



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Economia e Gestione delle
Aziende

Tesi di Laurea

Il lavoro agile e le tutele dei lavoratori ad esso associate

Relatore

Ch. Prof. Maurizio Falsone

Laureando

Pierantonio Fadel
Matricola n° 862451

Anno Accademico

2020 / 2021

SOMMARIO

Introduzione	1
1 Capitolo 1 – Il lavoro agile	3
1.1 Quadro normativo nazionale di riferimento per il lavoro agile: legge n. 81/2017.....	3
1.2 I tratti distintivi del lavoro agile	4
1.3 L'accordo di lavoro agile	7
1.4 Dal telelavoro al lavoro agile	11
1.5 La filosofia del lavoro agile	14
1.5.1 Il luogo di lavoro	15
1.5.2 I luoghi di <i>coworking</i> , "a metà strada" tra casa e ufficio	16
1.5.3 L'orario di lavoro.....	18
1.5.4 Il <i>work-life balance</i>	19
1.5.5 Una nuova logica manageriale	20
1.6 I vantaggi del lavoro agile	21
1.6.1 Vantaggi per le aziende	21
1.6.2 Vantaggi per i lavoratori	22
1.7 Gli svantaggi del lavoro agile	23
1.8 La diffusione dello <i>smart working</i> in Europa	25
1.9 La diffusione del lavoro agile in Italia	28
2 Capitolo 2 – Le tutele dei lavoratori associate al lavoro agile	33
2.1 Il tema della disconnessione.....	33
2.1.1 Le radici del diritto alla disconnessione	35
2.1.2 Il primo vero riconoscimento del diritto alla disconnessione in ambito europeo: il caso francese	39
2.1.3 Il percorso del legislatore italiano nel riconoscimento della disconnessione in qualità di diritto	40
2.1.4 I fronti scoperti del diritto alla disconnessione	44
2.1.5 Come garantire il diritto alla disconnessione	46
2.1.6 Modelli aziendali a tutela della disconnessione.....	47
2.2 Diritto alle ferie	51
2.3 Trattamento economico e normativo	53
2.4 Diritto alla formazione	56

2.5	Salute e sicurezza.....	62
2.5.1	Sicurezza sul lavoro.....	62
2.5.2	Assicurazione obbligatoria per gli infortuni e le malattie professionali ..	64
2.6	Tutela della <i>privacy</i>	66
2.7	Strumenti di lavoro	68
3	Capitolo 3 – Il caso NICE S.p.A.....	71
3.1	Il lavoro agile in azienda: aspetto quantitativo	72
3.2	Il lavoro agile in azienda: aspetto qualitativo	78
3.3	Analisi sul fenomeno smart working in azienda	90
	Conclusioni	95
	Bibliografia.....	97
	Sitografia.....	101

INTRODUZIONE

Il lavoro agile è una particolare modalità di lavoro che ha riscosso degno successo negli ultimi anni. Si tratta di una modalità profondamente diversa rispetto a quella tradizionale sia dal punto di vista pratico, che da quello filosofico; si basa su principi di flessibilità ed autonomia per quanto riguarda i luoghi e gli orari nei quali rendere la prestazione, nonché sulla responsabilizzazione dei lavoratori con riferimento ai risultati del loro operato. Il lavoro agile è nato in un contesto socioeconomico sempre più mutevole, specchio di una società che richiede massima flessibilità ed efficienza. Le prerogative di questa modalità di lavoro sono: il miglioramento del bilanciamento tra sfera lavorativa e vita privata; il risparmio di tempo e risorse che consegue alla mobilità ridotta; l'aumento di autonomia e responsabilità dei lavoratori; nonché il complessivo miglioramento della competitività e delle performance per l'azienda.

Nel primo capitolo dell'elaborato, il lavoro agile viene presentato da un punto di vista normativo con riferimento alla legge n. 81/2017 e al Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile del 7 dicembre 2021; viene altresì confrontato e distinto rispetto al telelavoro ed illustrato dal punto di vista pratico e filosofico. Gli aspetti positivi e negativi di questa particolare modalità di lavoro sono trattati sia dalla prospettiva del lavoratore, che da quella del datore di lavoro. Infine, vengono riportati ed analizzati i dati sulla diffusione del lavoro agile in Italia e dello *smart working* in Europa, anche in relazione alle particolari dinamiche innescate dall'emergenza sanitaria.

Nel secondo capitolo vengono presentate ed analizzate le tutele del lavoratore collegate al lavoro agile: diritto alla disconnessione, diritto alle ferie, trattamento economico e normativo, diritto alla formazione, salute e sicurezza, tutela della privacy.

Il terzo ed ultimo capitolo tratta un caso aziendale, il caso Nice S.p.A., con riferimento alla diffusione del lavoro agile in azienda ed in particolare agli effetti delle diverse fasi dell'emergenza sanitaria sull'applicazione di tale modalità di lavoro. Si tratta di un capitolo che si distacca dall'analisi normativa, a favore dell'interpretazione di dati tangibili che rispecchiano la realtà di numerose aziende di simile dimensioni e struttura. Oltre all'analisi quantitativa sul ricorso al lavoro agile in azienda, sono anche

esposti i risultati di un questionario toccante i temi più significativi con riferimento a tale modalità di lavoro e le considerazioni finali relative alla sua assimilazione nella cultura aziendale di riferimento.

1 CAPITOLO 1 – IL LAVORO AGILE

Il lavoro agile rappresenta al contempo una nuova modalità ed una diversa filosofia di lavoro rispetto a quella tradizionale. In particolare, si differenzia da quest'ultima in quanto vengono completamente rivisitati i concetti di tempo e luogo della prestazione lavorativa e si predilige un approccio orientato alla delega, alla fiducia e alla responsabilizzazione piuttosto che al mero controllo.

Il lavoro agile, che nei paesi anglosassoni prende il nome di *remote working* (o anche *smart working*), è un fenomeno presente a livello globale da parecchi anni, specialmente nei paesi più avanzati; in Italia viene regolato dal legislatore nel 2017, ma ciò non significa che nasca a tutti gli effetti in quell'anno. Come accade per molti fenomeni, infatti, il legislatore arriva a regolarlo nel momento in cui tale pratica comincia ad assumere una certa rilevanza e dunque esiste ed è praticata già da tempo.

Da un punto di vista di prospettiva storica, a livello nazionale, si può individuare il telelavoro quale precursore del lavoro agile, anche se si tratta di due pratiche distinte e che continuano a co-esistere.

Procedendo per ordine di importanza verrà ora analizzato nel dettaglio il quadro normativo del lavoro agile.

1.1 QUADRO NORMATIVO NAZIONALE DI RIFERIMENTO PER IL LAVORO AGILE: LEGGE N. 81/2017

Con la legge n. 81 del 22 maggio 2017 il legislatore crea una disciplina normativa dedicata al lavoro in modalità agile e (all'art. 18) stabilisce:

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

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

3. Le disposizioni del presente capo si applicano, in quanto compatibili, anche nei rapporti di lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, [...].

1.2 I TRATTI DISTINTIVI DEL LAVORO AGILE

Innanzitutto, è bene sottolineare l'aspetto chiarificatore del primo comma, il quale esplicita che *“il lavoro agile è una particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato”*; si tratta di un'affermazione tutt'altro che scontata, la quale ferma sul nascere qualsivoglia tipo di discussione in merito alla natura del lavoro agile e ad un eventuale inquadramento del lavoratore agile nella categoria del lavoro autonomo ed in particolare dei c.d. co.co.co., ovvero i collaboratori coordinati e continuativi. Aldilà delle peculiarità che distinguono il lavoratore subordinato dal co.co.co. (che non verranno analizzati in questa sede) è importante prendere atto che il legislatore mette in chiaro da subito il fatto che i lavoratori agili sono a tutti gli effetti dei lavoratori subordinati e, di conseguenza, godono del massimo livello di tutele, se confrontate con quelle dei co.co.co. e dei lavoratori autonomi.

Tuttavia, in contrapposizione all'aspetto garantista viene rivalutata ed avvalorata l'autonomia dei soggetti coinvolti; tant'è vero che è tramite *“accordo tra le parti”* che prende vita la prestazione lavorativa in modalità agile. Come è stato affermato: *“il Legislatore ha indubbiamente restituito un importante ruolo all'autonomia individuale [...]”. E ciò soprattutto con riferimento alla posizione del lavoratore, tradizionalmente*

considerato il “contraente debole” del rapporto. [...] Il lavoro agile, dunque, testimonia l’abbandono della logica iperprotettiva che ha caratterizzato l’ordinamento del lavoro per tutto il secolo scorso in favore di una promozione dell’autonomia dello stesso lavoratore, nei cui confronti è presupposta un’accresciuta consapevolezza e maturità [...].”¹.

In ogni caso è bene evidenziare il fatto che l’accordo tra le parti può dare vita alla “modalità agile” del lavoro, ma ciò accade solo in presenza di un contratto di lavoro subordinato già presente (o stipulato contestualmente), il quale regola a tutti gli effetti i rapporti tra lavoratore e datore di lavoro; non si tratta di un accordo che sostituisce il contratto di lavoro subordinato di base (nel dettaglio al paragrafo successivo).

Da un’attenta analisi dell’articolo 18 si possono delineare i tratti distintivi del lavoro agile dal punto di vista normativo:

- *“forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi”* → è qui che risiede la più grande innovazione dal punto di vista concettuale che rende differente il lavoro agile da quello subordinato tradizionale. In quest’ultimo infatti i lavoratori sono, generalmente, sottoposti ad un maggiore e più frequente controllo diretto (reso possibile dalla presenza dei lavoratori nei locali aziendali ad orari fissi), mentre il lavoro agile prevede un’impostazione maggiormente orientata alla responsabilizzazione del lavoratore, alla delega e alla fiducia; viene meno il controllo diretto e aumentano sia gli oneri che le competenze dei lavoratori. Non si tratta di una conseguenza della normativa, la quale stabilisce che il lavoro agile preveda *“anche forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi”*; ma di una conseguenza pratica, la quale deriva dal fatto che il lavoro in modalità agile viene svolto principalmente da remoto e ciò può innescare quelle particolari dinamiche di delega, fiducia e responsabilizzazione (le quali sarebbero meno sviluppate nell’ottica del lavoro subordinato tradizionale e di lavoro agile svolto in azienda) che hanno il potenziale di aumentare le competenze dei lavoratori.

¹ Martone M., *Il lavoro agile nella l. 22 maggio 2017, n. 81: un inquadramento*, da Zilio Grandi G., Biasi M. (a cura di), - Commentario breve allo statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile, Wolters Kluwer Italia, 2018.

- *“senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro”* → altra peculiarità è quella della totale (o quasi) libertà nella scelta dell’orario e del luogo dove svolgere la prestazione.

Considerando che si tratta comunque di un *“accordo tra le parti”* è possibile che si stabiliscano delle fasce orarie con obbligo di reperibilità nel caso di mansioni caratterizzate da un’elevata interazione tra colleghi, ma in linea di massima la scelta dell’orario e del luogo è libera da vincoli.

