cittadini e dall'altra le istituzioni, ma che esca dai "palazzi" per essere regia e stimolo delle forze vitali delle comunità territoriali. Una campagna che cerchi quindi registi dello sviluppo, negoziatori, project manager (non solo nel campo del procurement pubblico), analisti e architetti dei dati, e tutte quelle professionalità che si espletano nel paradigma della rete. Per far questo, sarà necessario rafforzare il brand della PA come posto di lavoro dinamico, che rende possibile la crescita professionale e le carriere basate su merito, che sia definitivamente uscito dal paradigma fordista rappresentato plasticamente dal tornello e dalla maniacale attenzione alla presenza fisica, anche attraverso un'applicazione più spinta del lavoro agile". Si può capire che la PA italiana è "troppo vecchia" e poco specializzata, in quanto c'è una percentuale di laureati più bassa in confronto agli altri paesi europei. In più, va detto che per gli incarichi specifici a cui al giorno d'oggi è convocata, è "mal suddivisa". Quindi, c'è bisogno di un riordino organizzativo, da non fare a svantaggio dei dipendenti pubblici, ma insieme a loro e alle loro organizzazioni.*

Ed infine, per mettere in moto questo riordino organizzativo, bisogna "Promuovere un nuovo piano di formazione dei dipendenti pubblici, sfruttando le opportunità della Programmazione Europea e le sinergie con le eccellenze universitarie". Difatti, *"Occorre curare un rilancio della formazione dei dipendenti pubblici (...) che sia un empowerment delle organizzazioni, costruzioni di comunità educanti, nascita di gruppi di miglioramento, ma anche formazione puntuale su temi che sono ora indispensabili per qualsiasi lavoratore pubblico. Occorre inoltre prevedere corsi ad hoc per i lavoratori over 50, che potrebbero manifestare difficoltà di apprendimento e che più di altri necessitano di una conciliazione dei tempi di vita. Le risorse della programmazione europea sono indispensabili per questo obiettivo e non vanno disperse in mille rivoli. Occorre inoltre rilanciare la collaborazione con le eccellenze universitarie italiane per creare una modalità di formazione e aggiornamento non sporadica ma continua per i dipendenti pubblici, anche grazie al supporto degli strumenti di e-learning. Pare inoltre opportuno rafforzare l'istituto del diritto allo studio per i dipendenti pubblici, anche*

*attraverso agevolazioni sulle tasse universitarie o la promozione di master ad hoc riservati al personale della PA”.*

Il lavoro agile laddove è stato implementato, sono stati avvertiti un generale avanzamento della qualità della vita: minore stress, risparmio di tempo durante il tragitto casa-lavoro per i lavoratori, e grazie a questo un ambiente meno inquinato; un incremento del livello di benessere organizzativo, una diminuzione delle assenze dal lavoro e un incremento di produttività. A tal proposito si può fare riferimento ai risultati ottenuti dalla ricerca condotta nell’ambito del progetto E.L.E.N.A.<sup>140</sup> – Experimenting flexible Labour tools for Enterprises by eNgaging men And women – condotto dal Dipartimento per le Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri, in partnership con il Centro di ricerca sulle dinamiche sociali DONDENA dell’Università Luigi Bocconi.

Con il tempo, i vantaggi prodotti da questa nuova modalità potrebbero realizzare un “effetto domino” positivo chiaramente riferendosi alle pari opportunità, e collaborare all’effettivo mutamento di una organizzazione del lavoro ancora legittimata più sulla presenza fisica che sui risultati. Infatti, *“Ora è necessario accelerare questo fenomeno per amplificare tutti gli effetti positivi che ne conseguono e che poi hanno ricadute anche per l’ecosistema: abbiamo appena iniziato a comprenderne le potenzialità che ha rispetto all’intera società. Il territorio locale diventa più attrattivo, ci sono maggiore inclusione e pari opportunità, si riducono traffico e inquinamento”*<sup>141</sup>.

### **3.3 Il quadro normativo**

Il lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni ha trovato la sua identificazione iniziale nell’**articolo 14 della l. n. 124/2015** oppure, nella cosiddetta legge Madia per la riforma delle pubbliche amministrazioni. All’interno di questa legge vengono dettate le disposizioni per la realizzazione del telelavoro e per la sperimentazione *“di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa, con l’obiettivo di coinvolgere almeno il 10% dei dipendenti che richiedono di avvalersi di tali modalità”*<sup>142</sup>. Quindi, a partire dalla l. n. 124/2015, il lavoro agile, *sub specie* di “modalità spazio-temporale di svolgimento della prestazione lavorativa”, nelle pubbliche amministrazioni non è solamente autorizzato o meramente auspicato, ma diviene un traguardo da

---

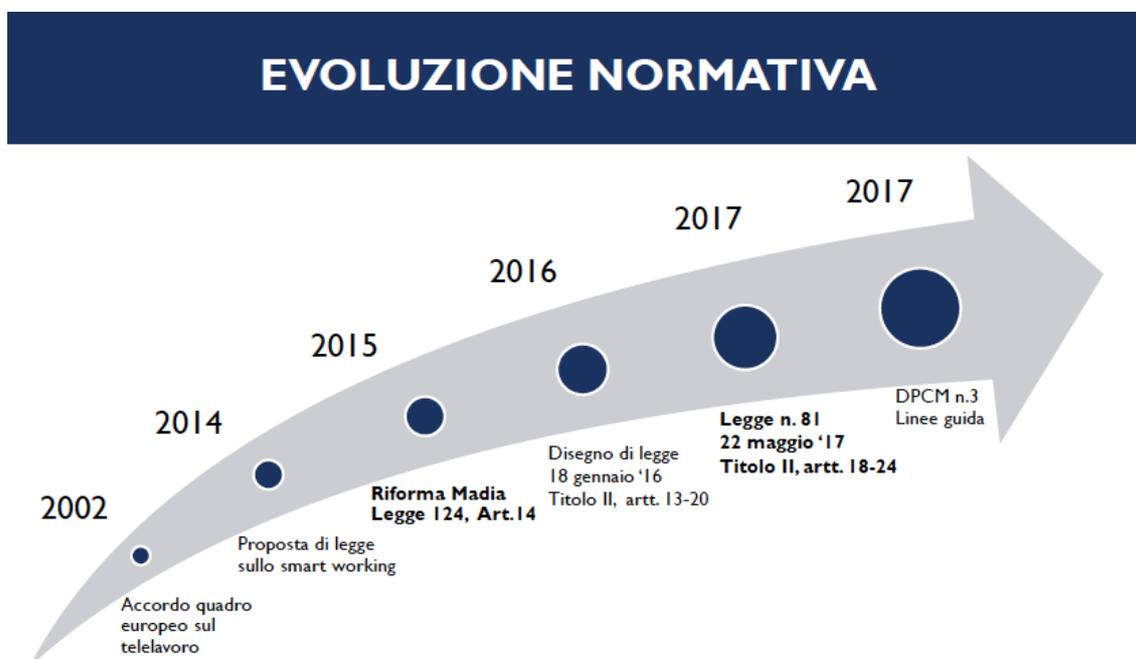
<sup>140</sup> <http://www.pariopportunita.gov.it/wp-content/uploads/2018/01/ws2-it.pdf>

<sup>141</sup> <https://www.digital4.biz/hr/smart-working/osservatorio-smart-working-2019/>

<sup>142</sup> <https://www.giustizia-amministrativa.it/riforma-madia>

conquistare, calcolato in termini quantitativi ed incrementato normativamente.

La norma è di diretta implementazione per tutto l'universo pubblico e si applica anche alle amministrazioni costituzionali che possono, comunque, esplicitare modalità e norme per l'adattamento ai propri ordinamenti.



Fonte: Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica

Ogni pubblica amministrazione, nella soglia del bilancio disponibile a legislazione vigente, però senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, è condizionata a stabilire obiettivi annuali per la sperimentazione di misure organizzative per quanto riguarda la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei lavoratori. Al fine di questo le pp.aa. conformano i propri sistemi di monitoraggio e di controllo interno, identificando determinati indicatori per l'accertamento dell'impatto sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa delle misure adoperate, tanto più sulla qualità dei servizi distribuiti, anche tramite forme di coinvolgimento dei cittadini.

Viene stabilito il principio di non discriminazione agli effetti “della professionalità e della progressione di carriera” e fissato il contatto fra l'adozione delle misure organizzative ed il conseguimento dei relativi obiettivi con la valutazione della *performance* individuale e

collettiva<sup>143</sup>.

Il comma 3 dell'articolo rinvia ad una direttiva del Presidente del Consiglio dei ministri – da adoperare sentita la Conferenza unificata Stato Regioni e Province autonome – il compito di determinare gli indirizzi per concretizzare le disposizioni dello stesso articolo e produrre le linee guida con le regole finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti.

Con l'approvazione del cosiddetto Jobs act del lavoro autonomo – **Legge 22 maggio 2017 n. 81**, che prevede “Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato” che ha convertito in Legge il Disegno di Legge A.S. n. 2233-B e alla Circolare INAIL 2 novembre 2017, n. 48 – viene definito e normato lo smart working, il lavoro agile che non è una nuova tipologia contrattuale, ma una diversa modalità di svolgimento della prestazione di lavoro. Si può dire che è una legge semplice, con un approccio *soft-law*, la n. 81/2017, formata da solo 6 articoli ma con una ragguardevole portata innovativa. Infatti, la legge si trova al Capo II “Lavoro agile” agli articoli 18-24 (GU n.135 del 13-6-2017), entrata in vigore il 14 giugno 2017. Le disposizioni del Capo II si applicano, in quanto compatibili, anche nei rapporti di lavoro alle dipendenze della PA di cui all'art. 1, comma 2, del D.Lgs. n. 165/01<sup>144</sup>, e susseguenti modificazioni, secondo le direttive promulgate anche ai sensi dell'art. 14 della Legge n.124/2015, e fatta salva l'applicazione delle differenti prescrizioni per lo svolgimento dell'attività lavorativa.

Fino al giorno d'oggi la spiegazione di lavoro subordinato era la messa a disposizione di energie lavorative da parte del lavoratore per un determinato periodo di tempo.

In questo momento da una logica temporale si è spostati ad una logica – o ad una dinamica – di risultato. La finalità della legge, che viene subito detta all'inizio, è quella di “agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro” e assegna tutta la disciplina del rapporto di lavoro agile ad un accordo tra le parti:

- la pianificazione che può essere per fasi, cicli ed obiettivi;
- il luogo di lavoro a casa, ma anche in altri luoghi decisi dalle parti;
- gli orari, che devono rispettare i limiti giornalieri e settimanali disciplinati dalla

---

<sup>143</sup> L. Fiorillo, A. Perulli, *Il jobs act del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Giappichelli Editore, 2018, pag. 263

<sup>144</sup> [https://www.bosettiegatti.eu/info/norme/statali/2001\\_0165.htm](https://www.bosettiegatti.eu/info/norme/statali/2001_0165.htm)

legge e dalla contrattazione collettiva.

Tutti gli articoli della legge si riferiscono all'accordo tra le parti, ivi inclusa l'identificazione delle condotte del lavoratore che possono dare luogo all'attuazione di sanzioni disciplinari. Quindi, le parti possono prescrivere nell'accordo quali siano le condotte sanzionabili. Infatti, i Contratti Collettivi Nazionali annunciano a titolo esemplificativo quali comportamenti sono sanzionabili, misurando poi la sanzione in base alla gravità della condotta, e nulla vieta di aggiungere altri casi e/o sanzioni. Chiaramente, in regime di smart working, molti comportamenti non avranno nessun peso (come ad esempio il divieto di fumare sul luogo di lavoro), mentre sicuramente potranno averne altre incompatibili con il lavoro subordinato "classico"<sup>145</sup>.

Dal 15 novembre 2017, le aziende assertrici di accordi individuali di smart working possono proseguire al loro invio tramite l'apposita piattaforma informatica che è messa a disposizione sul portale dei servizi del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. Per avere accesso, è indispensabile avere SPID (Sistema Pubblico di Identità Digitale); per tutti i soggetti che sono già in possesso delle credenziali di accesso al portale dei servizi del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, l'applicativo potrà essere utilizzato anche senza SPID. Nel momento in cui verrà inviato l'accordo individuale, dovranno essere segnalati i dati del datore di lavoro, del lavoratore, della tipologia del lavoro agile (tempo determinato o indeterminato) e della sua durata. Inoltre, successivamente si potranno modificare i dati già inseriti precedentemente o procedere all'annullamento dell'invio. Le aziende con un elevato numero di accordi individuali potranno effettuare la divulgazione in forma passiva<sup>146</sup>.

Le norme sul lavoro agile sono applicabili alle pp.aa. nelle esclusive soglie di una compatibilità da determinare tramite le "direttive emanate anche ai sensi dell'articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124" (art. 18, comma 3).

La direttiva del Presidente del Consiglio dei ministri quindi, menzionata dall'art. 14, comma 3 della l. n. 124/2015, rappresenta, ai sensi dell'art. 18, comma 3 della l. n. 81/2017, lo schermo entro cui trovano realizzazione al lavoro pubblico le istruzioni della stessa legge sul lavoro agile.

La **direttiva** richiamata dalle due leggi è stata promulgata il **1° giugno 2017**,

---

<sup>145</sup> <http://www.diritto24.ilsole24ore.com/art/dirittoLavoro/2018-07-03/smart-working-conciliare-esigenze-lavoratori-e-azienda-115332.php>

<sup>146</sup> <https://www.lavoro.gov.it/notizie/Pagine/Circolare-INAIL-su-lavoro-agile.aspx>

concretamente a ridosso dell'approvazione della l. n. 81/2017, e annuncia “*Indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2 della legge 7 agosto 2015, n. 125 e linee guida contenenti regole inerenti all'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti*”<sup>147</sup>.

Proprio per l'incarico specifico della direttiva, di dare attuazione alle disposizioni dell'art. 14 della l. n. 124/2015 e di adeguare al lavoro nelle pp.aa. le prescrizioni della l. n. 81/2017, trovo opportuno provare a ricomporre il quadro di regole che operano nelle pp.aa. quanto stabilito dalla medesima direttiva del 1° giugno 2017 nel prossimo paragrafo.

Si deve inoltre, prendere in considerazione la **Circolare INAIL<sup>148</sup> n. 48/17** che ha come oggetto il “Lavoro agile. Legge 22 maggio 2017, n. 81, articoli 18-23. Obbligo assicurativo e classificazione tariffaria, retribuzione imponibile, tutela assicurativa, tutela della salute e sicurezza dei lavoratori. Istruzioni operative”<sup>149</sup>.

Di seguito verrà analizzata la Circolare punto per punto.

1. *Obbligo assicurativo e classificazione tariffaria*: il lavoro agile è una modalità flessibile di lavoro subordinato rispetto all'orario e al luogo di lavoro della prestazione lavorativa che, per la parte resa al di fuori dei locali aziendali, è realizzata senza una postazione fissa, che in ogni caso prevede l'espansione dell'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni e le malattie professionali. La classificazione tariffaria della prestazione lavorativa accompagna quella cui viene rapportata la medesima lavorazione svolta in azienda.

Sia per le attività eseguite in azienda, sia per quelle eseguite al di fuori, la strumentazione tecnologica è assegnata dal datore di lavoro, che è impegnato ad assicurare anche il buon funzionamento e quindi, a parità di rischio, deve obbligatoriamente coincidere una uguale identificazione ai fini tariffari, nella realizzazione del principio alla stregua del quale il trattamento normativo e retributivo dei lavoratori agili a differenza dei colleghi che lavorano in azienda

---

<sup>147</sup> <http://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/dipartimento/01-06-2017/direttiva-n-3-del-2017-materia-di-lavoro-agile>

<sup>148</sup> Istituto Nazionale per l'Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro

<sup>149</sup>

<http://bancadati.anpalservizi.it/bdds/ViewScheda.action?product=NORMALAVORO&uid=e56eede9-1bed-41eb-b69c-c7b2ce49ed0c&title=scheda>

deve essere lo stesso, inclusa l'attuazione delle norme di sicurezza sul lavoro.

2. *Retribuzione imponibile*: le prescrizioni in materia deliberano il principio della parità di trattamento identificato ai lavoratori agili, che lavorano in parte all'interno dei locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, riguardo a quello in vigore per i lavoratori che effettuano le stesse mansioni unicamente all'interno dell'azienda. Quindi, non cambia nulla per quanto riguarda la retribuzione imponibile su cui conteggiare il premio assicurativo che, per i lavoratori agili continua ad essere identificata nella retribuzione effettiva per la generalità dei lavoratori, composta dall'ammontare del reddito di lavoro dipendente di cui all'abbinato disposto del DPR n. 917/86<sup>150</sup> e del DPR n. 1124/65<sup>151</sup>, che deve essere equiparato agli importi giornalieri non inferiori a quelli decisi dalla Legge, in tutti i casi in cui risulti a essi minore.
  
3. *Tutela assicurativa*: l'articolo 23 della Legge n. 81/2017, dopo aver diffuso la tutela assicurativa INAIL al lavoratore agile, disciplina che “il lavoratore ha diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro occorsi durante il normale percorso di andata e ritorno dal luogo di abitazione a quello prescelto per lo svolgimento della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali (...) 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”. Quindi, il suddetto articolo racchiude la ricorrenza dell'infortunio sul lavoro alla sussistenza di un diretto collegamento dell'avvenimento con la prestazione lavorativa, e questo si collega alla fattispecie dell'infortunio *in itinere*, che viene identificato solamente quando la scelta del luogo della prestazione è stabilita da esigenze collegate alla prestazione stessa o dal bisogno del lavoratore di conciliare le necessità di vita con quelle lavorative e corrisponda a criteri di ragionevolezza. In questa sfera, i lavoratori agili devono essere assicurati all'INAIL se, per l'esecuzione della loro attività, sono esposti alle fonti di rischio annunciate dall'art. 1 del DPR n. 1124/65, tra le quali ne fa

---

<sup>150</sup> [http://presidenza.governo.it/USRI/ufficio\\_studi/normativa/DPR.%20917\\_22.12.1986.pdf](http://presidenza.governo.it/USRI/ufficio_studi/normativa/DPR.%20917_22.12.1986.pdf)

<sup>151</sup>

<http://bancadati.anpalservizi.it/bdds/ViewScheda.action?product=NORMALAVORO&uid=83d4642c-8d4d-4aad-b51c-e902520dbf90&title=scheda#>

parte anche il rischio elettrico collegato all'uso di macchine di ufficio (come ad esempio, computer, videoterminali).

Facendo riferimento agli aspetti peculiari del lavoro agile, gli infortuni incontrati mentre il lavoratore concede la propria attività lavorativa all'esterno dei locali aziendali e nel luogo predestinato dal lavoratore stesso, sono garantiti solo se generati da un rischio collegato con la prestazione lavorativa.

Gli infortuni occorsi nel tragitto di andata e ritorno dal luogo di abitazione a quello selezionato per l'esecuzione della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali, sono protetti quando il fatto di sostenere il summenzionato percorso sia collegato a esigenze legate alla prestazione stessa o al bisogno del lavoratore di conciliare le esigenze di vita con quelle lavorative e risponda a criteri di ragionevolezza. Il lavoratore agile è protetto non solo per gli infortuni legati al rischio proprio della sua attività lavorativa, ma anche per quelli legati alle attività prodromiche oppure alle attività accessorie a patto che siano strumentali all'esecuzione delle proprie mansioni del suo profilo professionale. In questo quadro, l'accordo di cui agli articoli 18 e 19 della Legge n. 81/17, si raffigura come uno strumento pratico per l'identificazione dei rischi lavorativi ai quali il lavoratore è sottoposto e dei punti chiave spazio-temporali con lo scopo di una rapida identificazione delle prestazioni infortunistiche.

4. *Tutela della salute e sicurezza dei lavoratori*: all'articolo 22, la legge disciplina che “a garanzia della salute e sicurezza del lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile, il datore di lavoro consegni al lavoratore stesso 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 della prestazione lavorativa”. Inoltre, il lavoratore che svolge la propria prestazione in modalità di lavoro agile, è in ogni caso tenuto, ai sensi dello stesso articolo 22 comma 2, “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”.
5. *Istruzioni operative*: i datori di lavoro, che siano privati o pubblici non statali, non hanno alcun dovere di denuncia ai fini assicurativi se il personale dipendente, già

assicurato per delle determinate attività lavorative in ambito aziendale, sia impiegato per le stesse mansioni in modalità agile che non generano una variazione del rischio. Invece se, i datori di lavoro non abbiano in essere un rapporto assicurativo con l'Istituto, devono generare una opportuna denuncia di esercizio, attraverso i servizi on line utilizzabili sul portale dell'Istituto stesso, per salvaguardare i lavoratori dipendenti, inclusi quelli svolgenti le attività in modalità agile.

L'attuazione della prestazione di lavoro in modalità agile forma oggetto di divulgazione ai sensi di quanto previsto dall'articolo 23. Come accennato sopra, dal 15 novembre 2017 sul sito del Ministero del Lavoro è fruibile un apposito modello per permettere ai datori di lavoro di avvertire l'avvenuta sottoscrizione dell'accordo per l'esecuzione della prestazione lavorativa in modalità di lavoro agile. Questo permette di concretizzare un monitoraggio sulla effettiva diffusione di tale modalità di lavorare e sui relativi esiti prodotti sul piano assicurativo<sup>152</sup>.

### **3.4 La direttiva del 1° giugno 2017, n. 3**

#### **L'ambito di applicazione delle nuove regole**

La *“Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri recante indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2 dell'articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124”* e *“Linee guida contenenti regole inerenti all'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti”* è indirizzata alle amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del D.Lgs. 165/2001.

L'ambito di applicazione della legge è precisato dall'articolo 18, comma 3, e racchiude il complesso delle amministrazioni pubbliche specificare dall'articolo 1, comma 2 del d.lgs. n. 165/2001. Infatti, afferma che *“Per amministrazioni pubbliche si intendono tutte le amministrazioni dello Stato, ivi compresi gli istituti e scuole di ordine e grado e le istituzioni educative, le aziende ed amministrazioni dello Stato ad ordinamento autonomo, le Regioni, le Province, i Comuni, le Comunità montane, e loro consorzi e associazioni, le istituzioni universitarie, gli Istituti autonomi, case popolari, le Camere*

---

<sup>152</sup> [http://www.lavorosi.it/fileadmin/user\\_upload/PRASSI\\_2018/anpal-lavoro-agile-smart-working-16-04-2018.pdf](http://www.lavorosi.it/fileadmin/user_upload/PRASSI_2018/anpal-lavoro-agile-smart-working-16-04-2018.pdf)

di commercio, industria, artigianato e agricoltura e loro associazioni, tutti gli enti pubblici non economici nazionali, regionali e locali, le amministrazioni, le aziende e gli enti del Servizio sanitario nazionale (...)153. Viene fatta salva “l’applicazione delle diverse disposizioni specificamente adottate per tali rapporti”, cominciando dalle esperienze agili in atto basandosi su specifici atti normativi.

A sua volta, la direttiva del 1° giugno 2017, richiama l’articolo 14, comma 4 della l. n. 124/2015<sup>154</sup>, che predispone l’attuazione delle disposizioni dello stesso articolo agli organi costituzionali che, nella sfera della propria autonomia, possono delimitare modalità per l’adattamento dei propri ordinamenti ai principi della legge.

Si specifica che tutti i dipendenti pubblici possono essere eventuali destinatari delle disposizioni sul lavoro agile, sempre che l’attività sia conciliabile con le caratteristiche dell’attività svolta in modalità agile. La norma consiglia le amministrazioni a delimitare le attività che sono compatibili con la modalità agile, e adoperare dei criteri di necessità, dando un’accessibilità privilegiata alle persone che si trovano in condizioni sfavorevoli personali, sociali e familiari ed ai dipendenti che svolgono attività di volontariato.

Questo perché le amministrazioni dovrebbero coinvolgere a regime perlomeno il 10% dei dipendenti che appunto vogliono avvalersi di questa modalità lavorativa.

### **L’accordo tra le parti**

L’articolo 19, comma 1 della l. n. 81/2017 necessita la sottoscrizione di un accordo tra le parti che contenga le modalità di lavoro agile.

Quindi, l’accordo ha il compito di assicurare l’equilibrio tra le necessità dell’organizzazione e quelle dello smart worker.

C’è l’obbligo della forma scritta *ad substantiam* e *ad probationem* con la finalità della regolarità amministrativa. Non essendoci nessun obbligo di partecipare al progetto di lavoro agile, sembra calma la volontarietà dell’accordo. Quindi, non si prospetta nessuna ripercussione per la mancata approvazione della proposta da parte del datore di lavoro. Però quest’ultimo non ha l’obbligo di accogliere la candidatura del lavoratore, visto che il lavoro agile non si mostra come una istituzione di welfare o di diritto soggettivo.

---

<sup>153</sup> <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2001-03-30:165!vig=>

<sup>154</sup> [https://www.bosettiegatti.eu/info/norme/statali/2015\\_0124.htm](https://www.bosettiegatti.eu/info/norme/statali/2015_0124.htm)

La direttiva del 1° giugno 2017, n. 3, ricorda che la prestazione lavorativa in modalità agile non cambia la natura giuridica del rapporto di lavoro subordinato, la disposizione del dipendente all'interno dell'amministrazione e non varia la corrispondente sede di lavoro. Nello specifico, si affida all'amministrazione l'incarico di determinare le caratteristiche essenziali dell'accordo individuale da redigere con il lavoratore al fine di disciplinare le modalità applicative e gli adempimenti a carico delle parti.

Dal punto di vista della procedura, la direttiva postula una serie formata:

- dalla descrizione con atto interno dell'amministrazione della pianificazione del progetto di lavoro agile;
- la domanda del lavoratore di partecipare al progetto dell'amministrazione;
- l'approvazione resa da quest'ultima in base all'ammissibilità della prestazione con la modalità agile e con i parametri di scelta preparati nel caso ci fossero richieste superiori al 10%;
- l'accordo individuale che produce l'approvazione al programma.

### **Diritto alla disconnessione e fasce di contattabilità**

L'accordo prevede la disciplina dell'esecuzione della prestazione lavorativa esercitata all'esterno dei locali aziendali, anche in riferimento agli strumenti impiegati e ai tempi di riposo del lavoratore “nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro” (articolo 19, comma 1).

La dematerializzazione del tempo e dell'orario di lavoro riportano in modo “oscuro” la relazione eseguita dalla norma alla voce “tempo di riposo del lavoratore” in quanto, come è stato esattamente osservato, è la medesima modalità agile che permette al lavoratore di coordinare in autonomia la propria attività anche in riferimento all'orario.<sup>155</sup> Per una coesione sistemica, sarebbe stata più esatto l'allargamento alla fattispecie della postilla racchiusa nell'articolo 17, comma 5, lettera d) del d.lgs. n. 66/2003<sup>156</sup>, che esonera le prestazioni rese nella sfera di rapporti di telelavoro dall'attuazione delle disposizioni in materia di orario di lavoro, in quanto anche per il lavoro agile “la durata dell'orario di

---

<sup>155</sup> E. Massi, *Il lavoro agile: problemi e prospettive*

<https://www.generazionevincente.it/?p=17266>

<sup>156</sup> <https://www.camera.it/parlam/leggi/deleghe/03066dl.htm>

lavoro (...) non è misurata o predeterminata o può comunque essere determinata dagli stessi lavoratori”<sup>157</sup>.

Ad ogni modo, va messo al centro dell’attenzione l’individuazione del diritto alla disconnessione, che assegna giuridica importanza e garantisce i tempi di non lavoro, in una performance in cui l’agilità si tramuta in liquidità del tempo di lavoro e muta i principi della prestazione effettiva e della mera disponibilità, principalmente in una prospettiva di protezione della salute e della sicurezza del lavoratore. Da quest’ultimo aspetto, il diritto alla disconnessione – che è l’opposto dell’obbligo di reperibilità – risulta adatto ad eludere i rischi di sovraccarico, contrapponendosi alla “cultura della disponibilità costante” che avvantaggia patologie da *workaholism*<sup>158 159</sup>, tradotto in italiano come la *sindrome da dipendenza dal lavoro*.

Inoltre, l’accordo potrà disciplinare le probabili fasce di reperibilità, dove il lavoratore potrà essere contattabile, e/o la presenza nei locali di lavoro.

### **La durata dell’accordo e il diritto di recesso**

Come già visto nell’articolo 19, comma 2, della legge n. 81/2017, l’accordo tra le parti può essere a termine o a tempo indeterminato. Nel primo caso è prevista la possibilità di recesso con un preavviso non inferiore a trenta giorni, che diventano novanta nel caso di recesso del datore di lavoro nei confronti dei lavoratori disabili. Ogni contraente “può in ogni caso recedere *per giustificato motivo* anche prima della scadenza del termine nel caso di accordo a tempo indeterminato”.

Chiaramente il recesso di una delle parti ricostruisce la modalità lavorativa antecedente, invece all’opposto nulla impedisce, se l’accordo è a termine, di prolungarlo per un numero indefinito di volte. Infatti, il lavoro agile rappresenta una modalità della prestazione e non una catalogazione contrattuale, come il contratto a tempo determinato subordinato a precisi limiti di rinnovabilità.

La direttiva del 1° giugno 2017, n. 3, richiama esplicitamente queste disposizioni e in particolar modo il diritto di recesso, che dovrebbe essere atteso nel progetto generale di

---

<sup>157</sup> Cfr. Art. 5, lettera d), D.lgs. n. 66 del 2003

<sup>158</sup> Cfr. la Risoluzione del Parlamento Europeo del 13 settembre 2016

<http://famiglia.governo.it/it/notizie/risoluzione-del-parlamento-europeo-del-13-settembre-2016/>

<sup>159</sup> Cfr. il Rapporto francese del 15 settembre 2015, *Transformation numérique et vie de travail*, che pone al centro dell’attenzione il diritto alla disconnessione per evitare eventi di overworking.

lavoro agile qualificato con atto interno dell'amministrazione e menzionato nel contratto individuale.

Tra le cause di recesso per giustificato motivo, può senza dubbio essere riconosciuto il mancato raffronto di risultati o anche una diminuzione di produttività della prestazione resa in modalità agile. Si considera che la finalità del lavoro agile non fa più riferimento alla sola conciliazione vita-lavoro – come annunciato dall'articolo 14, l. n. 124/2015 – ma ha anche la finalità di “*incremento della competitività*” come previsto all'articolo 18, comma 1, l. n. 81/2017 e direttiva del 1° giugno n. 3/2017.

### **La salute e la sicurezza**

Il datore di lavoro è in primo luogo responsabile per la “*sicurezza ed il buon funzionamento degli strumenti tecnologici* destinati al lavoratore per l'esecuzione delle proprie mansioni”<sup>160</sup>. In aggiunta “*garantisce la salute e la sicurezza* del lavoratore che esegue la prestazione in modalità agile. Per questo trasmette al lavoratore e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, con cadenza almeno annuale, un'informativa scritta nella quale sono indicati i rischi generali e i rischi specifici collegati alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro.

Il lavoratore è tenuto a cooperare all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dal datore di lavoro per fronteggiare i rischi connessi all'esecuzione della prestazione all'esterno dei locali aziendali”<sup>161</sup>.

Il dovere di cooperazione del lavoratore si colloca completamente nella previsione generale dell'articolo 20 del d.lgs. n. 81/2008, che afferma: “*Ogni lavoratore deve prendersi cura della propria salute e sicurezza e di quella delle altre persone presenti sul luogo di lavoro, su cui ricadono gli effetti delle sue azioni o omissioni, conformemente alla sua formazione, alle sue istruzioni e ai mezzi forniti dal datore di lavoro*”<sup>162</sup>. La preferenza del lavoratore in riferimento al luogo in cui produrre la prestazione sarà ristretta dall'obbligo di diligenza, che prevede l'obbligo di conformarsi alle istruzioni ricevute e da quello di tutelare la propria sicurezza.

---

<sup>160</sup> Cfr. Art. 18, comma 2, l. n. 81/2017

<sup>161</sup> Cfr. Art. 22, l. n. 81/2017

<sup>162</sup> <https://www.ispettorato.gov.it/it-it/Documenti-Norme/Documents/Testo-Unico-Dlgs-81-08-edizione-di-luglio-2018.pdf>

Nello smart working la prestazione si realizza al di fuori dei locali aziendali, senza una postazione necessariamente fissa e con la possibilità di utilizzare le tecnologie informatiche. Non essendo una nuova tipologia di lavoro, ma una nuova modalità di attuazione di prestazioni a carattere subordinato, è chiaro che il datore di lavoro ha il dovere di assicurare la sicurezza del lavoratore. Una policy di sicurezza va opportunamente redatta. Inoltre, il datore di lavoro è responsabile degli strumenti che vengono forniti al lavoratore. Quindi vanno applicate, al lavoratore agile, tutte le norme in materia di lavoro a distanza.