Gli unici limiti del lavoro agile sono quelli di *“durata massima dell’orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva”* inoltre *“l’accordo individua altresì i tempi di riposo del lavoratore nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro”*.

In verità, la tematica della disconnessione è vasta ed è oggetto di un’analisi approfondita nel capitolo seguente. Invece, per quanto riguarda la libertà della scelta del luogo dove svolgere la prestazione ci sono delle limitazioni dettate dalle disposizioni in tema di sicurezza sul lavoro, le quali sono analizzate al paragrafo 2.5.1 (sarebbe poco chiaro sviluppare queste tematiche senza aver prima analizzato il lavoro agile da un punto di vista concettuale e pratico).

- *“La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all’interno di locali aziendali e in parte all’esterno senza una postazione fissa”* → il lavoratore non è obbligato a lavorare da casa, né tantomeno da un altro luogo che non faccia parte degli spazi aziendali; ha la libertà di decidere se svolgere il proprio lavoro nei locali aziendali oppure in altri luoghi esterni.
- Il lavoratore agile ha diritto ad un *“trattamento economico e normativo non inferiore a quello complessivamente applicato [...] nei confronti dei lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all’interno dell’azienda.”* (in dettaglio al paragrafo 2.3)

Questa nuova modalità di lavoro è possibile soprattutto grazie all’evoluzione digitale degli ultimi decenni e alla crescente nascita di nuovi ruoli nel mondo del lavoro che sono liberi da vincoli di luogo ed orario.

Quando si parla di lavoro agile l'immaginario collettivo lo riconduce al lavoro svolto dal proprio domicilio senza vincoli temporali ed in parte è corretto dato che, di fatto, le peculiarità caratterizzanti il lavoro subordinato tradizionalmente inteso vengono meno *"[...] il Legislatore ha di fatto frantumato due di quelle che, insieme al carattere esclusivo della prestazione, potrebbero essere definite le tradizionali coordinate kantiane del lavoro, e cioè il luogo (all'interno dell'impresa) ed il tempo (ovvero la sequenza temporale unica) di lavoro"*².

Tuttavia, bisogna tenere a mente che non si tratta di una prestazione svolta esclusivamente da casa, ma da un luogo non predeterminato nel contratto, quindi potenzialmente qualsiasi luogo adatto al normale svolgimento delle mansioni del dipendente e soprattutto, per configurarsi come lavoro agile, deve presentare le caratteristiche di cui all'art. 18 riportato in precedenza.

1.3 L'ACCORDO DI LAVORO AGILE

Il lavoro agile è, dunque, una specifica modalità di lavoro che nasce da un accordo, ma non costituisce in alcun modo una tipologia contrattuale.

Come affermato in precedenza, l'accordo relativo a questa modalità di lavoro può esistere solo in maniera accessoria ad un contratto di lavoro subordinato; ciò significa che l'accordo individuale può essere stipulato successivamente al contratto, oppure contestualmente ad esso.

Con la legge n. 81/2017 il legislatore stabilisce che è l'accordo individuale stesso a disciplinare l'esecuzione della prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali aziendali e così facendo va ad attribuire un'importanza ragguardevole all'autonomia tra le parti. In particolare, all'art. 19 della suddetta legge, vengono stabiliti i requisiti

² Martone M., *Il lavoro agile nella l. 22 maggio 2017, n. 81: un inquadramento*, da Zilio Grandi G., Biasi M. (a cura di), - Commentario breve allo statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile, Wolters Kluwer Italia, 2018.

minimi dell'accordo individuale, il quale può essere visto come il *"cuore della disciplina"*³.

L'accordo dev'essere stipulato in forma scritta, sia ai fini della prova che della regolarità amministrativa (forma scritta *ad probationem*) e sebbene la legge n. 81/2017 avesse stabilito in primo luogo i contenuti obbligatori dell'accordo, ad oggi l'ultimo aggiornamento a riguardo è dato dalle disposizioni fornite nel Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile del 7 dicembre 2021. Il protocollo in questione, come suggerisce il nome, è dedicato al lavoro agile e va ad integrare la legge n. 81/2017 in alcuni punti, tra questi si fa riferimento anche all'accordo individuale e viene stabilito:

[...] 2. L'accordo individuale di lavoro agile sottoscritto tra il datore di lavoro e il lavoratore si adegua ai contenuti della eventuale contrattazione collettiva di riferimento e comunque deve essere coerente con la disciplina di legge e con le linee di indirizzo definite nel presente Protocollo, avendo cura che siano previste:

- a) la durata dell'accordo, che può essere a termine o a tempo indeterminato;
- b) l'alternanza tra i periodi di lavoro all'interno e all'esterno dei locali aziendali;
- c) i luoghi eventualmente esclusi per lo svolgimento della prestazione lavorativa esterna ai locali aziendali;
- d) gli aspetti relativi all'esecuzione della prestazione lavorativa svolta al di fuori dei locali aziendali, anche con riguardo alle forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro e alle condotte che possono dar luogo all'applicazione di sanzioni disciplinari nel rispetto della disciplina prevista nei contratti collettivi;
- e) gli strumenti di lavoro;

³ Gramano E., *L'accordo sul lavoro agile: forma e contenuto*, da Zilio Grandi G., Biasi M. (a cura di), - Commentario breve allo statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile, Wolters Kluwer Italia, 2018.

- f) i tempi di riposo del lavoratore e le misure tecniche e/o organizzative necessarie ad assicurare la disconnessione;
- g) le forme e le modalità di controllo della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali, nel rispetto di quanto previsto sia dall'art. 4, legge 20 maggio 1970, n. 300 (Stat. Lav.) e s.m.i. sia dalla normativa in materia di protezione dei dati personali;
- h) l'attività formativa eventualmente necessaria per lo svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile;
- i) le forme e le modalità di esercizio dei diritti sindacali.

Dall'accordo di lavoro agile le parti possono recedere, tuttavia il recesso dall'accordo non è necessariamente collegato ad un eventuale recesso dal contratto di lavoro. In presenza di un accordo a tempo indeterminato il recesso unilaterale è sempre possibile con il dovuto preavviso, il quale non può essere inferiore a trenta giorni o novanta per i lavoratori disabili, ma solo nel caso in cui vi sia recesso da parte del datore di lavoro (art. 19, comma 2, legge n. 81/2017). In presenza di giustificato motivo, vengono meno le disposizioni di preavviso indicate in precedenza per quanto riguarda l'accordo a tempo indeterminato; mentre per l'accordo a termine ciascun contraente può recedere prima del termine dell'accordo.

In origine, con la legge n. 81/2017, il legislatore ha scelto di affidare all'accordo individuale il delicato compito di disciplinare l'esecuzione della prestazione lavorativa e, più in generale, le modalità di svolgimento del lavoro agile. Questa scelta è stata oggetto di critiche ed ha destato notevole scetticismo, soprattutto in virtù del fatto che nella legge n. 81/2017 la contrattazione collettiva viene in un certo senso ignorata, in quanto non è nemmeno menzionata.

Tuttavia, è bene tener presente che nel disegno di legge sul lavoro agile approvato dal Consiglio dei Ministri il 28 gennaio 2016⁴ è previsto di affidare alla contrattazione collettiva *“la possibilità di introdurre ulteriori previsioni finalizzate ad agevolare lavoratori ed imprese che intendano utilizzare modalità di lavoro agile”* (art. 20)⁵.

Dunque, l'intenzione originaria del legislatore non era quella di escludere la contrattazione collettiva dal tema; tuttavia, non menzionandola esplicitamente nella legge n. 81/2017 l'impressione che emergeva era proprio quella.

Ciononostante, dichiarando all'art. 2 del Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile che *“l'accordo individuale di lavoro agile sottoscritto tra il datore di lavoro e il lavoratore si adegua ai contenuti della eventuale contrattazione collettiva di riferimento”*, il legislatore fugava ogni dubbio sulla propria posizione nei confronti della relazione tra accordo individuale e contrattazione collettiva, andando ad attribuire in maniera esplicita la giusta rilevanza a quest'ultima.

Adirittura, l'art. 15 del Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile prevede *“Le Parti sociali concordano sulla necessità di incentivare l'utilizzo corretto del lavoro agile anche tramite un incentivo pubblico destinato alle aziende che regolamentino il lavoro agile con accordo collettivo di secondo livello, in attuazione del presente Protocollo e dell'eventuale contratto di livello nazionale, stipulati ai sensi dell'art. 51 del d.lgs. n. 81/2015, che ne prevedano un utilizzo equilibrato tra lavoratrici e lavoratori e favorendo un'ottica di sostenibilità ambientale e sociale [...]”*.

La temporanea e apparente scarsa considerazione della contrattazione collettiva da parte del legislatore potrebbe essere giustificata dalla fase temporale in cui è avvenuta. Infatti, la legge n. 81/2017 è stata, dalla prospettiva normativa, il punto di partenza per il lavoro in modalità agile e, al tempo, non si poteva avere una visione completa di un fenomeno che di fatto costituiva una nicchia. Di conseguenza molti aspetti critici del lavoro agile erano sottovalutati o, talvolta, ignorati. La scarsa significatività che viene attribuita alla contrattazione collettiva (in relazione all'accordo

⁴ Disegno di Legge n. 2233, *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*, 28 gennaio 2016.

⁵ Lai M., Ricciardi L., *La nuova disciplina del lavoro agile*, Diritto & Pratica del lavoro, 2016.

individuale) nella legge n. 81/2017 potrebbe essere letta come fonte di maggior flessibilità, in quanto per sua natura (ovvero trattare e difendere gli interessi collettivi e non individuali) la contrattazione collettiva potrebbe “limitare” l’elasticità di cui necessita un contratto di lavoro agile. Si tratta di una chiave di lettura riferita prettamente alla legge n. 81/2017, poiché il più recente *Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile*, oltre ad esplicitare l’importanza della contrattazione collettiva, rappresenta anche l’esatto opposto dell’esclusione di quest’ultima, in quanto frutto di un lungo percorso di dialogo e confronto tra governo e associazioni sindacali⁶.

1.4 DAL TELELAVORO AL LAVORO AGILE

Prima di proseguire con un’accurata analisi del lavoro agile che superi la mera descrizione della normativa, è utile ritornare al concetto di telelavoro per sottolinearne similitudini e differenze ed individuare il filo conduttore che li collega.

Consideriamo in questa sede come definizione di telelavoro quella fornita dall’Accordo Interconfederale del 9 giugno 2004, che recepisce l’Accordo Quadro Europeo del 16 luglio 2002, che ne costituisce di fatto la fonte normativa⁷.

Il telelavoro costituisce una forma di organizzazione e/o di svolgimento del lavoro che si avvale delle tecnologie dell’informazione nell’ambito di un contratto o di un rapporto di lavoro, in cui l’attività lavorativa, che potrebbe anche essere svolta nei locali dell’impresa, viene regolarmente svolta al di fuori dei locali della stessa.⁸

⁶ Le associazioni sindacali aderenti sono: Cgil, Cisl, Uil, Ugl, Confsal, Cisl, Usb, Confindustria, Confapi, Confcommercio, Confesercenti, Confartigianato, Cna, Casartigiani, Alleanza cooperative, Confagricoltura, Coldiretti, Cia, Copagri, Abi, Ania, Confprofessioni, Confservizi, Federdistribuzione, Confimi e Confetra.