Nel caso in cui, il datore di lavoro e il lavoratore agile stabilissero sul locale in cui il lavoratore è impegnato a compiere la sua attività al di fuori dell'azienda, il datore di lavoro dovrebbe realizzare una specifica policy aziendale per la sicurezza. Ad esempio, il datore di lavoro potrebbe organizzare delle verifiche periodiche con sopralluoghi specifici per appurare il rispetto delle regole richieste dall'articolo 3, comma 10 del d.lgs. n. 81/2008. Infatti, l'articolo afferma che: *“A tutti i lavoratori subordinati che effettuano una prestazione continuativa di lavoro a distanza, mediante collegamento informatico e telematico, compresi quelli di cui al d.p.r. 8 marzo 1999, n. 70, e di cui all'Accordo-Quadro Europeo sul telelavoro concluso il 16 luglio 2002, si applicano le disposizioni di cui al titolo VII, indipendentemente dall'ambito in cui si svolge la prestazione stessa. Nell'ipotesi in cui il datore di lavoro fornisca attrezzature proprie, o per il tramite di terzi, tali attrezzature devono essere conformi alle disposizioni di cui al titolo III. I lavoratori a distanza sono informati dal datore di lavoro circa le politiche aziendali in materia di salute e sicurezza sul lavoro, in particolare in ordine alle esigenze relative ai videoterminali ed applicano correttamente le direttive aziendali di sicurezza. Al fine di verificare la corretta attuazione della normativa in materia di tutela della salute e sicurezza da parte del lavoratore a distanza, il datore di lavoro, le rappresentanze dei lavoratori e le autorità competenti hanno accesso al luogo in cui viene svolto il lavoro nei limiti della normativa nazionale e dei contratti collettivi, dovendo tale accesso essere subordinato al preavviso e al consenso del lavoratore qualora la prestazione sia svolta presso il suo domicilio. Il lavoratore a distanza può chiedere ispezioni. Il datore di lavoro garantisce l'adozione di misure dirette a prevenire l'isolamento del lavoratore a distanza rispetto agli altri lavoratori interni all'azienda, permettendogli di incontrarsi con i*

*colleghi e di accedere alle informazioni dell'azienda, nel rispetto di regolamenti o accordi aziendali”<sup>163</sup>.*

In altri casi, il datore di lavoro apparerebbe responsabile della sicurezza del lavoratore in riferimento all'articolo 18, comma 3-bis del d.lgs. n. 81/2008 che delibera: *“Il datore di lavoro e i dirigenti sono tenuti altresì a vigilare in ordine all'adempimento degli obblighi in materia di sicurezza posti carico dei lavoratori, ferma restando l'esclusiva responsabilità dei soggetti obbligati qualora la mancata attuazione dei predetti obblighi sia addebitabile unicamente agli stessi e non sia riscontrabile un difetto di vigilanza del datore di lavoro e dei dirigenti”<sup>164</sup>.*

Meritevole è il punto sul bisogno di somministrare un'appropriata formazione periodica, se non fa parte del d.lgs. n. 81/2008, in relazione alla corretta esecuzione di lavoro agile in ambienti indoor e outdoor.

### **La tutela contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali**

All'articolo 23 della legge n. 81/2017 si comunica *“la tutela contro gli infortuni e le malattie professionali ai lavoratori agili per i rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno dei locali aziendali”* e inoltre *“la tutela contro gli infortuni sul lavoro occorsi durante il normale percorso di andata e ritorno dal luogo di abitazione a quello prescelto per lo svolgimento della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendale”<sup>165</sup>*, nei limiti e condizioni regolati nell'articolo 2, comma 3 del d.p.r. n. 1124/1965 – Testo unico delle disposizioni per l'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali. Infatti al presente articolo si afferma che: *“Salvo il caso di interruzione o deviazione del tutto indipendenti dal lavoro o, comunque, non necessitate, l'assicurazione comprende gli infortuni occorsi alle persone assicurate durante il normale percorso di andata e ritorno dal luogo di abitazione a quello di lavoro, durante il normale percorso che collega due luoghi di lavoro se il lavoratore ha più rapporti di lavoro e, qualora non sia presente un servizio di mensa aziendale, durante il normale percorso di andare e ritorno dal luogo di lavoro a quello di consumazione abituale dei pasti. L'interruzione e la deviazione si intendono necessitate quando sono dovute a cause di forza maggiore, ad esigenze essenziali ed improrogabili o*

---

<sup>163</sup> Cfr. Art. 3, comma 10 del D.lgs. n. 81/2008

<sup>164</sup> Cfr. Art. 18, comma 3-bis del D.lgs. n. 81/2008

<sup>165</sup> Cfr. Art. 23 della Legge n. 81/2017

*all'adempimento di obblighi penalmente rilevanti. L'assicurazione opera anche nel caso di utilizzo del mezzo di trasporto privato, purché necessitato. Restano, in questo caso, esclusi gli infortuni direttamente cagionati dall'abuso di alcolici e di psicofarmaci o dall'uso non terapeutico di stupefacenti ed allucinogeni; l'assicurazione, inoltre, non opera nei confronti del conducente sprovvisto della prescritta abilitazione di guida”<sup>166</sup>.*

L'infortunio *in itinere* viene tutelato quando la scelta del luogo della prestazione è stabilita da necessità collegate alla prestazione stessa o dall'esigenza del lavoratore di conciliare le esigenze di vita con quelle lavorative e che faccia riferimento ai principi di ragionevolezza.

### **La detassazione dei premi di produttività**

In riferimento all'articolo 18, comma 4 della l. n. 81/2017, vengono diffusi all'attività lavorativa adoperata in modalità agile, *“gli incentivi di carattere fiscale e contributivo eventualmente riconosciuti in relazione agli incrementi di produttività ed efficienza del lavoro subordinato”<sup>167</sup>.* Il regime tributario di vantaggio, per essere identificato, deve essere continuamente collegato ad un accertato perfezionamento dei risultati aziendali individuato dalla prestazione agile.

Questi incentivi non sono annunciati dalla disposizione per la produttività nelle pubbliche amministrazioni, quindi non viene presa in riferimento dalla direttiva del 1° giugno 2017.

### **Il principio di parità di trattamento**

All'articolo 20, comma 1 della l. n. 81/2017, si ribadisce il principio di “parità di trattamento economico e normativo” tra i lavoratori agile e gli altri dipendenti, già stabilito nell'articolo 14, comma 1 della l. n. 124/2015 in relazione alla garanzia a sfavore di penalizzazioni ai fini della riconoscenza della professionalità e della progressione di carriera.

Nella direttiva 3/2017 si trovano le didascalie volte a garantire l'effettiva parità di trattamento e ad eludere rischi indiretti di discriminazione. La funzione di garante contro le discriminazioni è attribuita in capo al dirigente.

---

<sup>166</sup> <http://www.malattieprofessionali.it/pdf/D.P.R.%201124-65%20vigente%20all%278-9-2015.pdf>

<sup>167</sup> Cfr. Art. 18, comma 4 della l. n. 81/2017

Il principio di non discriminazione è riportato al “trattamento economico e normativo (...) complessivamente applicato (...), nei confronti dei lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all’interno dell’azienda”<sup>168</sup>.

La contrattazione integrativa in riferimento al lavoro a distanza non accredita ai lavoratori agili la retribuzione collegata a delle determinate attività associate alla presenza in azienda o ad istituti orari; come ad esempio indennità di missione o buoni pasto.

### **Il potere di controllo del datore di lavoro**

Il contratto individuale dovrà regolamentare i profili di attività del potere direttivo del datore di lavoro ivi incluso *“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”*<sup>169</sup>. L’articolo 4 fa riferimento allo “Statuto dei lavoratori in materia di installazione di impianti audiovisivi ed altri strumenti di controllo a distanza dei lavoratori”<sup>170</sup>. Per comodità riporto il testo dell’articolo 4, l. 22 maggio 1970, n. 300: *“E’ vietato l’uso di impianti audiovisivi e di altre apparecchiature per finalità di controllo a distanza dell’attività dei lavoratori.*

*Gli impianti e le apparecchiature di controllo che siano richiesti da esigenze organizzative e produttive ovvero della sicurezza del lavoro, ma dai quali derivi anche la possibilità di controllo a distanza dell’attività dei lavoratori, possono essere installati soltanto previo accordo con le rappresentanze sindacali aziendali, oppure, in mancanza di questo, con la commissione interna. In difetto di accordo, su istanza del datore di lavoro, provvede l’Ispettorato del lavoro, dettando ove occorra, le modalità per l’uso di tali impianti.*

*Per gli impianti e le apparecchiature esistenti, che rispondano alle caratteristiche di cui al secondo comma del presente articolo, in mancanza di accordo con le rappresentanze sindacali aziendali o con la commissione interna, l’Ispettorato del lavoro provvede entro un anno dall’entrata in vigore della presente legge, dettando all’occorrenza le prescrizioni per l’adeguamento e le modalità di uso degli impianti suddetti (...)”*<sup>171</sup>.

---

<sup>168</sup> Cfr. Art. 20, comma 1, l. n. 81/2017

<sup>169</sup> Cfr. Art. 21, comma 1, l. n. 81/2017

<sup>170</sup> <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1970/05/27/070U0300/sg>

<sup>171</sup> Cfr. Art. 4, l. n. 300/1970

Inoltre, il contratto, *“individua le condotte, connesse all’esecuzione della prestazione lavorativa all’esterno dei locali aziendali, che danno luogo all’applicazione di sanzioni disciplinari”*<sup>172</sup>. Quindi, il contratto individuale, esplicita gli atteggiamenti illeciti soggetti a sanzioni disciplinari.

La direttiva complessivamente attribuisce un incarico molto impegnativo al dirigente pubblico, individuato come ideatore dell’innovazione dei sistemi organizzativi cui concerne un’attività di monitoraggio, *in itinere* ed *ex post*, di tutto il progetto del lavoro agile. Però il dirigente, vista l’equivalenza funzionale del datore privatistico, è perfino depositario dei poteri direttivi e di controllo, in riferimento all’esito della prestazione e al raggiungimento degli obiettivi predeterminati. Le abilità logistiche del dirigente, nella coordinazione del progetto di lavoro agile sono a loro volta argomento di valutazione ai fini della performance organizzativa ed individuale. Quindi, il potere di controllo del dirigente è riletto in un’ottica di garanzia e di verifica del preciso adempimento della prestazione lavorativa.

La direttiva segnala l’esigenza di sostenere una cultura dell’organizzazione del lavoro per obiettivi e risultati, con una notevole responsabilizzazione del lavoratore in confronto al suo contributo lavorativo. Quindi, il potere di controllo datoriale dovrà essere preparato in riferimento al risultato della prestazione, di carattere qualitativo e quantitativo, in relazione alle priorità e agli obiettivi specificati dal dirigente nel progetto di lavoro agile. Il dirigente dovrebbe adoperare una progettazione settimanale-quindicinale delle priorità, e di conseguenza, identificare gli obiettivi lavorativi di breve-medio periodo.

### **3.5 Come le Amministrazioni possono promuovere la flessibilità**

La terminologia “flessibilità” è molto complessa e molteplice, cosicché può avere differenti spiegazioni e diversi concetti. La flessibilità è l’attitudine dell’impresa a reagire alle svariate necessità dell’ambiente concorrenziale e in continua evoluzione dove questa opera. Consente all’organizzazione di accrescere la capacità di adeguare le attività organizzative in riferimento a quelli che sono i mutamenti del contesto. A tal proposito cito Patrick M. Wright e Scott A. Snell che spiegano la flessibilità come *“la capacità di un’impresa di riconfigurare le proprie risorse ed attività per rispondere alle esigenze*

---

<sup>172</sup> Cfr. Art. 21, comma 2, e art. 19, comma 1, l. n. 81/2017

dell'ambiente"<sup>173</sup>. Come già accennato prima, un'organizzazione può essere qualificata flessibile se ha la capacità di cambiare, adeguandosi ai cambiamenti del contesto competitivo, però allo stesso tempo mantiene una determinata solidità che le consente di avere il comando sull'organizzazione stessa e sulla propria identità. Questo ambiente competitivo moderno è infatti contrassegnato da istantanei cambiamenti e da innovazioni tecnologiche persistenti, che le imprese si trovano a dover affrontare, ricercando soluzioni innovative e originali, in grado di affrontare la volatilità del mercato e il contesto economico sociale. Proprio per questo, nasce la necessità di organizzazioni sempre più flessibili e dinamiche che siano in grado di oltrepassare la resistenza imposta dai modelli costruiti sulla gerarchia e sul controllo.

Il concetto di flessibilità non è recepito solo da parte dell'azienda, che deve adeguarsi ai mutamenti del contesto economico e competitivo, ma anche da parte dei lavoratori. Il bisogno di flessibilizzare le situazioni con cui il lavoratore completa la propria prestazione lavorativa scaturisce dalla necessità di pareggiare i tempi di vita, rivolti alla famiglia e al campo privato con le tempistiche lavorative. Il fatto di essere sempre vincolati ad un orario rigido e ad una postazione lavorativa fissa, infatti, risulta difficile per il lavoratore poter affrontare le esigenze che concernono la propria famiglia e il proprio tempo libero. Le soluzioni suggerite dal modello dello smart working, sono in grado di rispondere, in parte, a queste necessità di flessibilità derivanti da due direzioni: da parte dell'azienda e da parte dei lavoratori.

Lo smart working tratta due aspetti della flessibilità, e quindi se gli sente propri, che sono il tempo e il luogo di lavoro. L'impiego della tecnologia e la gestione libera dell'orario e del luogo di lavoro liberano lo svolgimento dell'attività lavorativa inflessibilità che contrassegna l'impostazione classica della prestazione lavorativa.

Tramite il lavoro agile, viene data l'opportunità al lavoratore di selezionare il luogo più adatto per eseguire la propria attività lavorativa, facendo riferimento alle proprie esigenze ma anche al bisogno di trovare uno spazio che incoraggi in maggior misura la sua creatività, che ne stimoli la concentrazione e quindi di conseguenza anche la produttività. Tale luogo potrebbe essere l'abitazione del lavoratore, ma nulla ostacola che si possa lavorare da un pub, da un parco, anziché da un aeroporto o treno. Quindi, bisogna dare

---

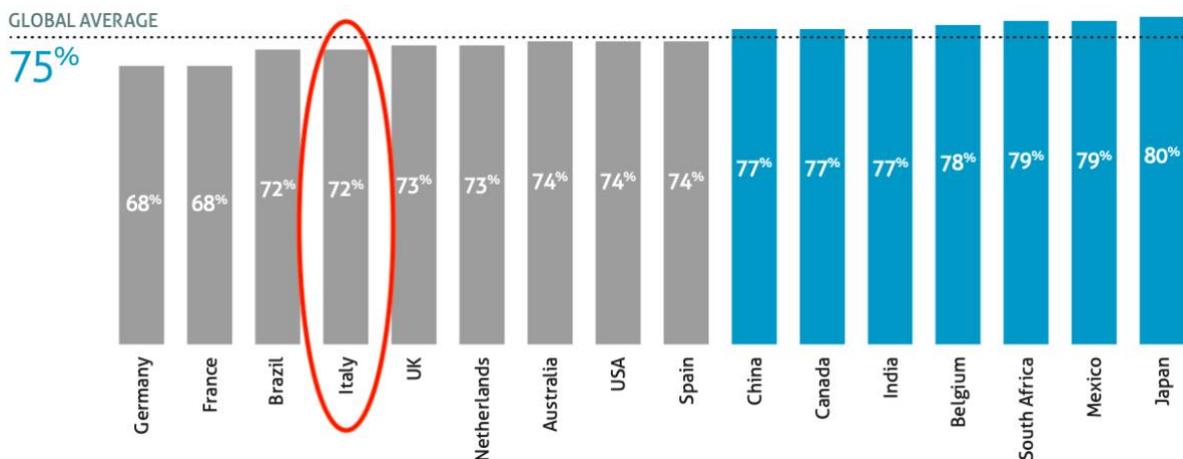
<sup>173</sup> Patrick M. Wright, Scott A. Snell, *Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management*, 1998

importanza alle condizioni in cui il lavoratore deve lavorare, e non da dove svolge la propria attività lavorativa.

Alla flessibilità spaziale si affianca quella temporale, e quindi l'orario di lavoro. Anche in questa circostanza il lavoro agile comporta il principio per cui al lavoratore deve essere lasciata la libertà di organizzarsi al meglio la propria giornata lavorativa, senza limiti imposti dall'orario d'ufficio.

Secondo l'ultimo report annuale di Global Workspace Survey di IWG<sup>174</sup>, il 30% di chi è stato intervistato ha affermato che rinunciarebbe a permessi e ferie se avessero la possibilità di scegliere il posto da cui lavorare; mentre il 50% delle forme di flessibilità che sono pianificate da un'azienda, sono determinate con un interesse maggiore del prestigio dell'azienda stessa. Questo dato dichiara l'importanza strategica della flessibilità per attirare lavoratori e senza dubbio aumentare la produttività lavorativa<sup>175</sup>.

Qui di seguito riporto questa figura che ci dimostra la percentuale delle persone che ritengono che il lavoro flessibile sia la nuova normalità<sup>176</sup>. La percentuale media che va presa in considerazione è il 75%. L'Italia si posiziona tra gli ultimi posti con un 72%.



Fonte: International Workplace Group

Definito il concetto di flessibilità, ora cerchiamo di capire come la pubblica amministrazione potrebbe innovarsi, e quindi promuovere la flessibilità.

<sup>174</sup> <https://www.iwgplc.com>

<sup>175</sup> <https://www.ninjamarketing.it/2019/05/21/coworking-smart-working-e-flessibilita-il-vocabolario-del-lavoratore-digitale/>

<sup>176</sup> <http://assets.regus.com/pdfs/iwg-workplace-survey/iwg-workplace-survey-2019.pdf>

Flessibilità e cambiamento organizzativo nella pubblica amministrazione, compresi quali propositi di perfezionamento del livello qualitativo dei servizi e delle strutture ad essi nominati, sono, allora assegnati al dirigente, il quale ha il potere e/o dovere di operare nella previsione dello sviluppo strategico del proprio ufficio e/o servizio, mediante l'ottimale utilizzo degli strumenti adoperabili, con lo scopo di raggiungere la massima efficienza gestionale fattibile<sup>177</sup>.

Inoltre, l'impiego nella pubblica amministrazione dei contratti flessibili corrisponde da una parte al bisogno crescente di nuove professionalità specialistiche, non agevolmente reclutabili mediante le procedure concorsuali, mentre dall'altra parte alla necessità di porre in essere modelli organizzativi del tutto nuovi ed adeguati alla modernizzazione e organizzazione della macchina burocratica.

A tal proposito, il sistema della pubblica amministrazione ha bisogno di quattro tipi di innovazione<sup>178</sup>:

1. *Innovazione delle regole*: si è affermata nel Codice dell'amministrazione digitale<sup>179</sup> (CAD) che è stato cambiato per ben sei volte dal decreto legislativo 7 marzo del 2005, n. 82<sup>180</sup> e, grazie a questo, è stato inserito per la prima volta nell'ordinamento italiano. Tutte queste ricorrenti modifiche però, hanno portato ad una diminuzione dell'informatizzazione e della digitalizzazione del paese, visto che era indispensabile aspettare le nuove correzioni prima di operare.
2. *Innovazione dell'organizzazione*: anch'essa negli anni è stata tante volte modificata. Infatti, un'idea trionfante, ma che al giorno d'oggi non può essere riproposta a causa della situazione amministrativa e sociale, è stata quella di creare l'Autorità per l'informatizzazione delle pubbliche amministrazioni (AIPA), con lo scopo di definire le regole che mancavano e preannunciare le strategie. Quando

---

<sup>177</sup> L. Capogna, R. Tomei, *La flessibilità nel rapporto di lavoro con la Pubblica Amministrazione*, Cedam, 2008, pag. 14

<sup>178</sup> <https://www.agendadigitale.eu/cittadinanza-digitale/cittadino-le-quattro-innovazioni-per-una-nuova-pa-digitale/>

<sup>179</sup> <https://www.agid.gov.it/it/agenzia/strategia-quadro-normativo/codice-amministrazione-digitale>

<sup>180</sup>

[https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie\\_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2005-05-16&atto.codiceRedazionale=005G0104](https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2005-05-16&atto.codiceRedazionale=005G0104)

si è di fronte ad un processo nuovo, quello che è importante è la garanzia e l'attuazione delle regole.

Successivamente, l'Autorità è stata modificata in un organismo più operativo ed è nato il Centro nazionale per l'informatica nella pubblica amministrazione (CNIPA). Tuttavia, lo sbaglio è stato quello di non pressare in modo netto l'efficienza piena dell'organo. Infatti, si è ritrovato ad accumulare attività di natura regolatoria con mansioni principalmente gestionali.

Quindi non ci resta che chiederci come fare per arrivare all'innovazione? Senza ombra di dubbio, c'è bisogno di un ruolo di direzione chiaro e forte. Un dirigente che abbia un'idea in generale della pubblica amministrazione e che sia a conoscenza dei suoi procedimenti, e che sia in grado di pianificare le risorse umane, così da dare sostegno e assistenza tecnica alle amministrazioni pubbliche.

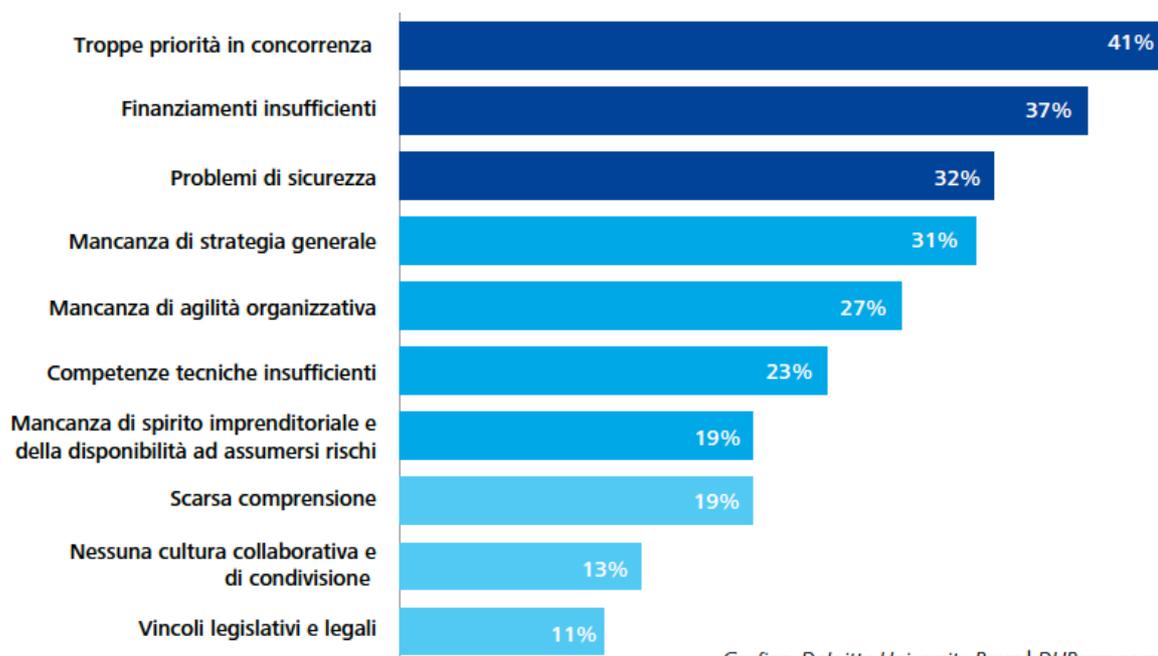
3. *Innovazione dei procedimenti*: in questo caso, la competenza che bisogna applicare è quella di reingegnerizzare e facilitare i procedimenti fondati sulla carta per presentarli non solo più moderni, ma sostanzialmente più semplici.
4. *Innovazione dei comportamenti*: si riferisce all'istruire l'uso e la comprensione delle tecnologie e alla formazione del personale pubblico. Sicuramente quest'aspetto è quello che è venuto sempre meno, ed è stato uno dei fondamentali motivi della diminuzione della capacità di innovazione in Italia. In questi ultimi anni, il blocco del turnover ha reso impossibile il ricambio generazionale che, senza dubbi, avrebbe reso più facile il tragitto verso "l'informatizzazione della pubblica amministrazione".

Attualmente, l'evoluzione digitale ha bisogno di un qualcosa in più. Essa richiede di confermare l'apprendimento rivolto a tutti, e l'abilità di provvedere a vivere e lavorare un periodo di grandi mutamenti. Questo avviene tramite un progetto formativo, ma ancora prima mediante il *coding*. Questo termine sta a significare l'apertura mentale ad una consapevolezza digitale di tutti e viene implementato già dalle scuole elementari. Facendo così, tutti diventerebbero dei soggetti attivi della tecnologia.

*“L'innovazione è un fatto complicato: devono concorrere fattori diversi, attraverso una reazione chimica supportata da strumenti di politica economica, per potersi tradurre in*

*maggior dinamismo dell'economia e della società*"<sup>181</sup> ha affermato il ministro Pier Carlo Padoan, e continua dicendo *“Mi sono convinto che il ruolo della PA, in un mondo guidato dall'innovazione, vada oltre la capacità di soddisfare le richieste di semplificazione e di maggior trasparenza, se pure legittime, da parte dei cittadini. La PA può essere un motore di crescita visto che, forse meglio del settore privato, può sfruttare la nuova dimensione dell'economia digitale e degli open data. La capacità di generalizzare le best practices può diventare la vera riforma strutturale capace di cambiare comportamenti, incentivi e risultati, migliorando la vita non solo per i cittadini ma anche per le persone che lavorano nelle amministrazioni”*.

Qui di seguito riporto questo grafico che spiega le principali barriere che impediscono all'ente di sfruttare i vantaggi delle tendenze digitali. Le prime 3 sono: troppe priorità in concorrenza, finanziamenti insufficienti e problemi di sicurezza.



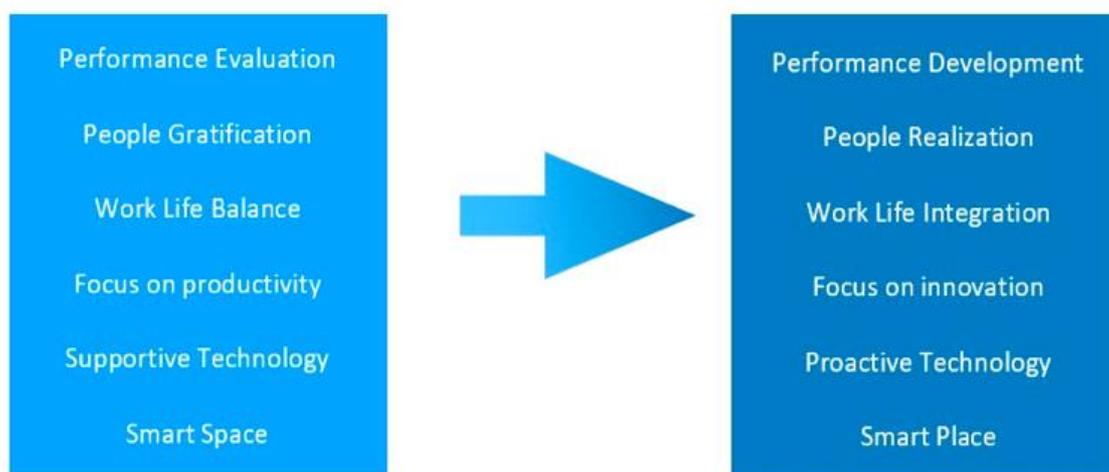
Fonte: Deloitte – *La trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione*

Secondo gli ultimi dati del 2019, Mariano Corso – Responsabile Scientifico dell'Osservatorio Smart Working – afferma che: *“Dire che la flessibilità non basta, non significa solamente che non c'è n'è abbastanza, intendiamo anche che fermarsi al solo*

<sup>181</sup> <https://www.zerounoweb.it/cio-innovation/innovazione-nella-pubblica-amministrazione-per-cambiare-litalia/>

*scambio di flessibilità è riduttivo rispetto alla posta in gioco. Come confermano i casi evoluti, se nelle fasi iniziali di adozione dello Smart Working si ha un grande beneficio nel trasformare i lavoratori dipendenti, abituati ad avere un orario di lavoro e a lavorare in logica “comand & control”, in smart worker – cioè in lavoratori dipendenti che godono di flessibilità e autonomia nella scelta dell’orario e del luogo di lavoro, disponendo di strumenti digitali per lavorare in mobilità –, alla maturazione di questo nuovo modello si ha un ulteriore passo evolutivo: il professionista capace di autonomia e responsabilità può essere ingaggiato più nel profondo. Le prospettive dello Smart Working fanno sì, quindi, che le rinnovate capacità di utilizzo del pensiero critico e l’engagement forte rendono le persone non solo autonome, ma anche veri e propri imprenditori, ingaggiati sul significato stesso di essere partner dell’organizzazione. La vera frontiera dello Smart Working sarà quindi promuovere il “full engagement” delle persone, coinvolgendole sul significato stesso del lavoro, valorizzandone i talenti e le passioni per renderle pronte all’innovazione e al cambiamento”<sup>182</sup>.*

Di seguito riporto gli elementi che Mariano Corso ha identificato per uno Smart Working 2.0.



*Fonte: Mariano Corso – Responsabile Scientifico dell’Osservatorio Smart Working*

Se nel primo smart working il vantaggio per l’azienda era quello di modificare dei lavoratori dipendenti – che di solito lavorano per mansioni all’interno di schemi limitati

---

<sup>182</sup> <https://www.digital4.biz/hr/smart-working/osservatorio-smart-working-2019/>

per quanto riguarda il luogo e l'orario – in lavoratori professionisti – che lavorano per obiettivi – con lo smart working 2.0 si sostiene un alto tasso di engagement del lavoratore. Questo sta a significare che il lavoratore viene coinvolto non solo nel “come” concretizzare il lavoro, ma anche nel “cosa” bisogna compiere e “perché” lo si fa.

### **3.6 Le esperienze nei comuni italiani: profili comparati**

Questo paragrafo sarà dedicato alle esperienze<sup>183</sup> che alcuni comuni italiani hanno intrapreso e come hanno adottato l'attivazione dello smart working.

Mentre nel sotto paragrafo successivo, verrà analizzato il Comune di Venezia, una realtà che vorrebbe intraprendere questo nuovo e moderno cammino.

#### **Comune di Torino**

La città di Torino è da diversi anni che si dedica in tema di lavoro agile nelle sue più svariate forme: prima ha cominciato con il telelavoro, poi a seguire con lo smart working, testando anche altri entri di welfare per i lavoratori.

Per perfezionare la motivazione dei circa 9.000 dipendenti e mettere in risalto i talenti, il comune di Torino ha dato vita al progetto di Smart Working nel settembre del 2016, con due tipi di operazione: una generale implementazione dello Smart Working con un massimo di tre giorni al mese, e un insieme di azioni puntuali.

Attualmente ci sono tre progetti specifici di Smart Working a regime nel Comune di Torino:

- il *progetto “Edilizi Agile”* nell'area Edilizia Privata del Comune si colloca in questa tipologia e si incentra sull'opportunità dei dipendenti di poter lavorare con l'utenza in svariati posti dal proprio ufficio, fino ad un massimo di 15 ore di lavoro da remoto a settimana. Il progetto sta producendo una crescita di autonomia professionale, oltre a facilitare una migliore conciliazione e risparmio di tempi nel tragitto casa-lavoro<sup>184</sup>. Ad esempio, le pratiche di SCIA<sup>185</sup> e DIA<sup>186</sup> e la

---

<sup>183</sup> <https://www.lavoropubblico.gov.it/agile/attuazione-e-monitoraggio-della-direttiva/esperienze>

<sup>184</sup> <https://alleyoop.ilsole24ore.com/2016/12/01/smart-working-4-esempi-da-seguire/>

<sup>185</sup> Acronimo di “Segnalazione certificata di inizio attività”

<sup>186</sup> Acronimo di “Direzione investigativa antimafia”

consultazione dell'archivio edilizie sono regolate dal cittadino, che tramite Skype può mettersi in contatto con un esperto. Ciò implica un non indifferente risparmio di tempo e di denaro. Tutto questo è stato attendibile grazie ad una perspicace e pluriennale informatizzazione dell'archivio edilizio.

In una prima fase di sperimentazione, i lavoratori hanno adoperato strumenti personali – BYOD, Bring Your Own Device – inclusa la rete internet, assicurando la sicurezza dei dati trattati. Al giorno d'oggi il progetto ha coinvolto una ventina di dipendenti con la possibilità di lavorare da uno a tre giorni a settimana. Questo comporta che il cittadino non deve uscire dall'ufficio e senza dubbio risparmia tempo e soldi, mentre il dipendente lavora con una maggiore attuazione e impiega un importante strumento di benessere organizzativo. Per tutti gli altri cittadini c'è meno traffico ed inquinamento;

- *il progetto "6SMART"* nasce nel 2017 con l'opportunità svolgere l'attività lavorativa da casa fino ad un massimo di sei giorni mensili. Questo progetto ha coinvolto il settore della gestione dei fondi europei. Nella sperimentazione ha aderito l'intero gruppo di lavoro che è composto da dipendenti giovani, e che sono quindi abituati ad una modalità lavorativa per obiettivi e scadenze. Questo ha permesso la sperimentazione indirizzata all'introduzione dello smart working nell'Ente;
- *il progetto "Smartcare"* comprende il programma di benessere organizzativo che è indirizzato ad un ufficio piccolo, e che ha il compito di gestire varie pratiche connesse a situazioni di gravi patologie dei dipendenti. Questa attività avviene tramite la modalità telefonica.

Questi tre progetti pilota sono monitorati attraverso la somministrazione di questionari, con lo scopo di raccogliere le opinioni dei partecipanti, di stimare l'impatto organizzativo del progetto, e di ricavare risultati e suggerimenti per il miglioramento.

Il primo questionario che è stato distribuito ancora prima di cominciare l'attività, ha preso in considerazione le previsioni dei dipendenti in riferimento alla sperimentazione; il successivo questionario è stato distribuito dopo tre mesi con la funzione di controllare l'andamento delle previsioni, valutando l'impatto ambientale degli spostamenti che sono stati vietati. Infine, dopo sei mesi, il terzo questionario si è concentrato sull'andamento

effettivo del progetto e ha posto attenzione sulla figura manageriale per comprendere le difficoltà della coordinazione di un team a distanza<sup>187</sup>.

Da quando il Comune di Torino ha dato la possibilità di lavorare da casa, sono state registrate più di 250 domande. Elena Miglia, Responsabile del progetto Smart Working afferma che: *“Le richieste sono in continuo aumento, anche perché rispetto al telelavoro lo smart working è molto più flessibile. Non richiede una postazione fissa a casa, operazione che ha un costo e che è limitata a persone con particolari requisiti. Se consideriamo che l’età media dei 9.000 dipendenti comunali è 55 anni, la cosiddetta generazione sandwich schiacciata tra i figli che crescono lentamente e i genitori sempre più anziani, è evidente che questa opportunità avrà un impatto notevole anche sulla riduzione delle assenze dal lavoro”*<sup>188</sup>.