⁷ Martone M., *Il lavoro agile nella l. 22 maggio 2017, n. 81: un inquadramento*, da Zilio Grandi G., Biasi M. (a cura di), - Commentario breve allo statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile, Wolters Kluwer Italia, 2018.

⁸ *Accordo interconfederale per il recepimento dell’accordo-quadro europeo sul telelavoro* concluso il 16 luglio 2002 tra UNICE/UEAPME, CEEP e CES, 9 giugno 2004.

Le opinioni sulle somiglianze, più o meno marcate, tra telelavoro e lavoro agile sono numerose in letteratura.

Si va da un estremo all'altro; da una parte vi è chi sostiene che il lavoro agile non sia altro che *“un altro modo di chiamare il telelavoro”*⁹, dall'altra coloro i quali sostengono che si tratti di due modalità completamente differenti¹⁰ e, infine, nel mezzo si trova la teoria secondo la quale le due pratiche assumono dei tratti simili che creano delle aree di sovrapposizione, ma nel complesso si tratta di due realtà diverse¹¹.

La teoria secondo la quale si tratta di pratiche distinte, ma che sotto certi aspetti possono sovrapporsi, è maggiormente condivisibile; nel prosieguo verranno illustrate le ragioni.

Le similitudini sono diverse. Innanzitutto, in entrambe le modalità di lavoro ci si distacca dai tradizionali concetti di tempo e luogo della prestazione, peraltro in ambedue i casi ci si avvale per lo svolgimento delle mansioni di strumenti tecnologici che in un caso vengono definiti *“tecnologie dell'informazione”* e nell'altro *“strumenti tecnologici”*, ma sostanzialmente rappresentano lo stesso concetto.

La differenza maggiore e, senza dubbio, non opinabile risiede nel termine *“regolarmente”*.

Per quanto concerne il lavoro agile non vi sono particolari indicazioni su un'eventuale regolarità dello svolgimento della prestazione lavorativa nei locali aziendali o esternamente, quest'ultima può essere svolta sia nei locali aziendali che al di fuori di essi, mentre nel telelavoro la prestazione viene svolta *“regolarmente al di fuori dei locali dell'impresa”*. Anche se regolarmente non è sinonimo di esclusivamente ed in nessun accordo o legge è previsto che il telelavoro venga svolto esclusivamente al di

⁹ Mazzotta O., *Lo statuto del lavoratore autonomo e il lavoro agile*, Il Quotidiano giuridico, 1 febbraio 2016.

¹⁰ Tra questi si può annoverare il medesimo legislatore, dato che all'art. 1, comma 4 del Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile sancisce: *“L'istituto del lavoro agile differisce dal telelavoro cui continua ad applicarsi la vigente disciplina normativa e contrattuale, ove prevista.”* Tuttavia, sebbene effettivamente si tratti di due pratiche distinte, non si può dire che siano totalmente scollegate.

¹¹ *“Il confronto tra la definizione di lavoro agile adottata dall'art. 18 e le richiamate definizioni di telelavoro consente già di evidenziare come il primo possa essere considerato un sotto-insieme di species del secondo.”* Peruzzi M., *Sicurezza e agilità: quale tutela per lo smart worker?*, Diritto della Sicurezza sul Lavoro, n. 1/2017.

fuori dei locali aziendali la differenza con il lavoro agile è sostanziale ed innegabile dato che in quest'ultimo non ci sono vincoli di regolarità nei confronti del luogo.

Nel telelavoro la postazione (fissa) dev'essere separata dagli spazi destinati alle attività domestiche e familiari, ne può fare uso esclusivamente il lavoratore e soltanto per motivi legati allo svolgimento della prestazione. Tutti vincoli che non sono previsti nel lavoro agile.

In ogni caso, è dal punto di vista formale che si riscontra una delle maggiori differenze, difatti il telelavoro è a tutti gli effetti una forma contrattuale, mentre il lavoro agile è la modalità di esecuzione della prestazione frutto dell'accordo tra le parti; non costituisce una forma contrattuale autonoma, piuttosto è un accordo incluso (può essere visto anche come parallelo) nel contratto di lavoro subordinato.

Le diverse posizioni e teorie presenti in dottrina si possono considerare in un certo senso "vane" dal momento che il legislatore all'art. 1, comma 4 del Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile esplicita: *"L'istituto del lavoro agile differisce dal telelavoro cui continua ad applicarsi la vigente disciplina normativa e contrattuale, ove prevista"*.

Anche se "vane" da un punto di vista prettamente formale, di sicuro, tali teorie sono servite allo sviluppo della giurisprudenza che gravita attorno alle aree nei confronti delle quali il legislatore si è rivelato meno "completo", come, ad esempio, per quanto riguarda il tema della tutela della salute e sicurezza del lavoro agile, per le quali si fa riferimento alle norme relative al telelavoro (nel dettaglio al paragrafo 2.5.1).

Ad ogni modo, anche senza considerare le differenze formali, sulle quali la dottrina ha creato numerose teorie antecedenti al chiarimento del legislatore, le due forme di lavoro sono diverse da un punto di vista concettuale.

Il lavoro agile nasce con l'espresso intento di fornire la massima flessibilità al lavoratore ed al contempo responsabilizzarlo andando a minimizzare il controllo costante e diretto sulle mansioni da un lato e dall'altro aumentando il controllo sui risultati ottenuti.

Il telelavoro è una pratica molto più rigida che in sintesi disciplina il trasferimento della postazione di lavoro al di fuori dei locali aziendali ed è normato in maniera più stringente dal punto di vista di orari, postazione e controlli.

È ragionevole, dunque, vedere il telelavoro come una sorta di un'antecedente del lavoro agile, in quanto nasce e viene regolato molto prima. Ciononostante, continua ad esistere, non è stato sostituito dal lavoro agile in quanto si tratta di due pratiche diverse, ma entrambe possono dare vita a situazioni ambigue: *"[...] nei numerosi casi in cui il lavoro agile è reso in connessione telematica, sia pur potenziale, con il datore di lavoro, si è in presenza anche di telelavoro, mentre ciò non si verifica ogni qualvolta il lavoratore non utilizzi ICT. D'altro canto, si può solo parlare di telelavoro, e non di lavoro agile, quando il dipendente, utilizzando le suddette tecnologie, lavora esclusivamente fuori sede. Peraltro, anche il telelavoro può essere svolto in alternanza, caratteristica ontologicamente connaturata al lavoro agile. [...] il rapporto tra i due istituti potrebbe essere rappresentato come due insiemi che si intersecano, dunque con un'area di sovrapposizione, e non come un insieme che ingloba un sottoinsieme."*¹².

1.5 LA FILOSOFIA DEL LAVORO AGILE

Finora è stata fornita un'analisi del quadro normativo di riferimento e della prospettiva storica del lavoro agile; tuttavia, la normativa non consente di comprendere e di descrivere a 360 gradi un fenomeno che culturalmente implica diversi cambiamenti; per questo nella sezione che segue verrà fornita un'analisi dettagliata di tutti gli aspetti caratterizzanti il lavoro agile.

Una definizione sintetica e allo stesso tempo completa è quella fornita dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, la quale presenta tale modalità di lavoro come: *"Una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione*

¹² Sartori A., *Il lavoro agile nella pubblica amministrazione*, da Zilio Grandi G., Biasi M. (a cura di), - Commentario breve allo statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile, Wolters Kluwer Italia, 2018.

alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati”¹³.

Negli ultimi anni il mondo del lavoro ha preso una direzione sempre più orientata verso l'erogazione di prodotti e servizi *on demand*, ovvero su richiesta e ciò non ha fatto altro che aumentare la necessità di flessibilità nei riguardi di alcune posizioni lavorative. Tale flessibilità si riferisce sia al luogo della prestazione che agli orari ed è resa possibile grazie ai mezzi tecnologici di cui si dispone al giorno d'oggi; sarebbe infatti impossibile pensare al lavoro da remoto senza un computer con una connessione ad Internet sufficientemente stabile e veloce.

Il presupposto di partenza della flessibilità è quello di mettere il lavoratore nelle migliori condizioni possibili per lo svolgimento delle mansioni sia da un punto di vista logistico che temporale.

1.5.1 Il luogo di lavoro

Con riferimento al luogo, un lavoratore libero di scegliere dove svolgere la prestazione è un lavoratore che potenzialmente può evitare o quantomeno limitare gli spostamenti, i quali alle volte possono essere parecchio lunghi; nel 2019 il numero di lavoratori pendolari ammontava a 22.4 milioni secondo l'ISTAT¹⁴. Si tratta di un numero significativo e, anche se il lavoro in modalità agile non si adatta a tutti i tipi di lavoro (basti pensare a operai piuttosto che medici), può portare ad evitare del tutto o quantomeno ridurre i movimenti di alcuni lavoratori con numerose ricadute positive in diversi ambiti.

Innanzitutto, ridurre le presenze in ufficio porta ad una riduzione dei costi e degli spazi; una ricerca stima *“risparmi del 30% sui costi di gestione degli spazi fisici per quelle iniziative che portano a un ripensamento degli spazi di lavoro”¹⁵*, ma questa è solo la punta dell'iceberg.

¹³ <https://www.osservatori.net/it/ricerche/osservatori-attivi/smart-working>

¹⁴ *Gli spostamenti sul territorio prima del Covid-19*, Istituto Nazionale di Statistica, 8 maggio 2020.

¹⁵ Crespi F., *Smart Working: continua la crescita tra le grandi aziende*, Osservatorio Smart Working, Politecnico di Milano, 30 ottobre 2018.

Un lavoratore che perde meno tempo in spostamenti, i quali spesso e volentieri avvengono negli orari di punta, è sottoposto ad un livello di stress minore e ciò comporta, in primo luogo, un miglioramento delle prestazioni lavorative ed in secondo luogo un minor rischio di esaurimento nervoso; *“per il 46% dei lavoratori c’è la possibilità di evitare lo stress durante gli spostamenti casa-ufficio”*¹⁶.

Nondimeno, ciò comporta un risparmio dal punto di vista economico; secondo un articolo di Repubblica con il lavoro in modalità agile si riesce mediamente a diminuire la mobilità quotidiana per persona di un’ora e mezza, che porta ad una stima di quattro milioni di euro di risparmi in carburante¹⁷.

Come conseguenza ai minori spostamenti ed ai minori consumi di combustibili si ha anche un impatto ambientale positivo, dato che si riducono le emissioni di gas serra e polveri sottili; ANSA riporta: *“Per ogni persona che lavora in modalità agile in Italia [...] il risparmio sarebbe equivalente a oltre una tonnellata (1.055 kg) di Co2, pari a più di sette voli passeggeri da Berlino a Londra”* e potenzialmente: *“L'Italia potrebbe in futuro risparmiare fino a 8,7 megatonnellate di Co2 equivalente all'anno, pari a 60 milioni di voli da Londra a Berlino, attraverso il ricorso allo smart working.”*¹⁸. Si tratta di un aspetto secondario, ma non di minore importanza data la crescente attenzione ai problemi di inquinamento e surriscaldamento globale o più in generale di cambiamento climatico che, negli ultimi anni, porta ad eventi climatici avversi di crescente irruenza e pericolo.