### **Comune di Milano**

Il Comune di Milano è definito come un “modello di riferimento nazionale per le buone pratiche dello smart working”. A tal proposito, riporto il commento dell’Assessore delle Politiche per il Lavoro, Attività produttive, Commercio e Risorse Umane Cristina Tajani: *“Esseri presi a modello dell’Amministrazione nazionale e nel contempo attrarre risorse europee per implementare ed esportare verso l’esterno quanto attuato in questi anni a favore della conciliazione vita-lavoro, conferma che siamo sulla strada giusta. Noi abbiamo fin da subito posto il tema dell’impossibilità di agire nella PA come un’isola, creando forme di sperimentazione del lavoro agile in rete con le parti sociali e gli attori economici del territorio. Il buon lavoro è fatto di organizzazione e della capacità di valorizzare al meglio le competenze dei dipendenti, favorendo anche una cultura della condivisione degli impegni familiari che renda perseguibile la parità tra uomo e donna. Per questo abbiamo scelto di permettere una giornata di lavoro agile in più per i padri, a fronte di un dibattito nazionale che va in direzione opposta, e di certificare le soft skills sviluppate dalle donne in maternità e dai padri durante i congedi parentali. Siamo certi che, come per il lavoro agile, anche su questo molti ci seguiranno”*<sup>189</sup>.

---

<sup>187</sup> <https://www.forumpa.it/temi-verticali/lavoro-occupazione/comune-di-torino-lo-smart-working-e-un-cambiamento-culturale/#!>

<sup>188</sup> [https://www.lastampa.it/torino/2018/04/30/news/torino-apripista-del-lavoro-intelligente-1.34010942?refresh\\_ce](https://www.lastampa.it/torino/2018/04/30/news/torino-apripista-del-lavoro-intelligente-1.34010942?refresh_ce)

<sup>189</sup> <https://economielavoro.comune.milano.it/news/lavoro-agile-milano-modello-nazionale>

È stato avviato il progetto “Smart Lab – Milano Concilia 4.0” con la finalità di attivare una rete relazionale che possa congiungere esigenze vita-lavoro con attività di smart working. È stato attivato nel marzo 2017 a seguito dell’assenso di ATS Milano (Agenzie di Tutela della Salute) nella sfera del Piano Territoriale di Conciliazione di Regione Lombardia che attualmente è in corso, e ha consentito di creare una importante cooperazione tra pubblico e privato allo scopo di testare nuove forme di bilanciamento vita-lavoro. Ha illustrato tre linee d’azione che riguardano lo scambio di conoscenze conseguite tra aziende ed enti pubblici, l’aumento di modelli di welfare aziendale, e la collezione di esperienze rilevanti da divulgare<sup>190</sup>.

Il Comune di Milano inoltre è considerato il capo fila della settimana dedicata al lavoro agile che si svolge nel mese di maggio. Durante questa settimana sono messi a disposizione vari eventi a cui partecipare, e perché no già sperimentare lo smart working<sup>191</sup>.

Il Responsabile unità mercato del lavoro – Giuseppina Corvino afferma che: *“Abbiamo deciso di introdurre il lavoro agile all’interno della nostra macchina amministrativa: siamo una grossa impresa con 15.000 dipendenti e dal mese di giugno (2019) verrà coinvolto nel lavoro agile circa il 20% di loro. Da settembre e ottobre, poi, verrà inserito lo smart working in tutte le divisioni, al massimo per tre giorni al mese. Questa modalità di impiego significa soprattutto un cambiamento culturale e organizzativo, perché si basa sulla fiducia di chi lo autorizza e sul senso di responsabilità di chi lo pratica. Al momento è possibile svolgerlo solo da casa, poi da qualunque luogo sicuro. Abbiamo avviato anche il progetto Masp, che sta per Master Parenting in Work and Life Balance, che è finanziato dall’Unione Europea. Finora non abbiamo avuto abusi di richieste, anzi la media è sui 2-3 giorni al mese. Abbiamo effettuato dei sondaggi per verificare il grado di soddisfazione e di sviluppo: un’ottima resa, parità tra uomini e donne, un’età dei richiedenti tra i 40 e 50 anni. I giovani, al momento, sono un po’ esclusi perché necessitano di andare in ufficio per imparare quanto più possibile. Milano ha un ruolo pionieristico, prova ne sia che la settimana del lavoro agile, che è nata del 2014 come singolo giorno, è un’iniziativa che ha preso sempre più piede e che ora coinvolge Genova, Torino, Roma e altre città”*<sup>192</sup>.

---

<sup>190</sup> <https://economiaelavoro.comune.milano.it/progetti/smart-lab-milano-concilia-40>

<sup>191</sup> <https://www.comune.milano.it/servizi/settimana-del-lavoro-agile>

<sup>192</sup> <https://www.industriaitaliana.it/cosi-lo-smart-working-ha-conquistato-milano/>

## Comune di Genova

Nel 2016 il Comune di Genova ha dato il via alla sperimentazione del lavoro agile e ha messo in atto sei progetti che, nella maggior parte dei casi riguardano l'uso degli strumenti tecnologici. Questi progetti riguardano la gestione delle pagine web e social istituzionali, data entry, redazione di atti, stesura atti difensivi e pareri giuridici, marketing turistico online e coordinazione delle presenze e assenze.

*“Con l’approvazione delle nuove linee guida, proseguiamo in un percorso già avviato in questi anni innanzitutto come Ente datore di lavoro di oltre 5 mila persone. Lo abbiamo fatto sia per venire incontro alle esigenze dei lavoratori, sia per diffondere a Genova il telelavoro e lo smart working anche per i riflessivi positivi che può avere sull’ambiente, sulla riduzione delle emissioni, sul traffico e la mobilità. In sintesi, sulla qualità della vita dei cittadini. Occasioni come queste servono inoltre per incoraggiare una riflessione matura sull’argomento da parte del legislatore”*<sup>193</sup> ha sostenuto l’Assessore al personale, Isabella Lanzone.

La sperimentazione è di quattro giorni al mese e su 14mila dipendenti, già 3.000 sono in modalità di smart working. Inoltre, il dipendente dovrà essere reperibile dalle ore 8:00 alle ore 18:00.

L’Assessore comunale al Personale, Arianna Viscogliosi chiarisce: *“Vogliamo garantire al maggior numero di lavoratori la possibilità di lavorare a casa o nell’abitazione di un parente anziano o in altra sede. In questo caso può essere utile anche a decongestionare il traffico privato nel Ponente, dove la presenza di veicoli è cresciuta a causa del crollo del viadotto”*<sup>194</sup>. Proprio per questo, il Comune di Genova è il primo Comune a livello nazionale che ha attivato la modalità di smart working in caso di alluvione ed allerta meteo, ed è anche oggetto di studio dell’Enea<sup>195 196</sup>.

---

<sup>193</sup> <http://www.comune.genova.it/content/smartworking-approvate-giunta-le-nuove-linee-guida-partenza-sei-progetti-sperimentali>

<sup>194</sup> <https://liguria.bizjournal.it/2018/09/smartworking-al-via-la-sperimentazione-del-comune-di-genova-e-della-rete-cittadina/>

<sup>195</sup> [http://www.ansa.it/liguria/notizie/2018/11/30/dopo-ponte-genova-e-citta-smart-working\\_585c11a2-299c-485f-9ece-542410b203fe.html](http://www.ansa.it/liguria/notizie/2018/11/30/dopo-ponte-genova-e-citta-smart-working_585c11a2-299c-485f-9ece-542410b203fe.html)

<sup>196</sup> Acronimo di “Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l’energia e lo sviluppo economico sostenibile

## Regione Liguria

In seguito al Comune di Genova, anche la Regione Liguria aderisce allo smart working. Questa deliberazione sopraggiunge dopo la sperimentazione attivata a settembre in seguito al crollo del ponte Morandi, con la finalità di diminuire i vari disagi negli spostamenti casa-lavoro per tutti i lavoratori che abitano nelle zone direttamente e/o indirettamente colpite. In una prima fase avevano partecipato 60 dipendenti, ma visti i risultati conseguiti l'amministrazione regionale ha stabilito di estenderlo a tutti i lavoratori. Per ogni impiegato sono previste fino a due giornate di lavoro agile a settimana<sup>197</sup>.

*“Sicuramente si tratta di un'ottima opportunità per i lavoratori e le lavoratrici che hanno bambini e genitori, o più in generale, persone da accudire o che vivono lontano dalla sede di lavoro. Con questa iniziativa ci aspettiamo un miglioramento della produttività da parte di lavoratori più motivati e soddisfatti e un contenimento dei costi, in linea con quanto già sperimentato nelle aziende private. Lo smart working è una modalità di lavoro che responsabilizza le risorse, focalizzandole maggiormente verso gli obiettivi, e richiede da parte dell'Ente un rafforzamento delle capacità di monitoraggio di performance e risultati nonché adeguate soluzioni tecnologiche per favorire il lavoro a distanza”* ha esposto Paolo Sottili, Direttore della Direzione Centrale Organizzazione<sup>198</sup>.

### 3.6.1 Focus tematico: il Comune di Venezia

Da un punto di vista demografico il Comune di Venezia è uno dei più grandi d'Italia, è la seconda città italiana che è segnata dal fenomeno dell'invecchiamento demografico (la prima è Genova). L'età media della popolazione è sui 48 anni, e nel 2018 si riscontrava un aumento del numero delle famiglie nonostante un calo della dimensione delle stesse. A tal proposito, di seguito riporto la macrostruttura del Comune di Venezia per capire le dimensioni, e successivamente le risorse umane presenti in data 31/10/2019<sup>199</sup>.

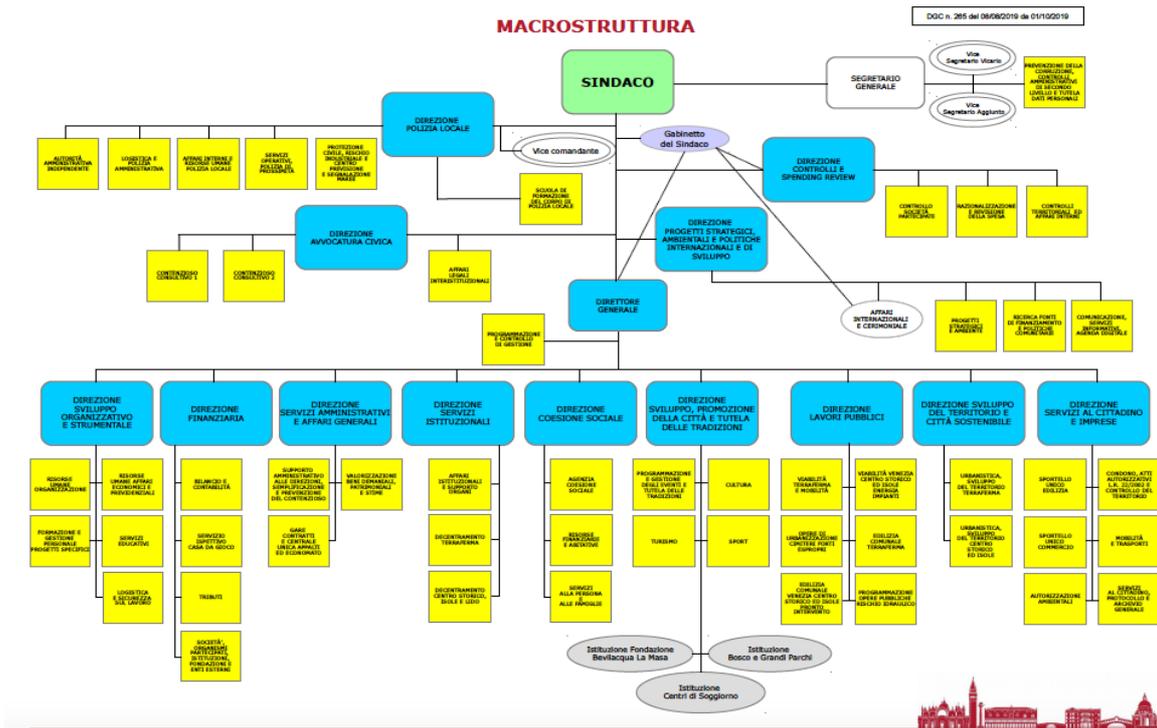
---

<sup>197</sup> <http://www.genovatoday.it/cronaca/regione-liguria-smart-working.html>

<sup>198</sup> <https://www.genova24.it/2019/03/lavoro-al-via-sperimentazione-smart-working-per-i-dipendenti-di-regione-liguria-214972/>

<sup>199</sup>

[https://www.comune.venezia.it/sites/comune.venezia.it/files/page/files/DC\\_2019\\_53\\_46560\\_12\\_Allegato\\_DUP%202020-2022.pdf](https://www.comune.venezia.it/sites/comune.venezia.it/files/page/files/DC_2019_53_46560_12_Allegato_DUP%202020-2022.pdf)



Fonte: Documento Unico di Programmazione (DUP)

PERSONALE DI RUOLO IN SERVIZIO		
Profilo	in servizio	
Operatore	10	
Esecutore	187	
Collaboratore	163	
Istruttore	1.476	
Istruttore direttivo	683	
Funzionario	95	
Dirigente	45	
<b>Totale</b>	<b>2.659</b>	
di cui:		
in servizio presso il Comune	<b>2.628</b>	
in comando o in distacco	<b>31</b>	

RIPARTIZIONE PER AREA DEL PERSONALE DI RUOLO					
AREA TECNICA			AREA SOCIO EDUCATIVA		
Categoria	Profilo	in servizio	Categoria	Profilo	in servizio
A	Operatore	0	B1	Esecutore	1
B1	Esecutore	25	B3	Collaboratore	0
B3	Collaboratore	13	C	Istruttore	413
C	Istruttore	102	D1	Istruttore direttivo	167
D1	Istruttore direttivo	143	D3	Funzionario	3
D3	Funzionario	30	DIR	Dirigente	0
DIR	Dirigente	16	<b>Totale</b>		<b>584</b>
<b>Totale</b>		<b>329</b>			

AREA AMMINISTRATIVA			AREA DI VIGILANZA		
Categoria	Profilo	in servizio	Categoria	Profilo	in servizio
A	Operatore	10	C	Agente di polizia municipale	288
B1	Esecutore	161	D1	Specialista di vigilanza	32
B3	Collaboratore	150	D1	Ispettore di vigilanza	34
C	Istruttore	673	D3	Funzionario di vigilanza	2
D1	Istruttore direttivo	307	DIR	Dirigente	3
D3	Funzionario	60	<b>Totale<sup>2)</sup></b>		<b>359</b>
DIR	Dirigente	26			
<b>Totale</b>		<b>1.387</b>			

Fonte: Documento Unico di Programmazione (DUP)

Le condizioni e le informazioni demografiche appena descritte possono essere l'inizio di una svolta nel mondo lavorativo. Attualmente infatti, come descritto precedentemente, i comuni hanno iniziato ad agevolare i propri dipendenti ad effettuare lo smart working.

Però il Comune di Venezia stenta ancora a rimandare a questa nuova modalità di lavorare, e per ora, solamente l'ufficio SUAP – Sportello Unico per le Attività Produttive ha aderito. Si tratta di un canale telematico legato al Portale di “Impresainungiorno” tramite il quale vengono analizzate pratiche di varia natura – commerciali, edilizie, paesaggistiche ecc. È stato deciso di implementare lo smart working, in quanto il loro servizio è totalmente digitalizzato, e si occupano di pratiche che toccano molti settori, e quindi hanno pensato che non c'era bisogno di essere sempre in ufficio per portarle a termine ed in più non c'è una necessità reciproca di confrontarsi con i vari colleghi. Quindi, nella giornata dedicata allo smart working, ci si suddivide le varie pratiche da fare per casa. La cosa interessante è che possono svolgere queste pratiche anche da uno smartphone, e non per forza un pc.

Per quanto riguarda la modalità di co-working, il Comune ha pensato alle postazioni in talune sedi comunali dislocate in Terraferma, Centro Storico ed Isole, permettendo ai lavoratori di lavorare vicino casa senza molti spostamenti, così riducendo lo stress casa-lavoro.

Il dipendente che è interessato a questa modalità presenta apposita richiesta al proprio dirigente dettagliando la giornata in cui effettuare la prestazione da remoto, la sede prescelta, l'orario di lavoro da osservare e i contenuti delle attività da svolgere nella giornata di lavoro nonché le esigenze di servizio o personali a sostegno della richiesta. Una volta conseguita l'autorizzazione dal dirigente, il dipendente provvede alla prenotazione della postazione tramite apposita piattaforma presente in Zimbra. In caso di assenza di disponibilità è cura del dipendente avvisare il Dirigente e compilare la relativa modulistica di annullamento della prestazione da remoto.

La richiesta di prestazione da remoto viene autorizzata compatibilmente con le esigenze di servizio in sede ed esclusivamente per lo svolgimento di attività adeguate a questa modalità di lavoro in quanto le prestazioni che devono essere rese dal personale siano caratterizzate da autonomia organizzativa e in quanto non richiedendo interscambio continuo e diretto con l'utenza, con i colleghi e/o con il superiore. In particolare, si prestano alla modalità lavorativa in esame attività facilmente programmabili, individuali, che richiedono concentrazione e per le quali è possibile prevedere un'interazione anche da remoto.

Va detto che il dirigente che autorizza la prestazione da remoto individua anche il responsabile di servizio che ne sarà coordinatore.

Purtroppo, però è un progetto che è ancora fermo.

Per quanto riguarda la terraferma, a Mestre, nel 2019 è stato aperto uno spazio di co-working all'M9 – attuale museo del '900. È nata questa partnership tra il museo e Copernico per mettere a disposizione spazi di condivisione che agevolano la connessione tra le varie aziende<sup>200</sup>.

Non è facile implementare la modalità di smart working, in quanto avviare un progetto di lavoro agile significa ripensare al modo di lavorare e per questo deve essere pianificato con molta attenzione. Perché smart working non è per tutti o, meglio, non lo è allo stesso modo: ogni organizzazione dovrà arrivare a definire il proprio modello di lavoro agile, un modello costruito su misura perché definito sulla base della strategia e dei suoi obiettivi e che tiene conto dei valori e delle pratiche che rappresentano la cultura di quell'Ente. Ed è quello che dovrà fare senza dubbi il Comune di Venezia.

### 3.7 Le best practices

Nonostante il lento approcciarsi verso questa nuova modalità di lavorare flessibile, la pubblica amministrazione, anche se con numeri parecchi inferiori, conta casi di eccellenza che da un paio d'anni hanno lavorato sul funzionamento e sull'efficienza del servizio pubblico attraverso questa modalità<sup>201</sup>.

Recentemente sono stati messi in azione diversi progetti di rete tra le PA. Ad esempio, il **progetto VeLA**<sup>202</sup> ovvero *Veloce, Leggero, Agile: Smart Working per la PA* offre alle pubbliche amministrazioni un “*kit di riuso*” che include “*contenuti teorici, metodologie e strumenti utili alla realizzazione delle fasi di preparazione, introduzione e monitoraggio di questa nuova modalità di organizzazione del lavoro*”<sup>203</sup>.

È un progetto finanziato dal “PON governance e capacità istituzionale 2014-2020”<sup>204</sup> nella sfera del primo annuncio per il finanziamento di azioni volti al trasferimento, all'evoluzione e alla diffusione di buone pratiche tramite Open Community PA 2020<sup>205</sup>. Questo kit, disponibile dal 31 luglio 2019, viene assimilato ad una “roadmap” che potrà essere attivata da tutte le PA interessate, e nel concreto contiene:

---

<sup>200</sup> <https://www.coperni.co/it/magazine/copernico-m9-apertura>

<sup>201</sup> <https://www.ilpuntoensionielavoro.it/site/home/lavoro/il-lavoro-agile-per-il-settore-pubblico-e-privato-scenari-e-prospettive.html>

<sup>202</sup> <http://www.smartworkingvela.it>

<sup>203</sup> <http://www.smartworkingvela.it/kit>

<sup>204</sup> <http://www.pongovernance1420.gov.it/it/progetto/lavoro-agile/>

<sup>205</sup> <http://www.pongovernance1420.gov.it/it/opportunita/agenzia-per-la-coesione-territoriale-primavviso-pubblico-pongov-per-progetti-di-cooperazione-e-scambio-fra-pa-2/>

- documenti e procedure amministrative da attivare, come ad esempio l'accordo tra il lavoratore e la PA;
- manuale e cruscotto che consentiranno il monitoraggio della sperimentazione del lavoro agile;
- esempi di piani di comunicazione e materiali divulgativi con le modalità e strumenti idonei per concretizzarli;
- linee guida per la riprogettazione degli spazi fisici per gli enti pubblici;
- percorso formativo on line per dirigenti, smart worker e leading group;
- linee guida e materiali standard per la comunicazione;
- roadmap per gli sviluppi tecnologici.



Fonte: Progetto VeLA

Il progetto ha preso il via a maggio del 2018 ed è terminato nel mese di giugno del 2019. Durante questi 14 mesi di lavoro i nove enti partner che sono: Regione Emilia-Romagna (ente capofila), Regione Lazio, Regione Piemonte, Regione Veneto, Regione Friuli-Venezia Giulia, Città Metropolitana, Comune di Bologna, UTI delle Dolomiti Friulane e delle Valli, hanno cooperato nella progettazione e sperimentazione del kit. Più precisamente si sono fondate nove Leading Group con un coinvolgimento di 80 persone e 7 gruppi di lavoro sui temi dei kit di riuso, ed 1 comitato scientifico che ha fatto da guida al progetto. Questa sperimentazione ha fatto nascere una vera e propria community che ha avuto come obiettivo l'espansione e l'inclusione di nuove amministrazioni che manifestavano interesse nell'utilizzo del kit<sup>206</sup>.

La Provincia Autonoma di Trento a cominciare dall'anno 2012 ha realizzato il **“progetto TelePAT”**<sup>207</sup>, che ha redatto una graduatoria prendendo in considerazione quattro indicatori per attribuire le postazioni di lavoro ai propri dipendenti a domicilio:

- distanza;
- esigenze personali/familiari;
- tele-lavorabilità dell'attività;
- aspetti organizzativi.

Questo progetto è stato valutato come un'eccellenza, in quanto unica pubblica amministrazione che ha vinto lo Smart Working Awards 2014 del Politecnico di Milano, ed è stato qualificato come best practice italiana dall'Università Bocconi nel progetto di ricerca Lipse, finanziato dall'UE.

Nel 2015 il progetto ha fatto un salto di qualità in quanto, visti i forti risultati della sperimentazione, ma principalmente un forte commitment da parte del Presidente della Provincia, Telelavoro e Smart Working, sono stati introdotti nel “Piano strategico per la pianificazione e lo sviluppo del capitale umano della Provincia autonoma di Trento”, con il consenso della Giunta provinciale ad aprile 2015. Così da misura conciliativa la modalità di lavorare a distanza si è trasformata in una nuova misura organizzativa

---

<sup>206</sup> <https://www.secondowelfare.it/governi-locali/smart-working-nella-pubblica-amministrazione-conosciamo-il-progetto-vela.html>

<sup>207</sup>

[http://www.provincia.tn.it/binary/pat\\_portale/infodipendenti/Trasparenza\\_Telelavoro\\_2017.1490705985.pdf](http://www.provincia.tn.it/binary/pat_portale/infodipendenti/Trasparenza_Telelavoro_2017.1490705985.pdf)

TelePAT 2.0. Attualmente 418 lavoratori sono coinvolti e svolgono la loro attività lavorativa con modalità di *lavoro a distanza strutturato* – presso tele centri e domiciliare, e con modalità di *lavoro a distanza organizzativo* – lavoro mobile e lavoro agile.

*“Oggi la Provincia autonoma di Trento, che nelle sue strutture conta circa 4200 dipendenti di cui circa 3000 con attività telelavorabile, ha ampiamente superato la percentuale del 10% di lavoratori a distanza: 99 presso tele centri, 183 con postazioni di lavoro a distanza domiciliare, 82 dirigenti/direttori e 54 lavoratori agili. Numeri e risultati decisamente incoraggianti, ma l’amministrazione si considera ancora work in progress nella radicata convinzione che lo smart working costituisce occasione per elevare autonomia, partecipazione consapevole e livello professionale di tutti coloro che sono coinvolti nel “processo produttivo”. Allo stesso tempo è una modalità organizzativa che, temperando aspettative organizzative, personali e relazionali, apporta benefici all’amministrazione<sup>208</sup>.*

### **3.8 Caso concreto: Università Ca’ Foscari Venezia**

Dal 1° di gennaio 2019 all’Università Ca’ Foscari è entrato in vigore lo smart working con l’obiettivo di permettere ai dipendenti del personale tecnico-amministrativo coinvolti di pianificare la propria attività e di scegliere sede e orari di lavoro flessibili, con un progetto di sperimentazione biennale per 4 giorni al mese.

Ca’ Foscari è una delle prime università pubbliche italiane ad aver introdotto ed applicato questa nuova realtà.

Nel primo anno sono stati coinvolti 32 dipendenti di 5 diverse strutture dell’Ateneo, mentre nell’anno 2020 è stato ampliato ad altre 8 strutture per un totale di 6 dipartimenti e 7 strutture dell’amministrazione centrale, e quindi nel secondo anno con un totale di 74 dipendenti. Gli smart workers sono più del 10% del Personale Tecnico Amministrativo complessivo.

Le 5 strutture pilota che sono state indicate per il 2019 sono:

- l’Area Risorse Umane;
- l’Area Sistemi Informatici e Telecomunicazione;

---

<sup>208</sup> <https://www.forumpa.it/riforma-pa/smart-working/telepat-2-0-azione-strategica-per-la-valorizzazione-del-capitale-umano/>

- il Sistema Bibliotecario di Ateneo;
- il Dipartimento di Filosofia e Beni Culturali;
- il Dipartimento di Management<sup>209</sup>.

L'Ateneo già impiega l'istituto del telelavoro che interessa al giorno d'oggi il 10% del personale totale di Ca' Foscari (500 persone), e con l'avviamento dello smart working dimostra la propria attenzione per le politiche rivolte al personale.

Al momento stanno monitorando il progetto e i dati saranno elaborati alla conclusione della sperimentazione, quindi nei prossimi mesi.

*“Il benessere del personale tecnico-amministrativo è uno degli elementi qualificanti del Piano Strategico di Ateneo e l'avvio dello smart working è un altro importante tassello di queste politiche. Dopo la piattaforma di assistenza sanitaria integrativa avviata nel 2018 e le nuove misure per lo smart working, nei prossimi mesi del 2019 attiveremo anche il Piano Welfare a favore del personale, per il quale abbiamo stanziato a bilancio circa 900mila euro, che contribuirà a migliorare ulteriormente le condizioni di lavoro del personale e la conciliazione con la vita familiare”<sup>210</sup>*, ha affermato il Rettore dell'Università Ca' Foscari Michele Bugliesi.

Infatti, nell'edizione 2018 dell'AIDP Award – Associazione Italiana per la Direzione del Personale – le è stato conferito il premio appunto per le politiche sul personale con la seguente spiegazione: “Per il contributo dato alla professione attraverso lo sviluppo di iniziative innovative in ambito risorse umane<sup>211</sup>.

---

<sup>209</sup>

[https://www.unive.it/pag/12752/?tx\\_t3extblog\\_blogssystem%5Bpost%5D=170&tx\\_t3extblog\\_blogssystem%5Bday%5D=10&tx\\_t3extblog\\_blogssystem%5Bmonth%5D=12&tx\\_t3extblog\\_blogssystem%5Byear%5D=2018&tx\\_t3extblog\\_blogssystem%5Baction%5D=show&cHash=a4a55e68cded13e94bc999765ba34d88](https://www.unive.it/pag/12752/?tx_t3extblog_blogssystem%5Bpost%5D=170&tx_t3extblog_blogssystem%5Bday%5D=10&tx_t3extblog_blogssystem%5Bmonth%5D=12&tx_t3extblog_blogssystem%5Byear%5D=2018&tx_t3extblog_blogssystem%5Baction%5D=show&cHash=a4a55e68cded13e94bc999765ba34d88)

<sup>210</sup>

[https://www.unive.it/pag/14024/?tx\\_news\\_pi1%5Bnews%5D=6280&cHash=28abe179ea0deb6294c54865ba57c35b](https://www.unive.it/pag/14024/?tx_news_pi1%5Bnews%5D=6280&cHash=28abe179ea0deb6294c54865ba57c35b)

<sup>211</sup>

[https://www.unive.it/pag/14024/?tx\\_news\\_pi1%5Bnews%5D=5139&cHash=47bebf22b97369c82b1de28917ba0360](https://www.unive.it/pag/14024/?tx_news_pi1%5Bnews%5D=5139&cHash=47bebf22b97369c82b1de28917ba0360)



## CONCLUSIONI

Grazie a questa ricerca, è stato possibile analizzare il tema del Lavoro Agile, un modello organizzativo che presenta la possibilità alle Pubbliche Amministrazioni e alle aziende di potenziare le proprie performance, di accrescere la produttività, di migliorare la qualità della vita dei propri dipendenti, ponderando il loro equilibrio tra vita privata e vita lavorativa.

Fin dall'inizio della tesi si è potuto osservare come e/o quanto i fenomeni sociali ed economici abbiano inciso sul cambiamento, soprattutto sul piano occupazionale, dell'idea di lavoro concentrato sul dover modificare un rapporto ormai non più conveniente in alcuni settori. Ciò che è sembrato evidente è la cosiddetta dimensione del potere, cioè come viene individuato e pensato il possesso del dipendente da parte del datore di lavoro. Con questa modalità la persona non viene più considerata come un numero all'interno dell'azienda, ma si sta cercando di dare la giusta considerazione al lavoratore, pensando che egli porti miglior qualità al posto di lavoro.

Il nuovo aggettivo che è risultato nella tesi è: l'agilità. Questo aggettivo non mira a guardare le logiche del mercato, ma mette in luce l'abilità di muoversi con facilità ed essere versatili nel mercato del lavoro.

Anche se la tipologia del lavoro agile è ancora in fase di sperimentazione, soprattutto per le Pubbliche Amministrazioni, con l'inserimento di efficaci strumenti tecnologici e libertà d'azione, i datori di lavoro che hanno già implementato questi sistemi smart, hanno notato una riduzione percentuale dell'assenteismo e una maggiore soddisfazione personale del dipendente.

Quello che bisogna fare per avere una Pubblica Amministrazione più flessibile e rinnovata, è di confrontarsi con altre realtà simili e fare un passa parola di idee e ragionamenti, e soprattutto non far fallire questa innovativa modalità di lavorare.

Solamente così le diverse realtà potranno essere unite dal desiderio di innovare la propria organizzazione, superando i limiti della presenza e del controllo visivo, e cogliere una cultura manageriale incentrata sulle relazioni di fiducia tra datore di lavoro e dipendenti, dove le persone verranno esaminate non per le ore che passeranno sedute dietro la scrivania ma sulle loro capacità di affidabilità sulle attività da svolgere, di cooperare con il proprio team e di raggiungere gli obiettivi predeterminati.

In tale previsione l'assenza di vincoli di orario, le modalità di lavoro a distanza fanno del Lavoro Agile un importante modello per l'ampliamento in senso postmoderno del diritto del lavoro.





della prestazione lavorativa, così come definita nel successivo art. 4, continuerà ad essere prestata in

remoto fino alla revoca dell'autorizzazione da parte dell'Amministrazione o al recesso della Lavoratrice/del Lavoratore Agile.

L'Amministrazione e la Lavoratrice/il Lavoratore Agile potranno comunicare all'altra parte la volontà di interrompere la sperimentazione con un preavviso di almeno 30 giorni. Nel caso di lavoratori/lavoratrici disabili, ai sensi dell'articolo 1 della legge 12 marzo 1999, n. 68, il termine di preavviso del recesso da parte dell'Amministrazione sarà di 90 giorni.

In presenza di un giustificato motivo, ciascuno dei contraenti può recedere senza preavviso.

L'Amministrazione ed la Lavoratrice/il Lavoratore Agile, in relazione agli esiti e alla definita

programmazione della fase sperimentale, qualora ne ricorrano le condizioni, sottoscriveranno le modifiche, integrazioni ed estensioni della prestazione lavorativa svolta in remoto.

Il trasferimento della Lavoratrice/del Lavoratore Agile ad altro Servizio comporterà l'automatica interruzione della sperimentazione.

## **2. Inquadramento e mansioni**

La prestazione lavorativa svolta in remoto non modifica in alcun modo la situazione giuridica del dipendente, quanto ad inquadramento e mansioni.

## **3. Doveri di riservatezza**

La Lavoratrice/il Lavoratore Agile è tenuta/o al rispetto di tutte le norme di legge e le regole relative alla protezione dei dati e al rispetto della riservatezza e del segreto d'ufficio.

La Lavoratrice/il Lavoratore Agile, responsabile del rispetto delle suddette norme e regole, è tenuta/o alla più assoluta riservatezza sui dati e sulle informazioni in suo possesso o disponibili nel sistema informativo civico.

A tale proposito, ed in generale, si richiama il codice disciplinare e l'articolo 2105 del codice civile che si applica anche a questa fattispecie di Lavoratrice/Lavoratore.

#### **4. Sede e orario di lavoro**

Nell'ambito del proprio Orario di lavoro la Lavoratrice/il Lavoratore Agile potrà effettuare parte della prestazione lavorativa in luogo diverso dalla sede ordinaria di lavoro nel rispetto delle prescrizioni contenute nell'art. 5, o in altri luoghi già definiti idonei come sedi di lavoro (es. coworking, tele centri ecc.), secondo il profilo indicato nell'allegata autorizzazione, che forma parte integrante del presente contratto.

Le giornate, o mezze giornate di lavoro effettuate in remoto, in relazione ad un'efficace ed un'efficiente organizzazione delle attività di servizio, anche con riferimento al contenuto della prestazione, devono essere preventivamente concordate con la/il Responsabile di riferimento, richieste ed autorizzate sull'applicativo IRIS Web, utilizzando la codifica prestabilita e l'apposito campo note, la cui compilazione è obbligatoria.

La Lavoratrice/il Lavoratore Agile potrà svolgere in remoto una mezza giornata o un'intera giornata lavorativa e dovrà essere reperibile telefonicamente, per e-mail o attraverso altri strumenti informatici nelle ore di lavoro remoto nella fascia oraria compresa tra le ore 8,00 e le ore 19,00, secondo le indicazioni che verranno impartite dalla/dal Responsabile di riferimento, ma comunque all'interno del consueto orario di ufficio. Un comportamento difforme sarà suscettibile di valutazione disciplinare.

Nella giornata lavorativa, o nella mezza giornata, effettuata in remoto, la Lavoratrice/il Lavoratore Agile non matura il diritto al pasto e non è possibile svolgere lavoro straordinario, indipendentemente dal numero di ore di lavoro prestate nei locali della Città.