1.5.2 I luoghi di *coworking*, “a metà strada” tra casa e ufficio

È necessario soffermarsi nell’analisi di un fenomeno che prende piede proprio grazie al lavoro agile e rientra nel tema del luogo di lavoro, vale a dire la nascita dei luoghi di *coworking*: strutture di condivisione di spazi e servizi dove diverse persone possono lavorare in maniera indipendente.

¹⁶ *Gli spostamenti sul territorio prima del Covid-19*, Istituto Nazionale di Statistica, 8 maggio 2020.

¹⁷ Talignani G., *Smart working, quanti benefici per l'ambiente*, la Repubblica, 25 maggio 2020.

¹⁸ *Con smart working -CO2 in Italia come 60 milioni di voli Londra-Berlino*, redazione ANSA, 10 giugno 2021.

Per descrivere il *coworking* si può fare riferimento ad una biblioteca; in una biblioteca, infatti, gli studenti (ma non solo, qualunque cittadino) vi si possono recare indipendentemente dal corso di studi o dall'ateneo di provenienza e si tratta di un luogo attrezzato ad uno scopo, ovvero lo studio o la mera lettura di libri. È un posto dove le persone condividono gli spazi e trovano strumenti utili allo studio quali: testi, computer, connessione wi-fi, stampanti, scanner *etc.*

Un luogo di *coworking*, similmente, è un luogo dove diversi lavoratori, non necessariamente legati tra di loro, possono recarsi per svolgere il proprio lavoro in modalità agile; sono delle strutture che si basano sulla condivisione di spazi, risorse e servizi. Si tratta di luoghi che possono essere gestiti e finanziati da un gruppo di aziende, le quali possono decidere di mettere a disposizione questo servizio in ubicazioni logisticamente strategiche al fine di ridurre gli spostamenti dei dipendenti, oppure possono essere gestiti semplicemente da soggetti terzi. Chiaramente, nel caso in cui questi luoghi siano gestiti da un soggetto terzo chi volesse usufruirne sarà tenuto al pagamento di un corrispettivo, mentre nel caso in cui questi fossero gestiti da un insieme di aziende ciò rappresenterebbe un costo per queste ultime, ma si tratterebbe di un costo condiviso che alla fine porta ad un risparmio sui costi di spazi e servizi in ogni azienda.

In questi luoghi, oltre allo spazio a disposizione, vi possono essere una serie di servizi accessori quali: connessione ad Internet, stampanti e scanner, bar, mensa, palestra, sale riunioni *etc.* Si tratta di spazi che, per andare incontro alle esigenze dei lavoratori agili, dovrebbero essere accessibili 24/7 e che, oltre ad essere collocati in luoghi facilmente accessibili semplificando ed idealmente diminuendo gli spostamenti, vanno ad influire anche sulla sfera psico-sociale di chi ne fa uso in quanto si tratta di luoghi ricchi di interazione e stimoli. D'altro canto, si potrebbero considerare i luoghi di *coworking* come caotici e distrattivi, ma questo dipende anche dalle preferenze soggettive di ciascun lavoratore.

Tenendo conto di tutti gli elementi di cui sopra si può affermare che, specialmente nelle città di medie e grandi dimensioni, gli spazi di *coworking* possono essere visti come una via di mezzo tra il lavoro da casa ed il lavoro in ufficio in quanto si tratta di spazi organizzati, similmente ad un ufficio aziendale, ma allo stesso tempo meno

strutturati; oltretutto rappresentano un'alternativa valida per chi non vuole o non riesce a recarsi in ufficio e al contempo non dispone di un'ambiente casalingo che si presti al lavoro in modalità agile.

Per capire l'utilità e le potenzialità del coworking basta fare riferimento al suo sviluppo sul territorio italiano; si è passati da circa 500 spazi di *coworking* registrati nel 2016 a 779 a fine gennaio 2020, un incremento percentuale maggiore del 50%¹⁹. Si tratta di un modello caratterizzato da numerosi benefici a fronte di svantaggi limitati e si sposa perfettamente con le logiche del lavoro in modalità agile.

1.5.3 L'orario di lavoro

Altro punto cardine del lavoro agile è la libertà nella scelta dell'orario in cui viene svolta la prestazione.

Si tratta idealmente di una completa libertà, che però può essere soggetta a certi vincoli stabiliti nell'accordo tra le parti, in quanto alcuni lavori richiedono per forza di cose una fascia oraria dove sia garantita la reperibilità del lavoratore; si tratta di tutte quelle mansioni che prevedono un elevato livello di interazione con i colleghi o che vengono svolte in gruppo; in sostanza la prestazione dev'essere svolta *“nel rispetto dell'organizzazione delle attività assegnate dal responsabile a garanzia dell'operatività dell'azienda e dell'interconnessione tra le varie funzioni aziendali”*, come stabilito nel recente Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile²⁰. Aldilà del fattore reperibilità, il quale può essere visto come una forza maggiore non trascurabile in certi casi, la scelta dell'orario in cui rendere la prestazione è totalmente libera purché vengano rispettati *“i limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva”*²¹. Questi limiti sono tutt'altro che banali in quanto aprono un grande tema di dibattito che è quello del diritto alla disconnessione, il quale verrà analizzato nel dettaglio nel secondo capitolo di questo elaborato. Tralasciando per ora questo tema si individuano come tetti massimi di ore lavorative le 48 ore²² settimanali e le 13 ore giornaliere; per individuare

¹⁹ <https://www.italiancoworking.it/i-numeri-del-coworking-in-italia/>

²⁰ Art. 3, comma 1

²¹ art. 18, comma 1, l. n. 81 del 2017

²² art. 4 del d.lgs. n. 66 del 2003

il tetto massimo di ore lavorative giornaliere non si fa riferimento a nessun articolo in quanto non esiste alcun articolo che le espliciti, è necessario infatti richiamare le ore minime di riposo giornaliere che sono 11²³, di conseguenza sottraendo le ore di riposo alla durata del giorno si ottengono le 13 ore lavorative di tetto massimo. Queste soglie orarie rappresentano limiti di massima, validi in tutti i casi in cui la contrattazione collettiva non abbia stabilito degli orari massimi differenti; a tal proposito è bene ricordare che la contrattazione collettiva non ha la facoltà di derogare la legge *in peius* e da ciò ne consegue che gli orari lavorativi massimi individuati da qualsivoglia contratto collettivo non potranno essere superiori a quelli indicati dall' art. 4 del d.lgs. n. 66 del 2003.

La libertà nella scelta dell'orario è un grande passo avanti per quelle categorie di lavoratori, i quali hanno la necessità di incastrare particolari impegni durante la giornata e che non sarebbero in grado di farlo lavorando con un orario "classico" come 9-18. Si tratta non solo di genitori con figli minori di 14 anni, ma anche studenti lavoratori o persone che si trovano alle prese con dei problemi familiari (quali genitori a carico) e riescono a modulare il proprio orario di lavoro sulla base degli impegni dettati dalle altre esigenze.

1.5.4 Il *work-life balance*

La conseguenza a tutto ciò è un miglior bilanciamento tra sfera lavorativa e sfera personale in quello che prende il nome di *work-life balance*, il quale può essere appunto definito come equilibrio o conciliazione tra lavoro e vita privata.

Il fatto che le prestazioni lavorative di un dipendente siano legate anche al suo stato di benessere psicologico è assodato ed è per questo che trovare il giusto compromesso tra lavoro e vita privata è rilevante anche per le aziende, che in presenza di dipendenti più motivati subiscono un incremento in termini di efficacia e produttività.

Un *work-life balance* equilibrato non è sinonimo di uguaglianza tra ore lavorative e ore di riposo, ciò sarebbe utopistico e probabilmente controproducente, si tratta della ricerca del giusto equilibrio tra le une e le altre; un modo efficace per raggiungerlo è quello del massimo efficientamento nelle ore di lavoro, ossia cercare di ottenere il

²³ art. 7 del d.lgs. n. 66 del 2003

massimo della produttività in modo tale da non protrarre il lavoro per più del tempo necessario andando a corrodere le ore di riposo²⁴. Per mettere in pratica ciò è necessario lavorare per obiettivi e soprattutto esercitare il diritto alla disconnessione, argomento che verrà trattato ampiamente nel secondo capitolo dell'elaborato.

Prestando attenzione all'equilibrio tra lavoro e vita privata si consegue anche un obiettivo ben più importante della produttività, ovvero la prevenzione del *burnout* psicologico: *“una sindrome di esaurimento emotivo, di depersonalizzazione e derealizzazione personale, che può manifestarsi in tutte quelle professioni con implicazioni relazionali molto accentuate (possiamo considerarlo come un tipo di stress lavorativo). Generalmente nasce da un deterioramento che influenza valori, dignità, spirito e volontà delle persone colpite.”*²⁵. In quest'ottica favorire un corretto *work-life balance* è a tutti gli effetti un'azione di prevenzione alla pari di: fondi previdenziali integrativi, assicurazioni, sostegni economici sotto forma di buoni, formazione, *etc.*; si tratta di un aspetto da non sottovalutare in quanto se non trattato con la giusta attenzione può portare a gravi conseguenze.

1.5.5 Una nuova logica manageriale

Dato che nel lavoro agile viene meno la centralità dai parametri di orario e luogo, non si può pensare di adottare i medesimi sistemi di coordinamento che si adottano in ottica tradizionale, né tantomeno si può praticare il controllo diretto sui dipendenti. Come sostiene Finotto, questa particolare modalità di lavoro *“[...] tira in ballo logiche legate a responsabilizzazione, reciprocità – anche differita – e autonomia responsabile.”*²⁶.

Dare ampia autonomia decisionale ed organizzativa ai lavoratori implica una loro responsabilizzazione, da ciò ne consegue una crescita continua delle loro competenze.

²⁴ *Work-life balance anche in Smart Working*, 12 giugno 2020 in <https://www.pmi.it/professionisti/lavoro-e-carriera/334640/work-life-balance-anche-in-smart-working.html>

²⁵ Castello A., *Burnout*, in <https://www.psicologiadellavoro.org/burnout-d1/>

²⁶ Finotto V., *Lavoro autonomo e lavoro agile: una nuova frontiera manageriale*, da Zilio Grandi G., Biasi M. (a cura di), - Commentario breve allo statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile, Wolters Kluwer Italia, 2018.

Sempre secondo Finotto, *“di fronte alle sfide dell’innovazione le imprese dovranno configurarsi come insiemi di team innovativi, smart, autonomi e responsabili, in grado di fare delle continue sperimentazioni a basso costo. Il lavoro agile è il principale motore di questo cambiamento. La responsabilizzazione dei team e degli individui, prima ancora che l’allentamento del vincolo spaziale o temporale, sarà il principale incentivo che convincerà organizzazioni e dipendenti ad adottare questi nuovi modi di lavorare.”*.