## **5. Tutela della salute e della sicurezza sul lavoro**

L'Amministrazione consegna, con cadenza 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 in remoto.

La Lavoratrice/il Lavoratore Agile è tenuta/o al rispetto delle disposizioni previste dalla normativa vigente in materia di sicurezza personale, salubrità del luogo di lavoro e riservatezza delle informazioni e dei dati trattati. Il lavoro in remoto deve essere eseguito rispettando le prescrizioni legali e quelle impartite dall'Amministrazione in materia di tutela della sicurezza e della salute dei lavoratori.

L'attività deve essere svolta in luoghi che consentano il corretto esercizio della propria attività lavorativa, in condizioni di riservatezza e di sicurezza dei dati e delle eventuali apparecchiature in dotazione, secondo criteri e modalità definite dall'Amministrazione.

## **6. Giustificativi di assenza**

La Lavoratrice/il Lavoratore Agile mantiene invariati tutti i giustificativi di assenza. È possibile utilizzare giustificativi ad ore anche in giornate in cui si svolge lavoro in remoto. Nei giorni di malattia non deve essere effettuato lavoro in remoto.

## **7. Salario accessorio**

Nelle giornate lavorative in cui è stata prestata attività in remoto, anche solo per mezza giornata, non è possibile svolgere lavoro straordinario. Le indennità relative a turno, disagio, ed altre indennità giornaliere legate alla prestazione non saranno riconosciute alla Lavoratrice/al Lavoratore Agile che svolge in remoto l'intera giornata lavorativa, fatte salve le situazioni nelle quali l'attività svolta in remoto sia corrispondente all'attività svolta in sede, sulla base dell'attestazione della/del Responsabile di riferimento, mentre saranno riconosciute, anche parzialmente, ove l'attività in remoto venga svolta per mezza giornata. Per il personale dirigente e in posizione organizzativa restano invariate le norme sul salario accessorio.

## **8. Organizzazione del lavoro e monitoraggio**

Il monitoraggio dell'attività lavorativa prestata in remoto dovrà avvenire secondo modalità definite

dalla/dal Responsabile di riferimento, anche al fine di verificare che il carico di lavoro ed i livelli di

prestazione della Lavoratrice/del Lavoratore Agile siano equivalenti a quelli dei lavoratori che svolgono attività negli uffici della Città.

La Lavoratrice/il Lavoratore Agile dovrà attenersi alle istruzioni che le verranno impartite. Un

comportamento difforme sarà valutato disciplinarmente e potrà costituire giustificato motivo di recesso senza preavviso per l'Amministrazione.

In nessun caso la Lavoratrice/il Lavoratore Agile potrà eseguire lavoro per conto proprio o per terzi senza previa autorizzazione della Civica Amministrazione nel rispetto dell'art. 53 del D.Lgs. n. 165/2001 e delle altre disposizioni di legge vigenti in materia.

## **9. Strumenti di lavoro e rimborsi spese**

Tutti gli strumenti e le attrezzature necessarie allo svolgimento della prestazione lavorativa in remoto sono a carico della Lavoratrice/del Lavoratore Agile e nessun onere potrà essere addebitato alla Città. Non è prevista, inoltre, alcuna forma di rimborso spese a copertura dei costi della rete internet e degli eventuali investimenti occorrenti alla regolarità dei luoghi di lavoro e/o delle spese ricorrenti di energia e di mantenimento in efficienza dell'ambiente di lavoro sostenuti dalla Lavoratrice/dal Lavoratore Agile.

La Civica Amministrazione, anche in relazione agli esiti positivi della sperimentazione, si riserva la facoltà di assegnare alla Lavoratrice/al Lavoratore Agile, in tutto od in parte, in comodato d'uso la strumentazione occorrente allo svolgimento della prestazione lavorativa in remoto da utilizzare per tale uso esclusivo. La Lavoratrice/il Lavoratore Agile, ove ne ricorra l'assegnazione, è tenuto a custodire e conservare con diligenza la strumentazione. Le spese di configurazione, di manutenzione e di sostituzione, nonché le relative coperture assicurative, inerenti alla strumentazione assegnata, saranno a carico della Città che ne resta proprietaria. Eventuali interruzioni nel circuito telematico o fermi macchina, dovuti a guasti o cause accidentali potranno comportare l'impossibilità di svolgere la prestazione in remoto, limitatamente al tempo necessario per ripristinare il

sistema. Eventuali danni alla strumentazione derivanti da qualunque causa dovranno essere risarciti dalla Lavoratrice/dal Lavoratore Agile.

#### **10. Consenso per successive attività**

La Lavoratrice/il Lavoratore Agile presta il consenso per la raccolta di dati ed informazioni utili a fini statistici, divulgativi (convegni, premi ecc.) e sociologici in materia di Lavoro Agile, comprese interviste e altre modalità.

#### **11. Potere disciplinare**

La Lavoratrice/il Lavoratore Agile è tenuta/o a svolgere la prestazione di lavoro con diligenza anche al di fuori dei locali aziendali ed è tenuta/o al rispetto del codice di comportamento approvato

dall'Amministrazione, nonché delle indicazioni in tema di salute e sicurezza sul lavoro impartite con

l'informativa di cui al precedente art. 5.

Condotte difformi potranno determinare il recesso, con o senza preavviso, dell'Amministrazione dal

presente accordo e potranno essere valutate disciplinarmente.

#### **12. Clausola di salvaguardia**

Per quanto non definito nel presente accordo, si fa riferimento, per quanto applicabili, alle disposizioni di legge, alle norme del contratto collettivo nazionale di lavoro e alla contrattazione di secondo livello.

Letto, approvato e sottoscritto in Torino il ..../..../.....

LA DIRETTRICE / IL DIRETTORE

LA LAVORATRICE/IL LAVORATORE AGILE



## BIBLIOGRAFIA

A. Dagnino, *I nuovi nomadi, pionieri della mutazione, simboli di culture evolutive e di nuove professioni*, 2001

A. D'Atri, *Innovazione organizzativa e tecnologie innovative*, Etas, 2004

A. Lake, *Smart flexibility – Moving smart and flexible working from theory to practice*, Gower, 2013

Cisco Smart Working Blog, 2011

Chartered Institute of Personnel and Development - CIPD

C. Marciano, *Smart city. Lo spazio sociale della convergenza*, Nuova Cultura, 2015

E. Dagnino, M. Tiraboschi, *Verso il futuro del lavoro. Analisi e spunti sul lavoro agile e lavoro autonomo*, Adapt University Press, 2016

E. Ferrari, *Lavorare intelligente conviene*, Modena Economica, 2013

E. Massi, *Il lavoro agile: problemi e prospettive*

F. Salvetti, *Le trasformazioni del lavoro*, Sociologia del lavoro n. 138, Maggio 2015

F. W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, Digireads, 2011

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

George T. Doran, *There's a SMART way to write management's goals and objectives*, *Management Review*, 1981

- G. Zilio Grandi, M. Biasi, *Commentario breve allo statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Wolters Kluwer Cedam, 2018
- H. Nadel, *La flessibilità del lavoro e dell'occupazione*, Donzelli, 2003
- L. Beretta, B. Calafiori, G. Rossi, S. Vianello, *I Quaderni numero 76, Smart Working: le regole applicative*, 2018
- L. Capogna, R. Tomei, *La flessibilità nel rapporto di lavoro con la Pubblica Amministrazione*, Cedam, 2008
- L. Fiorillo, A. Perulli, *Il jobs act del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Giappichelli Editore, 2018
- L. Mattalucci, *Il crescente interesse per il tema dello "smart working"*, 2014
- J.C. Barbier, H. Nadel, *La flessibilità del lavoro e dell'occupazione*, Donzelli, 2018
- M. D'Antona, *Il lavoro agile nella disciplina legale, collettiva ed individuale*, Collective Volumes – 6/2017
- M. Lai, *Il diritto della sicurezza sul lavoro tra conferme e sviluppi*, Giappichelli Editore, 2017
- M. Menegotto, *Lavoro agile e comunicazioni obbligatorie*, Bollettino Adapt, 27 Novembre 2017
- M. Tiraboschi, *Una regolazione agile per il lavoro che cambia*, in Boll. Adapt, n. 3 Febbraio 2016
- M. Tiraboschi, *Il "lavoro agile" nella contrattazione collettiva oggi*, in Boll. Adapt, n. 2/2016

M. Tiraboschi, *Il lavoro agile tra legge e contrattazione collettiva: la tortuosa via italiana verso la modernizzazione del diritto del lavoro*, WP CSDLE “Massimo D’Antona” IT – 335/2017

Osservatorio Digital Innovation della School of Management del Politecnico di Milano

Osservatorio Smart Working, *Smart Working: una rivoluzione da non fermare*, Ottobre 2018

Patrick M. Wright, Scott A. Snell, *Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management*”, 1998

P. Vanhoutte, G. Clapperton, *The Smarter Working Manifesto*

R. Semenza, A. Mori, *La crescita del lavoro autonomo e le nuove sfide sociali*, Wolters Kluwer Cedam, 2018

S. Carli, *Smart working, il lavoro 2.0 tra cloud, mobile e social network*, 2013

S. Covey, *Smart Trust – La fiducia intelligente*, Franco Angeli, 2013

S. Olivieri Pennesi, 2014

T. Botteri, G. Cremonesi, *Smart working & smart workers: guida per gestire e valorizzare i nuovi nomadi*, Franco Angeli, 2017

V. D’Amato, *Management 3.0. Il manifesto e le nuove competenze per un manager 3.0*, Franco Angeli, 2014

V. Finotto, *Lavoro autonomo e lavoro agile: una nuova frontiera manageriale*, Wolters Kluwer Cedam, 2018

Z. Grandi, M. Biasi, *Commentario breve allo statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile*, CEDAM, 2018

W. Passerini, *Telelavoro, smartphone, tablet & Co. Cresce l'esercito degli smart worker*, La Stampa, 2014

## **GIURISPRUDENZA**

Corte di Cassazione del 30 giugno 2016, n. 13465

Corte di Cassazione del 27 febbraio 2017, n. 4970

Corte di Cassazione penale, sezione IV, 19 gennaio 2011, n. 9923

Corte di Cassazione penale, sezione IV, 6 dicembre 2011, n. 4397

Corte di Cassazione penale, sezione IV, 30 settembre 2016, n. 44327

## **NORME**

Norme finalizzate alla promozione di forme flessibili e semplificate di telelavoro, 29 gennaio 2014

Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato, Capo II della Legge 22 maggio 2017, n. 81

Legge 7 agosto 2015, n.124 – Legge Madia

Circolare Inail 2 novembre 2017, n. 48 –Lavoro agile. Legge 22 maggio 2017, n. 81, articoli 18-23. Obbligo assicurativo e classificazione tariffaria, retribuzione imponibile, tutela assicurativa, tutela della salute e sicurezza dei lavoratori. Istruzioni operative.

Legge di Bilancio 2018, n. 145

Decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165

D.p.r. 8 marzo 1999, n. 70 - Regolamento recante disciplina del telelavoro nelle pubbliche amministrazioni, a norma dell'articolo 4, comma 3, della legge 16 giugno 1998, n. 191

Legge 12 marzo 1999, n. 68 – Norme per il diritto al lavoro dei disabili

Decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81 – Disciplina organica dei contratti di lavoro e revisione della normativa in tema di mansioni, a norma dell'articolo 1, comma 7, della legge 10 dicembre 2014, n. 183

Legge 20 maggio 1970, n. 300 – Norme sulla tutela della libertà e dignità dei lavoratori, della libertà sindacale e nell'attività sindacale nei luoghi di lavoro e norme sul collocamento

Decreto-legge 1° ottobre 1996, n. 510 – Disposizioni urgenti in materia di lavori socialmente utili, di interventi a sostegno del reddito e nel settore previdenziale

Accordo-quadro europeo stipulato a Bruxelles il 16 luglio 2002 tra CES, UNICE/UEAPME e CEEP

Accordo Interconfederale 2004 del 9 giugno 2004

Legge 16 giugno 1998, n.191 – Bassanini ter

D.P.R. 8 marzo 1999, n.70 – Regolamento recante disciplina del telelavoro nelle pubbliche amministrazioni, a norma dell'articolo 4, comma 3, della legge 16 giugno 1998, n. 191

Accordo del Gruppo FS Italiane del 2 maggio 2017

Decreto legislativo 8 aprile 2003, n. 66

Loi Travel n. 2016-1088

Disegno di legge 2229/2016 – Adattamento negoziale delle modalità di lavoro agile nella quarta rivoluzione industriale

Decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81 – Attuazione dell'articolo 1 della legge 3 agosto 2007, n. 123, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro

Direttiva 1° giugno 2017 – Indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2 della legge 7 agosto 2015, n. 125 e linee guida contenenti regole inerenti all'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti



## SITOGRAFIA

<http://www.treccani.it/enciclopedia/frederick-winslow-taylor/>

<https://www.consilium.europa.eu/media/21111/lussemburgo-consiglio-europeo.pdf>

<https://www.gartner.com/en>

<https://www.pmi.it/professionisti/strategie-e-tecniche/191518/i-nomi-dello-smart-working-awards-2013.html>

<https://www.wireless4innovation.it/chi-siamo/>

<https://www.internet4things.it/mobile-wearable/tetra-pak-le-tecnologie-aiutano-lo-smart-working/>

<http://www.vita.it/static/upload/pdl/pdl-smart-working--2014-1-.pdf>

<https://www.spremedigitali.com/intervista-rob-janssen-part-1/>

<https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf>

<http://www.progettofahrenheit.it/doc/mazzanti/LIBRI%20PDE/CULTURE%20EVOLUTIVE.pdf>

<https://www.lhc.org.uk/about-us/>

<https://www.michaelpage.it/advice/consigli-di-carriera/migliorare-la-propria-carriera/5-consigli-raggiungere-il-work-life>

[https://www.osservatori.net/it\\_it](https://www.osservatori.net/it_it)

<http://www.mantovamulticentre.com>

[https://gazzettadimantova.gelocal.it/mantova/cronaca/2020/01/20/news/ecco-lo-smart-working-che-conviene-guadagnano-anche-le-imprese-1.38359874?refresh\\_ce](https://gazzettadimantova.gelocal.it/mantova/cronaca/2020/01/20/news/ecco-lo-smart-working-che-conviene-guadagnano-anche-le-imprese-1.38359874?refresh_ce)

<https://www.cliclavoro.gov.it/Normative/Legge-22-maggio-2017-n81.pdf>

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2015/08/13/15G00138/sg>

<http://adapt.it/adapt-indice-a-z/art-14-legge-n-1242015-promozione-della-conciliazione-dei-tempi-di-vita-e-di-lavoro-nelle-amministrazioni-pubbliche/>

<https://www.inail.it/cs/internet/docs/testo-integrale-circolare-n-48-del-2-novembre-2017.pdf>

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/gu/2018/12/31/302/so/62/sg/pdf>

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1999/03/23/099G0123/sg%20-%20Categorie%20protette%20al%20lavoro>

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

<http://www.parlamento.it/parlam/leggi/981911.htm>

[https://www.cliclavoro.gov.it/Normative/D.P.R\\_8\\_marzo\\_1999\\_n.70.pdf](https://www.cliclavoro.gov.it/Normative/D.P.R_8_marzo_1999_n.70.pdf)

<http://www.sapsorsa.it/CCNL%202016%20Circolari%20e%20accordi%20successivi/Accordo%20Smart%20Working%202.5.2017.pdf>

<https://www.weforum.org/agenda/2016/02/5-lessons-for-international-security-from-davos-2016/>

<https://www.key4biz.it/google-facebook-apple-e-amazon-nel-2020-saranno-la-prima-potenza-economica-mondiale/139368/>

<https://www.wonolo.com/blog/what-is-the-on-demand-economy/>

<http://www.senato.it/service/PDF/PDFServer/BGT/00964676.pdf>

<https://www.chefuturo.it/2015/07>

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2003/04/14/003G0091/sg>

<https://parlamento17.openpolis.it/atto/documento/id/191547>

<https://portolano.it/2017/01/diritto-alla-disconnessione-analisi-comparata-franciaitalia/>

<https://www.brocardi.it/codice-civile/libro-quinto/titolo-ii/capo-i/sezione-i/art2087.html>

<http://www.unipd-org.it/rls/StatutoLavoratori.pdf>

<https://www.faicislverona.it/wp-content/uploads/2017/08/CCNL-Industria-Alimentare-2015-2019.pdf>

<http://www.fim-cisl.it/wp-content/uploads/files/smartworking/accordi/2015.03.02%20Accordo%20Barilla.pdf>

[https://firenze.repubblica.it/cronaca/2016/04/13/news/l\\_azienda\\_basilichi\\_chiude\\_la\\_sede\\_di\\_pisa\\_smart\\_working\\_invece\\_dei\\_trasferimenti-137561236/](https://firenze.repubblica.it/cronaca/2016/04/13/news/l_azienda_basilichi_chiude_la_sede_di_pisa_smart_working_invece_dei_trasferimenti-137561236/)

<https://www.ispettorato.gov.it/it-it/Documenti-Norme/Documents/Testo-Unico-Dlgs-81-08-edizione-di-luglio-2018.pdf>