Dunque, non è pensabile l’adozione del lavoro agile senza un adeguamento della logica manageriale che si deve allontanare dalla rigidità gerarchica a favore di delega, responsabilizzazione e flessibilità.

1.6 I VANTAGGI DEL LAVORO AGILE

Dopo aver presentato le peculiarità di questa modalità di lavoro, al fine di avere una visione più completa possibile dell’argomento, è utile delinearne i vantaggi e gli svantaggi sia dal punto di vista dell’azienda che da quello dei lavoratori.

1.6.1 Vantaggi per le aziende

Per quanto riguarda il punto di vista aziendale l’adozione del lavoro agile comporta numerose ricadute positive.

Innanzitutto, si ha un miglioramento della produttività dovuto alla migliore condizione dei lavoratori; il dato di rilievo in questo campo è l’aumento della produttività per lavoratore del 15%, conseguente all’attuazione di un modello “maturo” di lavoro in modalità agile²⁷. I lavoratori sono più produttivi perché cambia il modo di lavorare, si passa dal classico lavoro dove si è “sorvegliati a vista” ad un lavoro dove ognuno si gestisce come meglio crede, l’importante è il raggiungimento di determinati obiettivi, non come vengono raggiunti.

²⁷ Crespi F., *Smart Working: vantaggi e svantaggi per l’azienda e per i lavoratori*, 9 dicembre 2020, https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-vantaggi

In aggiunta, facendo lavorare i dipendenti con ampia libertà d'azione e valutando il raggiungimento di precisi traguardi li si responsabilizza e ciò porta, nel medio e lungo termine, ad un crescente sviluppo delle competenze.

La somma di questi fattori porta ad un aumento della competitività dell'azienda nei confronti dei competitor (questa è proprio una delle cause per le quali il lavoro agile è stato promosso in fase di emergenza pandemica) ed al contempo ad un maggior richiamo nei confronti di clienti e fornitori che si trovano ad interloquire con una realtà dinamica ed efficace.

Adottando un'ottica ancora più ampia si può addirittura affermare che tramite il lavoro agile si possa indurre una crescita economica anche nelle aree più isolate dei paesi²⁸, quelle aree dotate di poche infrastrutture che, in tal caso, non si rendono necessarie (eccetto la rete elettrica e la connessione ad Internet).

Altro fattore positivo è la riduzione dei costi legati agli spazi aziendali che, in ottica di lavoro agile, subiscono un ridimensionamento andando a promuovere ambienti condivisi piuttosto che spazi di *coworking* esterni.

Infine, l'azienda che adotta questa modalità di lavoro, incrementa la propria attrazione nei confronti di una serie di potenziali dipendenti che riconoscono i vantaggi del lavoro agile e ne ambiscono un accordo; si tratta delle categorie più disparate quali: genitori, studenti lavoratori, millennials in generale *etc.*

Chiaramente, i vantaggi descritti sono tutti potenziali, non vengono raggiunti automaticamente tramite il lavoro agile, ma sono raggiungibili con una certa facilità se la modalità agile è implementata correttamente.

1.6.2 Vantaggi per i lavoratori

I vantaggi si riscontrano anche dalla parte dei lavoratori, i quali, come è già stato accennato, godono di una maggiore responsabilità che li porta a sviluppare nuove competenze a beneficio della motivazione e della produttività; tutti elementi che portano vantaggio sia a loro che alle rispettive aziende.

²⁸ Eurofound and the International Labour Office (2017), *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva.

Anche l'aspetto del *work-life balance* è rilevante in questo campo e dal lavoro agile può nascere un miglior rapporto tra obiettivi di lavoro e della vita privata dovuto alla totale flessibilità d'orario e di luogo.

Secondariamente, la libertà nella scelta del luogo porta ad una riduzione degli spostamenti con ricadute positive sia sul piano economico che su quello ambientale. Infatti, un lavoratore libero di scegliere il luogo dove rendere la prestazione tenderà a scegliere un luogo comodo e facilmente raggiungibile e, anche se molti lavoratori agili prediligono la propria casa come luogo di lavoro, chi decide di non farlo propenderà comunque a ridurre gli spostamenti. Così facendo si consegue un risparmio economico in termini di combustibile, usura dei mezzi propri o minor importo di biglietti/abbonamenti per i mezzi pubblici.

D'altro canto, una ridotta mobilità non può far altro che andare anche a beneficio dell'ambiente in quanto si riducono le emissioni di polveri sottili e gas inquinanti: *“Considerando che in media le persone percorrono circa 40 chilometri per recarsi al lavoro, sempre nell'ipotesi di un giorno a settimana di lavoro da remoto, si potrebbe ottenere un risparmio in termini di emissioni per persona pari a 135 kg CO2 all'anno.”*²⁹.

1.7 GLI SVANTAGGI DEL LAVORO AGILE

Giunti a questo punto, potrebbe sembrare che il lavoro agile sia un'opzione estremamente ricca di aspetti positivi, ma è opportuno e doveroso illustrarne anche i limiti ed i punti più critici per non fornirne una visione utopica e distorta.

L'aspetto, forse, più critico è lo stato di alienazione che può venirsi a creare per certi lavoratori. Infatti, lavorare da casa o comunque in un luogo che non faccia parte dell'azienda implica un distacco fisico dai colleghi e dall'universo aziendale in generale; questo distacco limita i rapporti interpersonali che verrebbero a crearsi normalmente con delle ricadute sul clima che si vive tra colleghi. Infatti, collaboratori che si conoscono meno e tra i quali vi è una minor confidenza possono riscontrare delle

²⁹ Crespi F., *Smart Working: vantaggi e svantaggi per l'azienda e per i lavoratori*, 9 dicembre 2020 in https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-vantaggi

difficoltà di coordinamento maggiori di chi ha un rapporto lavorativo “tradizionale”. Oltretutto, la distanza fisica può essere un notevole ostacolo per i neoassunti, i quali si trovano a dover svolgere le proprie mansioni per la prima volta senza essere inseriti nel contesto aziendale, con il doppio rischio di fare molta più fatica ad imparare le nuove mansioni e di non poter assimilare la cultura aziendale.

Un altro inconveniente del lavoro agile rientra nell’aspetto del *work-life balance* menzionato in precedenza; fino ad ora l’ipotesi era quella di un miglior bilanciamento tra sfera lavorativa e vita privata, ma non sempre si riesce a raggiungere tale equilibrio. Infatti, il 20% dei dipendenti di imprese con progetti di lavoro agile non hanno riscontrato un migliore equilibrio fra vita professionale e privata³⁰. Il rischio del lavoro in modalità agile è quello di andare a “mescolare” lavoro e privato portando verso una direzione sbagliata l’equilibrio tra i due mondi; la conseguenza è l’aumento di stress con conseguente diminuzione della produttività e in casi estremi l’appiattimento delle barriere può diventare tale da portare ad un esaurimento nervoso.

Questo è causato sia dalla variabile tempo che da quella spazio.

Dal punto di vista temporale, non avendo degli orari di lavoro prestabiliti, i rischi sono quelli di lavorare più del dovuto o distribuire le ore lavorative in maniera errata, magari prediligendo una concentrazione delle stesse a scapito delle pause. Un dato da tenere in considerazione da questo punto di vista è anche il fatto che lavorare da remoto induce in alcuni lavoratori la convinzione di dover essere sempre reperibili e operativi, andando quindi a creare una condizione d’ansia costante nel lavoratore. Sebbene sia vero che i tempi di riposo sono garantiti dal diritto alla disconnessione, i problemi citati restano attuali ed è doveroso tenerli in considerazione nell’analisi del lavoro agile.

Parallelamente anche il luogo di lavoro può causare più disagi che benefici. Di fatto lavorare da casa può essere sia meno pratico che più difficoltoso; in termini di praticità non tutte le abitazioni sono pensate per avere una stanza dedicata a studio o “ufficio”, per questo si fa uso di stanze comuni (cucina, salotto, camera...), costruite per altri

³⁰ <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/smart-working-continua-la-crescita-tra-le-grandi-aziende>

scopi, al fine di svolgere il proprio lavoro. Ecco che insorgono problemi legati all'organizzazione degli spazi e degli strumenti; in alcuni casi non si è dotati di una scrivania e una sedia da ufficio con seduta ergonomica, non si dispone di stampante e scanner, la connessione ad Internet può non essere sufficientemente stabile o veloce *etc.* Sono tutti fattori di rilevanza limitata, ma che sommati creano dei disagi nel lavoratore che possono avere ricadute negative nello svolgimento della prestazione. Oltretutto, la casa, o un altro spazio di lavoro condiviso, può anche essere un'ambiente di facile distrazione dovuta a fattori quali esigenze familiari o azioni di altre persone; dunque, ogni qualvolta che un soggetto viene distratto si ritrova ad interrompere il proprio lavoro e con buona probabilità nel momento in cui riprendere lo deve fare da capo. Questo ha un'influenza negativa sulla condizione psicologica del soggetto, il quale tenderà a sentirsi frustrato in quanto poco produttivo.

In ultima analisi il lavoro agile è senz'altro caratterizzato da numerosi benefici ed ha una potenzialità elevata, ma bisogna prestare attenzione alle sue numerose sfaccettature in quanto una sua esecuzione errata può portare non solo ad una minore produttività e competitività dell'azienda, ma anche a ricadute molto più serie sulla salute psico-fisica dei lavoratori.

1.8 LA DIFFUSIONE DELLO *SMART WORKING* IN EUROPA

Non si è riscontrato un grande interesse nei confronti del lavoro agile in Italia se non negli ultimi anni. Di conseguenza anche gli studi approfonditi con riferimento alla diffusione di tale pratica sul territorio nazionale sono recenti, per questo l'analisi ora proposta muove i primi passi da una ricerca redatta dall'Eurofound pubblicata nel 2017³¹.