[https://www.repubblica.it/economia/miojob/2017/06/15/news/smart\\_working\\_per\\_tutti\\_siemens\\_spa\\_firma\\_l\\_accordo\\_con\\_i\\_sindacati-168097060/](https://www.repubblica.it/economia/miojob/2017/06/15/news/smart_working_per_tutti_siemens_spa_firma_l_accordo_con_i_sindacati-168097060/)

[https://olympus.uniurb.it/index.php?option=com\\_content&view=article&id=16469:cassazione-civile,-sez-6,-27-febbraio-2017,-n-4970-caduta-dall-alto-durante-le-operazioni-di-disboscamento-nessuna-responsabilit -per-il-datore-di-lavoro-che-adotta-tutte-le-misure-possibili&catid=16&Itemid=138](https://olympus.uniurb.it/index.php?option=com_content&view=article&id=16469:cassazione-civile,-sez-6,-27-febbraio-2017,-n-4970-caduta-dall-alto-durante-le-operazioni-di-disboscamento-nessuna-responsabilit -per-il-datore-di-lavoro-che-adotta-tutte-le-misure-possibili&catid=16&Itemid=138)

<http://www.repertoriosalute.it/cassazione-civile-sez-lav-30-giugno-2016-n-13465/>

[https://www.bosettiegatti.eu/info/norme/statali/2008\\_0081.htm#001](https://www.bosettiegatti.eu/info/norme/statali/2008_0081.htm#001)

<http://www.filcams.cgil.it/accordo-interconfederale-09-06-2004-recepimento-dellaccordo-quadro-europeo-sul-telelavoro-concluso-il-16-luglio-2002-tra-uniceueapme-ceepe-ces/>

[http://archivio.fiom.cgil.it/sas/materiali/salute/video/dlgs81\\_08\\_titoloVII.pdf](http://archivio.fiom.cgil.it/sas/materiali/salute/video/dlgs81_08_titoloVII.pdf)

[https://books.google.it/books?id=zy5jBAAAQBAJ&pg=PA542&lpg=PA542&dq=cassazione+penale+sez+IV+19+gennaio+2011+n.+9923&source=bl&ots=BNtMDPXqx4&sig=ACfU3U3YpSBfkvrgvZZlg-1TjCdHSFL\\_Qg&hl=it&sa=X&ved=2ahUKEwcn4L17aPnAhWGGewKHXepBDoQ6AEwAHoECAkQAQ#v=onepage&q=cassazione%20penale%20sez%20IV%2019%20gennaio%202011%20n.%209923&f=false](https://books.google.it/books?id=zy5jBAAAQBAJ&pg=PA542&lpg=PA542&dq=cassazione+penale+sez+IV+19+gennaio+2011+n.+9923&source=bl&ots=BNtMDPXqx4&sig=ACfU3U3YpSBfkvrgvZZlg-1TjCdHSFL_Qg&hl=it&sa=X&ved=2ahUKEwcn4L17aPnAhWGGewKHXepBDoQ6AEwAHoECAkQAQ#v=onepage&q=cassazione%20penale%20sez%20IV%2019%20gennaio%202011%20n.%209923&f=false)

[http://www.assofoca.it/wp-content/uploads/2016/11/Obblighi-dei-Lavoratori-D.Lgs\\_-81-08-art.-20.pdf](http://www.assofoca.it/wp-content/uploads/2016/11/Obblighi-dei-Lavoratori-D.Lgs_-81-08-art.-20.pdf)

[https://www.codiceappalti.it/dlgs\\_81\\_2008/Art\\_\\_59\\_\\_Sanzioni\\_per\\_i\\_lavoratori/5043](https://www.codiceappalti.it/dlgs_81_2008/Art__59__Sanzioni_per_i_lavoratori/5043)

<https://www.puntosicuro.it/sicurezza-sul-lavoro-C-1/rubriche-C-98/sentenze-commentate-C-103/la-cassazione-sugli-obblighi-dei-lavoratori-AR-12045/>

<http://sicurezzalavoro.pmiservizi.it/normativa/dlgs-81-08/art-3-campi-di-applicazione.html>

<https://www.ilaonline.net/sentenza-n-44327-2016-del-30-09-2016-della-corte-di-cassazione-il-datore-di-lavoro-ha-lobbigo-di-verificare-la-sicurezza-delle-macchine-introdotte-nella-propria-azienda/>

<https://www.inail.it/cs/internet/docs/alg-pubbl-testo-unico-disposizioni-assicuraz-obbligatoria.pdf>

[https://ms-mms.hubscuola.it/public/3266278/cdi-3270689/costituzione\\_italiana\\_commentata/costituzione\\_italiana\\_commentata/articoli/art39.html](https://ms-mms.hubscuola.it/public/3266278/cdi-3270689/costituzione_italiana_commentata/costituzione_italiana_commentata/articoli/art39.html)

[http://www.treccani.it/enciclopedia/giano\\_%28Enciclopedia-dei-ragazzi%29/](http://www.treccani.it/enciclopedia/giano_%28Enciclopedia-dei-ragazzi%29/)

<https://www.giustizia-amministrativa.it/riforma-madia>

[https://alleyoop.ilsole24ore.com/2018/12/13/lavoro-agile/?refresh\\_ce=1](https://alleyoop.ilsole24ore.com/2018/12/13/lavoro-agile/?refresh_ce=1)

<https://librobianco-innovazione-pa2018-final.readthedocs.io/it/latest/1-introduzione.html>

<https://librobianco-innovazione-pa2018-final.readthedocs.io/it/latest/2-nuovi-processi.html>

<http://www.pariopportunita.gov.it/wp-content/uploads/2018/01/ws2-it.pdf>

<https://www.agendadigitale.eu/cittadinanza-digitale/digitale-in-manovra-economica-2019-luci-e-ombre-delle-misure-governative/>

<https://alleyoop.ilsole24ore.com/2016/12/01/smart-working-4-esempi-da-seguire/>

[https://www.corriere.it/economia/lavoro/19\\_ottobre\\_30/smart-working-20percento-un-anno-570-mila-lavorano-anche-casa-8b6c5ff4-faf5-11e9-b1c6-a381abba5d9f.shtml](https://www.corriere.it/economia/lavoro/19_ottobre_30/smart-working-20percento-un-anno-570-mila-lavorano-anche-casa-8b6c5ff4-faf5-11e9-b1c6-a381abba5d9f.shtml)

[https://it.businessinsider.com/trend-tendenze-mercato-lavoro-2020-studio-iwg/?ref=fbpr&fbclid=IwAR34JornT6q\\_3EQIH-xl23GMarKDJ4gdfGIT\\_WYHMsOYyXRHgHbkgnwR3w0&refresh\\_ce](https://it.businessinsider.com/trend-tendenze-mercato-lavoro-2020-studio-iwg/?ref=fbpr&fbclid=IwAR34JornT6q_3EQIH-xl23GMarKDJ4gdfGIT_WYHMsOYyXRHgHbkgnwR3w0&refresh_ce)

<https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>

<https://www.forumpa.it/riforma-pa/perche-il-lavoro-agile-serve-alla-pa-parrella-ecco-i-risultati-della-prima-fase-di-sperimentazione/>

<https://www.dire.it/13-12-2018/272472-smart-working-pari-opportunita-pubblica-amministrazione-agile/>

[https://www.promopa.it/images/normativa/legge\\_124\\_2015\\_riforma\\_pa.pdf](https://www.promopa.it/images/normativa/legge_124_2015_riforma_pa.pdf)

<http://www.diritto24.ilsole24ore.com/art/dirittoLavoro/2018-07-03/smart-working-conciliare-esigenze-lavoratori-e-azienda-115332.php>

<https://www.lavoro.gov.it/notizie/Pagine/Circolare-INAIL-su-lavoro-agile.aspx>

<http://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/dipartimento/01-06-2017/direttiva-n-3-del-2017-materia-di-lavoro-agile>

[https://www.bosettiegatti.eu/info/norme/statali/2001\\_0165.htm](https://www.bosettiegatti.eu/info/norme/statali/2001_0165.htm)

<http://bancadati.anpalservizi.it/bdds/ViewScheda.action?product=NORMALAVORO&uid=e56eede9-1bed-41eb-b69c-c7b2ce49ed0c&title=scheda>

<http://www.lavorosi.it/contribuzione-previdenziale/agevolazioni-e-modulazioni-contributive/inps-circ-n-163-del-03112017-decontribuzione-per-misure-di-conciliazione-vita-lavoro-istru/>

<http://www.lavorosi.it/prestazioni-previdenziali/prestazioni-inail/inail-circ-n-48-del-02112017-lavoro-agile-prime-indicazioni/>

<https://www.forumpa.it/riforma-pa/smart-working/smart-working-cose-come-funziona-la-normativa-e-i-vantaggi-per-le-pa/>

[http://presidenza.governo.it/USRI/ufficio\\_studi/normativa/DPR.%20917\\_22.12.1986.pdf](http://presidenza.governo.it/USRI/ufficio_studi/normativa/DPR.%20917_22.12.1986.pdf)

<http://bancadati.anpalservizi.it/bdds/ViewScheda.action?product=NORMALAVORO&uid=83d4642c-8d4d-4aad-b51c-e902520dbf90&title=scheda#>

[http://www.lavorosi.it/fileadmin/user\\_upload/PRASSI\\_2018/anpal-lavoro-agile-smart-working-16-04-2018.pdf](http://www.lavorosi.it/fileadmin/user_upload/PRASSI_2018/anpal-lavoro-agile-smart-working-16-04-2018.pdf)

<https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2001-03-30;165!vig=>

[https://www.bosettiegatti.eu/info/norme/statali/2015\\_0124.htm](https://www.bosettiegatti.eu/info/norme/statali/2015_0124.htm)

<https://www.generazionevincente.it/?p=17266>

<https://www.camera.it/parlam/leggi/deleghe/03066dl.htm>

<http://famiglia.governo.it/it/notizie/risoluzione-del-parlamento-europeo-del-13-settembre-2016/>

<https://www.ispettorato.gov.it/it-it/Documenti-Norme/Documents/Testo-Unico-Dlgs-81-08-edizione-di-luglio-2018.pdf>

<http://www.malattieprofessionali.it/pdf/D.P.R.%201124-65%20vigente%20all%278-9-2015.pdf>

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1970/05/27/070U0300/sg>

<https://www.improovo.com/smart-working/>

<https://www.ninjamarketing.it/2019/05/21/coworking-smart-working-e-flessibilita-il-vocabolario-del-lavoratore-digitale/>

<https://www.iwgplc.com>

<http://assets.regus.com/pdfs/iwg-workplace-survey/iwg-workplace-survey-2019.pdf>

<https://www.agendadigitale.eu/cittadinanza-digitale/cittadino-le-quattro-innovazioni-per-una-nuova-pa-digitale/>

<https://www.agid.gov.it/it/agenzia/strategia-quadro-normativo/codice-amministrazione-digitale>

[https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie\\_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2005-05-16&atto.codiceRedazionale=005G0104](https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2005-05-16&atto.codiceRedazionale=005G0104)

<https://www.zerounoweb.it/cio-innovation/innovazione-nella-pubblica-amministrazione-per-cambiare-litalia/>

<https://www.agendadigitale.eu/cittadinanza-digitale/italia-digitale-2020-gastaldi-polimi-cosi-la-pa-essere-volano-di-svolta/>

[https://www.theitaliantimes.it/economia/telelavoro-dipendenti-pubblici-smart-working\\_121019/](https://www.theitaliantimes.it/economia/telelavoro-dipendenti-pubblici-smart-working_121019/)

<https://www.zerounoweb.it/smart-working/smart-working-2019-ecco-a-che-punto-siamo-in-italia/>

<https://www.digital4.biz/hr/smart-working/osservatorio-smart-working-2019/>

<https://valored.it/news/in-italia-570mila-smart-worker-i-dati/>

<https://www.secondowelfare.it/primo-welfare/lavoro/osservatorio-smart-working-2019-la-flessibilit-non-basta-verso-lo-smart-working-20.html>

<https://www.firstonline.info/smart-working-570mila-lavoratori-e-sono-piu-felici/>

<https://www.fortuneita.com/2019/11/17/il-bilancio-positivo-di-10-anni-di-smart-working/>

<https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/pa-digitale-la-rivoluzione-passa-anche-per-lo-smart-working/>

<https://alleyoop.ilsole24ore.com/2016/12/01/smart-working-4-esempi-da-seguire/>

<https://www.money.it/dipendenti-pubblici-pagati-lavoro-svolto-treno>

<https://www.forumpa.it/temi-verticali/lavoro-occupazione/comune-di-torino-lo-smart-working-e-un-cambiamento-culturale/#!>

[https://www.lastampa.it/torino/2018/04/30/news/torino-apripista-del-lavoro-intelligente-1.34010942?refresh\\_ce](https://www.lastampa.it/torino/2018/04/30/news/torino-apripista-del-lavoro-intelligente-1.34010942?refresh_ce)

<https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/citta-di-torino-e-telelavoro-ecco-come-sperimentiamo-lo-smart-working/>

<https://economiaelavoro.comune.milano.it/news/lavoro-agile-milano-modello-nazionale>

<https://economiaelavoro.comune.milano.it/news/la-strategia-del-comune-il-lavoro-agile>

<https://economiaelavoro.comune.milano.it/news/smart-working-nelle-citta-sostenibili-del-futuro>

<https://economiaelavoro.comune.milano.it/progetti/smart-lab-milano-concilia-40>

<https://www.comune.milano.it/servizi/settimana-del-lavoro-agile>

<https://www.industriaitaliana.it/cosi-lo-smart-working-ha-conquistato-milano/>

<https://www.lavoropubblico.gov.it/agile/attuazione-e-monitoraggio-della-direttiva/esperienze>

<http://www.comune.genova.it/content/smartworking-approvate-giunta-le-nuove-linee-guida-partenza-sei-progetti-sperimentali>

<https://liguria.bizjournal.it/2018/09/smartworking-al-via-la-sperimentazione-del-comune-di-genova-e-della-rete-cittadina/>

[http://www.ansa.it/liguria/notizie/2018/11/30/dopo-ponte-genova-e-citta-smart-working\\_585c11a2-299c-485f-9ece-542410b203fe.html](http://www.ansa.it/liguria/notizie/2018/11/30/dopo-ponte-genova-e-citta-smart-working_585c11a2-299c-485f-9ece-542410b203fe.html)

<http://www.genovatoday.it/cronaca/regione-liguria-smart-working.html>

<https://www.genova24.it/2019/03/lavoro-al-via-sperimentazione-smart-working-per-i-dipendenti-di-regione-liguria-214972/>

[https://www.comune.venezia.it/sites/comune.venezia.it/files/page/files/DC\\_2019\\_53\\_46560\\_12\\_Allegato\\_DUP%202020-2022.pdf](https://www.comune.venezia.it/sites/comune.venezia.it/files/page/files/DC_2019_53_46560_12_Allegato_DUP%202020-2022.pdf)

<https://www.coperni.co/it/magazine/copernico-m9-apertura>

<https://www.ilpuntopensionielavoro.it/site/home/lavoro/il-lavoro-agile-per-il-settore-pubblico-e-privato-scenari-e-prospettive.html>

<http://www.pongovernance1420.gov.it/it/opportunita/agenzia-per-la-coesione-territoriale-primi-avvisi-pubblici-pongov-per-progetti-di-cooperazione-e-scambio-fra-pa-2/>

<http://www.pongovernance1420.gov.it/it/progetto/lavoro-agile/>

[http://www.provincia.tn.it/binary/pat\\_portale/infodipendenti/Trasparenza\\_Telelavoro\\_2017.1490705985.pdf](http://www.provincia.tn.it/binary/pat_portale/infodipendenti/Trasparenza_Telelavoro_2017.1490705985.pdf)

<https://www.secondowelfare.it/governi-locali/smart-working-nella-pubblica-amministrazione-conosciamo-il-progetto-vela.html>

<https://www.forumpa.it/temi-verticali/lavoro-occupazione/il-veneto-prova-in-ogni-dettaglio-il-nuovo-modello-di-smart-working-per-la-pa/>

<https://www.forumpa.it/riforma-pa/smart-working/telepat-2-0-azione-strategica-per-la-valorizzazione-del-capitale-umano/>

[https://www.unive.it/pag/12752/?tx\\_t3extblog\\_blogssystem%5Bpost%5D=170&tx\\_t3extblog\\_blogssystem%5Bday%5D=10&tx\\_t3extblog\\_blogssystem%5Bmonth%5D=12&tx\\_t3extblog\\_blogssystem%5Byear%5D=2018&tx\\_t3extblog\\_blogssystem%5Baction%5D=show&cHash=a4a55e68cded13e94bc999765ba34d88](https://www.unive.it/pag/12752/?tx_t3extblog_blogssystem%5Bpost%5D=170&tx_t3extblog_blogssystem%5Bday%5D=10&tx_t3extblog_blogssystem%5Bmonth%5D=12&tx_t3extblog_blogssystem%5Byear%5D=2018&tx_t3extblog_blogssystem%5Baction%5D=show&cHash=a4a55e68cded13e94bc999765ba34d88)

[https://www.unive.it/pag/14024/?tx\\_news\\_pi1%5Bnews%5D=5139&cHash=47bebf22b97369c82b1de28917ba0360](https://www.unive.it/pag/14024/?tx_news_pi1%5Bnews%5D=5139&cHash=47bebf22b97369c82b1de28917ba0360)