Lo studio analizza il trend dello *smart working* in 10 paesi europei fino al 2017; in questa sezione il termine lavoro agile sarà sostituito da *smart working* in quanto si farà molte volte riferimento al concetto di lavoro da remoto in altre nazioni (di fatto non lo

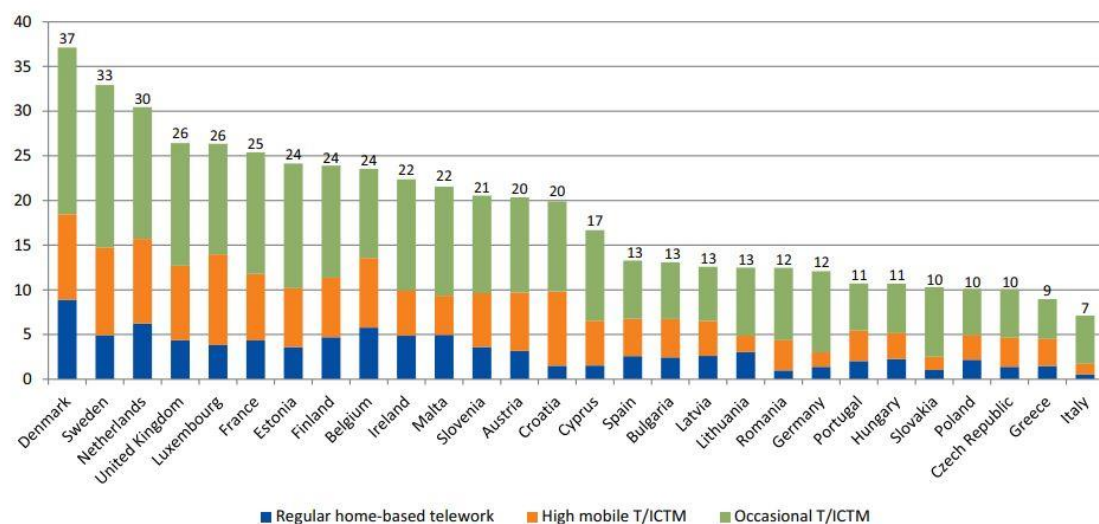
³¹ Eurofound and the International Labour Office (2017), *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva.

si può definire lavoro agile perché si tratta della definizione fornita dal legislatore italiano).

Dalla ricerca emergono dei dati utili al fine di comprendere lo sviluppo e la diffusione della pratica in ambito europeo:

- In Francia dal 2007 al 2012 i lavoratori in *smart working* sono passati dal 7% al 12,4%. Inoltre, il 75% delle grandi aziende incentiva tale pratica tramite progetti pilota,
- In Svezia la quota delle imprese che registrano dipendenti in *smart working* è salita dal 36% registrato nel 2003 al 51% del 2014; al 2012 i lavoratori in *smart working* erano il 32%
- In Ungheria gli *smart workers* hanno avuto una crescita più lieve passando da 0,7% nel 2006 a 1,3% nel 2014,
- Nel 2016 in Germania erano il 12% degli impiegati a lavorare da remoto, anche se potenzialmente il 40% dei posti di lavoro erano adatti ad essere svolti da remoto,
- Nel 2011 in Spagna gli *smart workers* erano il 6,7%,
- Nei Paesi Bassi nel 2014 erano il 15%
- In Finlandia il 28% nel 2013
- In Italia, sempre nel 2013, gli *smart workers* erano circa il 5 % (definiti di proposito con questo termine, dato che il lavoro agile nasce nel 2017 da un punto di vista normativo).

In questo grafico si possono vedere le percentuali dei dipendenti delle nazioni europee (EU28) che praticavano *lo smart working* nel 2015.



32

Per *regular home-based telework* si intendono i lavoratori che svolgono la prestazione dal proprio domicilio regolarmente; per *high mobile T/ICTM* coloro i quali lavorano in diversi luoghi regolarmente spostandosi in maniera intensiva; per *occasional T/ICTM* coloro i quali lavorano in uno o più luoghi, ma al di fuori dei locali aziendali, in maniera occasionale e con un minor livello di mobilità.

Dall'analisi dei dati in percentuale assoluta riportati nel grafico si vede chiaramente come, nel 2015, il lavoro da remoto fosse una realtà ampiamente praticata nei paesi del nord Europa. Infatti, nelle prime tre posizioni si trovavano la Danimarca con il 37% di *smart workers*, seguita dalla Svezia con il 33% e dai Paesi Bassi con il 30%.

L'Italia si fermava di gran lunga sotto la media, con un valore del 7%, minore anche rispetto ad altri paesi con una situazione socioeconomica simile a quella della nostra nazione, come: Francia 25%, Spagna 13% e Grecia 9%.

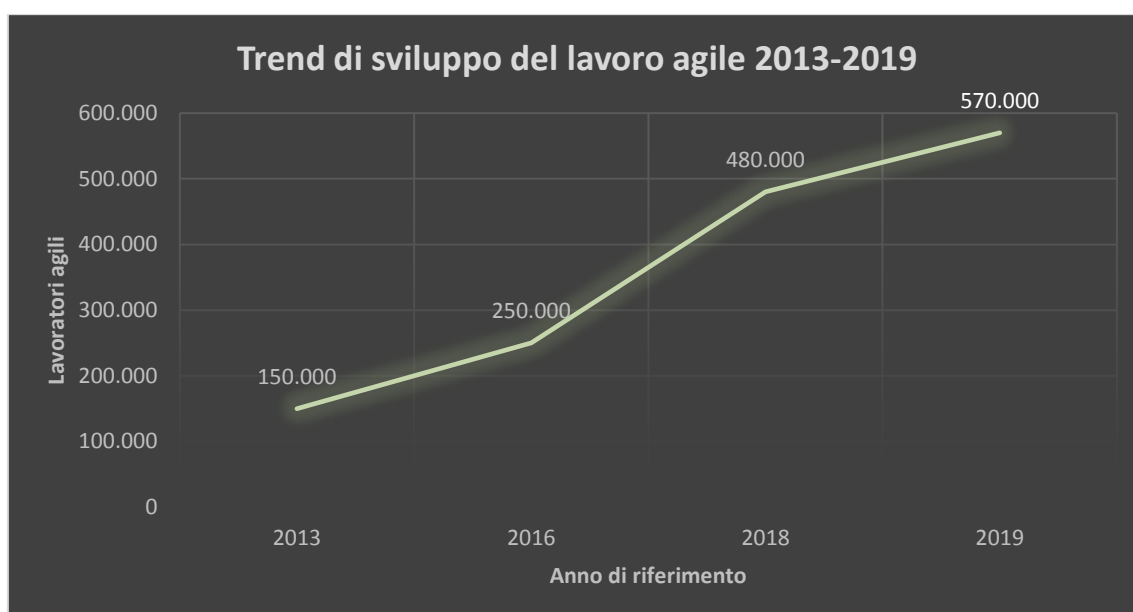
Lo scenario presentato da questi dati è tutt'altro che positivo in riferimento all'Italia. Dai numeri si evince la difficoltà di far proprio il modello dello *smart working* con la conseguente impossibilità di sfruttarne i vantaggi che ne derivano in termini di flessibilità, *work-life balance*, competitività, sviluppo *etc.*

³² Tabella tratta da European Working Conditions Survey 2015 (EWCS 2015)

1.9 LA DIFFUSIONE DEL LAVORO AGILE IN ITALIA

Secondo gli studi condotti dall'Osservatorio Smart Working, nel 2013 in Italia si contavano circa 150 mila *smart workers*, tre anni dopo 250 mila (incremento del 66%), nel 2018 i lavoratori agili erano 480 mila (incremento del 92% rispetto al 2016 e del 220% rispetto al 2013) e l'anno successivo 570 mila (incremento del 18,7% rispetto all'anno precedente).

Sebbene, come si è visto in precedenza, l'Italia fosse profondamente arretrata nell'adozione di pratiche di lavoro da remoto in confronto agli altri stati europei, la variazione che è stata riscontrata negli ultimi anni è significativa. Il trend del lavoro agile è ampiamente positivo, tant'è vero che in 6 anni, dal 2013 al 2019, il numero di lavoratori agili è quasi quadruplicato; la tendenza crescente e costante è evidenziata anche dal grafico sottostante.



L'analisi si interrompe di proposito al 2019, in quanto lo scoppio della pandemia ad inizio 2020 ha portato ad un vertiginoso incremento nell'adozione della pratica del lavoro agile, ma si tratta di un fenomeno straordinario che andrà trattato a parte.

Al 2019 sul territorio nazionale venivano attuati progetti strutturati di lavoro agile in diverse proporzioni a seconda della realtà di riferimento nel: 58% delle grandi

imprese ³³, 12% delle piccole ³⁴ e medie imprese ³⁵ e 16% della pubblica amministrazione.

È chiaro che né la maggior parte delle realtà imprenditoriali, né la pubblica amministrazione erano pronte ad affrontare il passaggio radicale e repentino al lavoro agile che è stato forzato dall'emergenza sanitaria; ma esistevano già dei progetti strutturati che ne hanno favorito l'implementazione, specialmente nelle realtà delle grandi imprese.

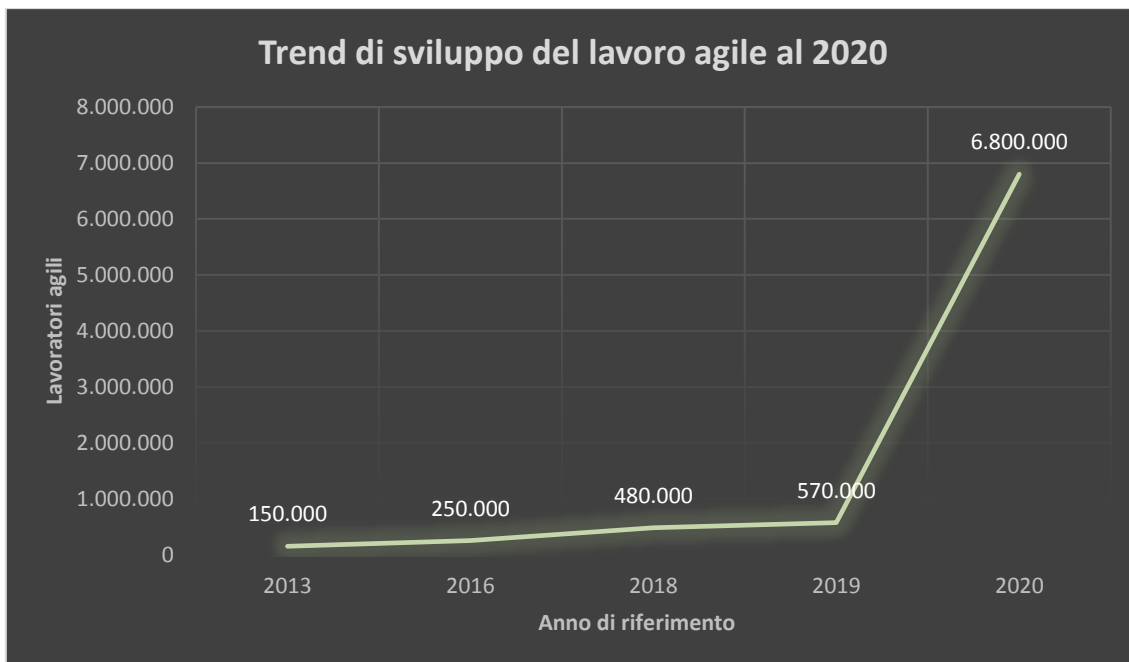
Lo scoppio della pandemia ha portato a decisioni politiche e sociali di notevole rilevanza, tra queste il regime semplificato del lavoro agile; infatti, se prima era possibile lavorare in modalità agile soltanto previo accordo tra le parti, in fase di emergenza è stato consentito ai datori di lavoro di poter attivare tale strumento con un atto unilaterale (in sostanza non è più necessario l'accordo tra le parti previsto dalla legge n. 81/2017). Nonostante la crisi pandemica non sia più in fase acuta, la procedura semplificata per far ricorso al lavoro agile ha subito numerose proroghe e, ad oggi, resta valida fino al 31 marzo 2022 sulla base delle disposizioni del cosiddetto "decreto natale", ovvero il decreto-legge n. 221 del 24 dicembre 2021.

La forte spinta del Governo nell'adozione di tale modalità ha portato ad uno straordinario aumento di lavoratori da remoto, i quali nel 2020 erano stimati a 6.800.000; un terzo di tutti i lavoratori dipendenti. Si tratta di un numero difficilmente paragonabile a quello dell'anno precedente (ci si trova davanti ad una crescita maggiore di una decuplicazione) in quanto l'aumento è stato causato da un evento straordinario, in sostanza non può essere trattato come il trend di crescita regolare avvenuto fino al 2019; bisogna considerare che si tratta di una sorta di forzatura, dovuta a cause di forza maggiore, ma comunque ci offre degli spunti per ragionamenti interessanti in materia.

³³ Impresa con 250 o più occupati o con un fatturato superiore a 50 milioni di euro e un bilancio superiore ai 43 milioni di euro.

³⁴ Imprese che contano meno di 50 occupati e con un fatturato annuo oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 10 milioni di euro.

³⁵ Imprese che contano meno di 250 occupati e con un fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro.



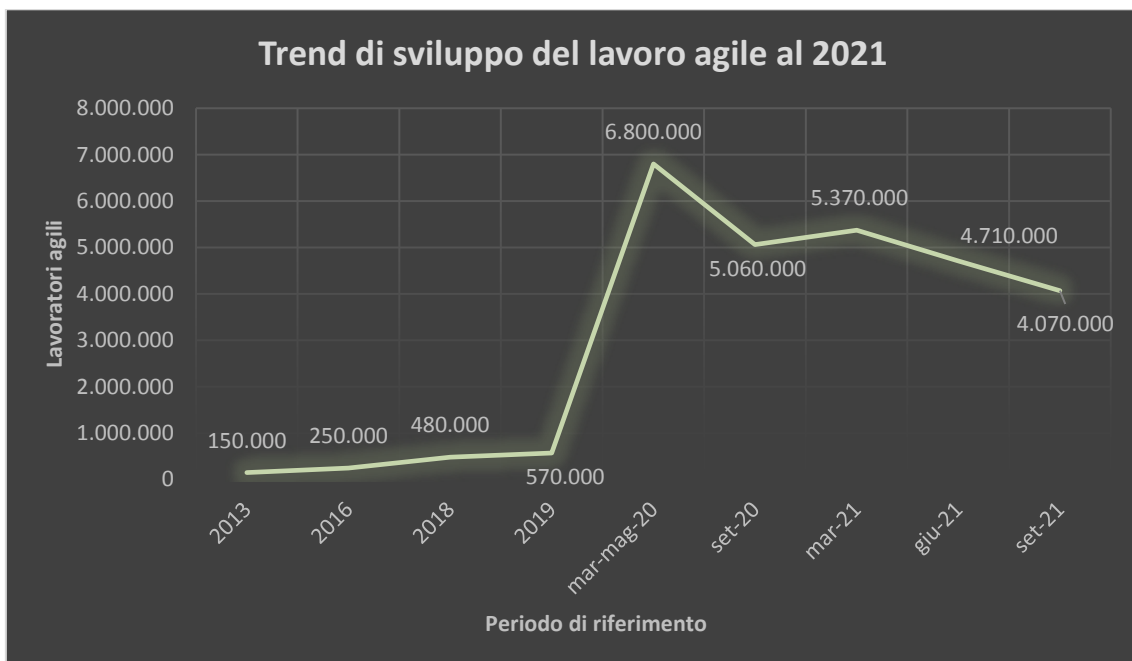
Il passaggio così repentino al lavoro agile ha, senza dubbio, accelerato il processo di adozione di tale pratica anche in quei luoghi di lavoro dove dei progetti di *smart working* non erano nemmeno mai stati presi in considerazione, ma questo improvviso cambiamento ha portato alla luce sia fattori positivi che criticità.

In prima istanza, non tutti i lavoratori hanno saputo trovare e mantenere un corretto *work-life balance*, il carico di lavoro delle persone è in alcuni casi aumentato ed il passaggio così serrato al lavoro da remoto è stato in molte occasioni ostacolato dalle numerose problematiche legate agli strumenti tecnologici ed alle scarse competenze digitali di alcune categorie di persone. Per quanto riguarda questi due ultimi ostacoli si fa riferimento in particolare a tutte quelle aziende o enti i quali non avevano mai preso in considerazione l'ipotesi del lavoro agile, andando a peccare in termini di formazione nell'ambito degli strumenti di lavoro tecnologici e delle competenze digitali ad essi legate; nondimeno si tratta di realtà che con ogni probabilità non erano nemmeno caratterizzate da una filosofia manageriale propensa ad un'organizzazione del lavoro meno rigida e ad un approccio che si discostasse dal controllo in prossimità a favore di delega, responsabilizzazione e flessibilità.

Tuttavia, se da un lato sono state messe alla prova le conoscenze e le capacità in termini di strumenti tecnologici è anche vero che la forzatura del passaggio al lavoro da remoto ha anche migliorato le competenze digitali in generale e, a maggior ragione,

sono migliorate soprattutto quelle dei soggetti i quali partivano da un livello più arretrato. In alcuni casi si è arrivati al superamento di pregiudizi esistenti in materia di lavoro agile sia dal lato dei lavoratori che da quello delle aziende, le quali hanno anche avuto modo di ripensare ai propri processi sperimentandoli in maniera diretta.

Essendo straordinario l'incremento dei lavoratori da remoto dovuto alla pandemia, nel momento in cui è scemata la prima ondata di COVID-19 è corrisposto un generale ritorno al lavoro in presenza; tutto ciò nell'arco temporale dell'estate 2020. L'Osservatorio Smart Working ha stimato che a settembre 2020 i lavoratori agili erano circa 5 milioni, un calo del 23% rispetto alla fase emergenziale³⁶. Il ritorno al lavoro in presenza è stato in un certo senso e per la sua percentuale relativamente ridotta naturale, in quanto il notevole incremento era stato forzato dalle circostanze e, nella maggior parte dei casi, né le aziende, né la pubblica amministrazione erano pronte ad affrontarlo. Proprio a causa della carenza di progetti strutturati d'introduzione del lavoro agile il ritorno nei luoghi di lavoro è stato causato da diversi fattori quali: esigenze di controllo dei lavoratori, miglioramento della socializzazione, della comunicazione, della collaborazione e della produttività e, infine, per far fronte alle situazioni di stress che si sono andate a creare a causa dell'isolamento forzato.



³⁶ Casadei C., *Gli smart worker sono (e saranno) più di 5 milioni, si fanno avanti anche Pa e Pmi*, Il Sole 24 Ore, 3 novembre 2020.

È ragionevole credere che la forzatura nell'adozione della modalità agile abbia sì portato con sé numerose criticità, ma d'altra parte sia servita come detonante per tutte le realtà che non consideravano il lavoro agile. Grazie all'esperienza si possono migliorare molti aspetti negativi che hanno caratterizzato il lavoro da remoto in fase emergenziale e si può andare via via verso un modello maturo di tale pratica.

Non si può affermare che l'emergenza sanitaria sia terminata, ma di sicuro si può dire che lo scenario odierno sia meno critico rispetto a quello del 2020. Nonostante la minore criticità della situazione le stime sul lavoro agile sono promettenti, si pensa che, in media, il numero di giornate di lavoro da remoto aumenterà fino a quasi 3 giorni a settimana (nel 2019 era mediamente 1), il numero di lavoratori agili diminuirà fino a trovare una stabilizzazione³⁷ e si andrà verso una mentalità più favorevole al lavoro da remoto sia da parte dei lavoratori che da parte del management.

Concludendo, è ragionevole pensare che la repentina transizione al lavoro da remoto dovuta all'emergenza sanitaria sia stata un acceleratore valido ed una volta terminata l'emergenza il numero di lavoratori agili non tornerà a scendere ai livelli pre-pandemia grazie all'esperienza maturata e alla consapevolezza sui potenziali benefici di tale modalità di lavoro.

³⁷ Difficile dire intorno a che cifra ci si aggira; a metà 2021 la stima di quanti sarebbero stati i lavoratori, i quali avrebbero continuato a lavorare in modalità agile ad emergenza terminata era di 5 milioni, ma in realtà a settembre 2021 i lavoratori agili sono progressivamente scesi a poco più di 4 milioni (Osservatorio Smart Working).

2 CAPITOLO 2 – LE TUTELE DEI LAVORATORI ASSOCIATE AL LAVORO AGILE

2.1 IL TEMA DELLA DISCONNESSIONE

Il lavoro in modalità agile, come si è visto, porta con sé numerosi vantaggi, ma allo stesso tempo bisogna prestare la massima cautela nelle sue modalità di attuazione per evitare tutte le problematiche ad esso correlate, illustrate nel capitolo precedente.

Il tema della disconnessione è una delle questioni più importanti da trattare a tal proposito, in quanto strettamente correlato al lavoro da remoto.

La strada che porta alla nascita ed al riconoscimento del diritto alla disconnessione è stata lunga e, sicuramente, non si è giunti ad un punto d'arrivo pienamente soddisfacente.

Tuttavia, al giorno d'oggi si può dire che, sebbene la normativa resti ancora vaga nei confronti di questo diritto, sono stati fatti dei notevoli passi avanti rispetto al primo "timido" approccio nei confronti della disconnessione adottato dal legislatore nel 2017.

Il diritto alla disconnessione può essere definito come il diritto del lavoratore di non essere reperibile o di non rispondere a comunicazioni (chiamate, messaggi, e-mail, etc.) attinenti alla sfera lavorativa al di fuori del regolare orario di lavoro e/o di eventuali fasce orarie di reperibilità (stabilite in precedenza di comune accordo con il datore di lavoro); peraltro sono da considerarsi illegittime eventuali ripercussioni sia sul piano lavorativo, che su quello retributivo a seguito dell'esercizio di tale diritto.

Per avere una visione chiara ed omogenea sul tema, è opportuno cominciare riprendendo uno dei due capi saldi del lavoro agile: la piena (o quasi) libertà nella gestione dei tempi di lavoro.

Come illustrato nel primo capitolo, l'assenza di vincoli d'orario può portare ad un progressivo appiattirsi del confine tra lavoro e tempo libero, il che può sfociare in un duplice effetto dannoso: il tempo di lavoro può dilatarsi fino a logorare quello di riposo e, viceversa, anche il tempo di lavoro può venire intaccato da dinamiche proprie della vita privata del lavoratore. Particolarmente utile per capire queste dinamiche è il

concetto di *time porosity*³⁸ nel quale il tempo di riposo è visto come un solido che presenta piccoli spazi vuoti nella sua massa e, di conseguenza, si presta ad essere “corrotto” dal tempo di lavoro³⁹.

È chiaro che il caso più frequente e che può portare a ricadute più gravi è il venir meno del tempo libero a causa dell’aumento del tempo di lavoro.

Gli strumenti tecnologici, quali PC e smartphones aziendali, hanno diversi vantaggi; tra i quali l’aumento della produttività e della competitività, l’abbattimento di costi e tempi legati a trasferte e riunioni in presenza e, soprattutto, rendono a tutti gli effetti possibile il lavoro da remoto.

Ma è corretto e legittimo da parte di un datore di lavoro pretendere che il dipendente che esegue le sue mansioni in modalità agile sia costantemente connesso e disponibile? No, chiaramente. (Logicamente, in relazione a questo quesito e più in generale al tema della disconnessione non si fa riferimento a tutte quelle figure manageriali, le quali godono di compensi maggiori legati a responsabilità maggiori che implicano un elevato e costante livello di coinvolgimento nelle dinamiche lavorative.)

Anche se il lavoro agile è regolato a livello nazionale a partire dal 2017, la tematica della disconnessione rimaneva un’area grigia fino a qualche mese fa; con la legge 61 del 6 maggio 2021 il legislatore fa un grande passo avanti riconoscendo il diritto alla disconnessione come proprio di tutti i lavoratori agili.

Il percorso che ha portato al riconoscimento di tale diritto è costituito da diverse tappe e, per capire come sia stato possibile arrivare fino a questo punto, è opportuno analizzare le differenti fasi che ha vissuto la disconnessione ed i concetti che ne stanno alla base.

³⁸ Genin E., *Proposal for a Theoretical Framework for the Analysis of Time Porosity*, Int. Jour. Comp. Lab. Law & Ind. Rel., 2016, 32, 3.

³⁹ Fenoglio A., *Il diritto alla disconnessione del lavoratore agile*, da Zilio Grandi G., Biasi M. (a cura di), - Commentario breve allo statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile, Wolters Kluwer Italia, 2018.

2.1.1 Le radici del diritto alla disconnessione

Come principio della tematica si può individuare la visione sulla natura propria del diritto alla disconnessione. Dalla letteratura emerge una visione duplice: c'è chi sostiene la teoria secondo la quale si tratterebbe di un diritto totalmente nuovo, facente parte di una più ampia schiera di diritti definiti “digitali”:

“Il diritto alla disconnessione può configurarsi, quindi, quale utile tassello nella costruzione di un sistema di diritti di nuova generazione e di welfare moderno.”⁴⁰;

“Difficile dire quanto i fenomeni nuovi che intervengono nelle relazioni sociali o nel mondo delle tecnologie possano davvero modificare la struttura dei vecchi diritti o non siano semplicemente una nuova prospettiva in cui guardare ad essi.”⁴¹;

altri, invece, sostengono che il diritto alla disconnessione non possa essere visto come un diritto “nuovo” in quanto riflesso di altri diritti; tuttavia, ha la particolarità di tutelare una specifica forma di esecuzione del lavoro di recente costituzione (dunque l'aggettivo “digitale” può ritenersi corretto quando accostato alla modalità di lavoro, non al diritto). Per chi supporta tale visione le radici del diritto alla disconnessione si ritrovano a diversi livelli; in primo luogo, ad un livello costituzionale:

“[...] sia che il diritto alla disconnessione venga ancorato all'art 36 Cost., sia che il suo fondamento giuridico venga rinvenuto nell'art. 32 Cost., o, più in generale, che il tema sia ricondotto a quello dell'orario di lavoro o della tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori, ciò che emerge con chiarezza è comunque un dato: la disconnessione non è un diritto nuovo.”⁴²

La teoria maggiormente condivisibile è, con ogni probabilità, la seconda; infatti, è ragionevole affermare che la disconnessione non può essere vista come un diritto “nuovo”, si tratta solamente dell'adeguamento di altri diritti ad una nuova modalità di svolgimento del lavoro, che fino a poco tempo fa non era regolata a dovere (e prima ancora non esisteva affatto).

⁴⁰ Dagnino E., I. Moscaritolo, *Diritto alla disconnessione: un diritto di nuova generazione?*, <http://www.bollettinoadapt.it/>

⁴¹ Bin R., *Nuovi diritti e vecchie questioni*, in studi in onore di Luigi Costato, volume terzo, I multiformi profili del pensiero giuridico, Jovene Editore, 2014.

⁴² Timellini C., *La disconnessione bussola alla porta del legislatore*, Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro Fascicolo 1, Giappichelli Editore, 2019.

Oltretutto, non si tratta di un tema nato parallelamente al lavoro agile, ma questa particolare modalità di svolgimento del lavoro ha solamente contribuito a portare a galla l'immediata necessità di una normativa specificatamente indirizzata a tutelare i lavoratori agili da orari di lavoro insostenibili.

Infatti, non è la prima volta nella storia del diritto del lavoro che viene a galla il tema degli orari di lavoro insostenibili e di come regolarli; anzi, si tratta con ogni probabilità di uno dei temi storicamente più rilevanti in materia.

Non a caso, sono le rivoluzioni industriali (al plurale in quanto ogni diverso stato Europeo ha visto l'avvento della propria rivoluzione industriale in momenti differenti rispetto agli altri stati) che hanno portato alla nascita delle organizzazioni sindacali e della disciplina del diritto del lavoro; il grande potere contrattuale dei datori di lavoro, dato dall'altissima offerta di lavoro a fronte di una domanda di gran lunga inferiore, ha consentito ai datori stessi, in assenza di una normativa specifica in ambito lavorativo, di mettere in atto delle vere e proprie forme di sfruttamento. È così che a partire dalla seconda metà del 1800 nasce il diritto del lavoro in Italia che progressivamente andrà a regolare aspetti chiave come la tutela delle donne e dei "fanciulli", il diritto di sciopero, la contrattazione collettiva e, successivamente, anche gli orari massimi di lavoro⁴³. Si tratta di un collegamento di non poco conto con riferimento alla disputa nata attorno alla definizione di diritto "nuovo" contro diritto "vecchio".

Timellini individua le radici del diritto alla disconnessione negli articoli 32 e 36 della Costituzione:

Art. 32 → La Repubblica tutela la salute come fondamentale diritto dell'individuo e interesse della collettività [...]

Di fatto, la disconnessione è uno strumento che va a prevenire una vasta serie di problemi legati alla salute del lavoratore, sia fisica che psicologica.

Chiaramente se parliamo di lavoro agile, la disconnessione ha l'obiettivo primario di preservare la sfera psico-sociale del lavoratore che rischia di andare incontro a quelle particolari dinamiche di isolamento, distaccamento sociale ed esaurimento descritte

⁴³ Zilio Grandi G., *Lezioni di diritto del lavoro nella gestione d'impresa*, Wolters Kluwer Italia, 2019.

nel precedente capitolo. Ciò nondimeno, la disconnessione va a tutelare anche la salute fisica del lavoratore, il quale non potrebbe stare fisicamente bene lavorando per un ammontare di ore eccessivo davanti ad un terminale video accusando sia problemi posturali che visivi; problematiche piuttosto serie nei confronti delle quali è preferibile adottare un approccio prevenzionistico.

D'altro canto, l'articolo 36 della Costituzione fa riferimento a numerosi aspetti riconducibili al tema della disconnessione:

Art. 36 → Il lavoratore ha diritto ad una retribuzione proporzionata alla quantità e qualità del suo lavoro e in ogni caso sufficiente ad assicurare a sé e alla famiglia un'esistenza libera e dignitosa.

La durata massima della giornata lavorativa è stabilita dalla legge.

Il lavoratore ha diritto al riposo settimanale e a ferie annuali retribuite, e non può rinunziarvi.

È a questo punto che viene a galla il concetto di *durata massima della giornata lavorativa*, con un rimando a ciò che stabilisce la legge.

Su questo tema la legge si è pronunciata più volte nel corso degli anni, andando a modificare gli orari massimi di lavoro in diverse occasioni.

Ad oggi le ore lavorative massime sono esplicitate solamente a livello settimanale e sono 48⁴⁴, mentre per quanto concerne il limite massimo giornaliero il legislatore non si è mai pronunciato, apparentemente il tetto massimo di ore giornaliere lavorative dovrebbero essere 13, così da garantire le 11 ore di riposo⁴⁵ al lavoratore (si tratta di limiti di massima, ove la contrattazione collettiva non preveda limiti migliori).

Il riposo del lavoratore è un diritto indisponibile, ovvero il lavoratore non può rinunziarvi e può essere concepito addirittura come *dovere civico*⁴⁶.

⁴⁴ art. 4 del d.lgs. n. 66 del 2003

⁴⁵ art. 7 del d.lgs. n. 66 del 2003

⁴⁶ Galli G., *Riposi settimanali e infrasettimanali*, in Enc. Treccani, XXXI, Roma, 1994.

Di fronte alla lettura dell'art. 36 è veramente difficile capire come si possa attribuire l'aggettivo "nuovo" al diritto alla disconnessione, specialmente in virtù del fatto che la Costituzione (così come la conosciamo oggi) fu concepita nel lontano 1947.

Oltretutto, l'art. 36 fa riferimento anche all'*esistenza libera e dignitosa*, quest'ultima è collegata sia alla retribuzione – che giustamente se non è adeguata non può consentire la libertà e la dignità dell'esistenza – sia alla gestione del tempo, perché se il lavoratore non gode del tempo indispensabile per far fronte alle esigenze proprie e familiari non può godere di quell'*esistenza libera e dignitosa* protetta dalla Costituzione⁴⁷.

Il lavoratore è un individuo inserito all'interno di un contesto sociale e, al fine di condurre una vita dignitosa, deve avere il tempo per praticare quelle attività che rendono possibile la sua integrazione nella società stessa.

Si tratta di attività che possono sembrare scontate e banali – quali: praticare attività sportiva; frequentare luoghi di interesse come: cinema, teatri, musei, manifestazioni; studiare una materia di interesse; viaggiare; in generale arricchirsi culturalmente – ciò nondimeno se un individuo dovesse trovarsi impossibilitato a svolgerle risentirebbe di grandi effetti negativi a livello psico-sociale: *"In questa prospettiva il diritto alla disconnessione trae fondamento nella tutela della dignità del lavoratore ex art. 36 Cost., intesa come diritto del lavoratore a fruire di un tempo "proprio", "libero" e "privato"*⁴⁸.

Ad ogni modo, riferimenti all'equità delle condizioni di lavoro sono riscontrabili non soltanto nella Costituzione Italiana, ma anche ad un "livello superiore" ovvero a livello comunitario⁴⁹.

La Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea all'articolo 31 stabilisce che:

⁴⁷ Luciani M., Articoli 35-47, in *Stato della Costituzione*, a cura di G. Neppi Modona, Il Saggiatore, Milano, 1995.

⁴⁸ Timellini C., *La disconnessione bussola alla porta del legislatore*, Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro Fascicolo 1, Giappichelli Editore, 2019.

⁴⁹ Donini A., *I confini della prestazione agile: tra diritto alla disconnessione e obblighi di risultato*, da Gruppo giovani giuslavoristi Sapienza (a cura di), *Il lavoro agile nella disciplina legale, collettiva ed individuale*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona". Collective Volumes – 6/2017.

Ogni lavoratore ha diritto a condizioni di lavoro sane, sicure e dignitose.

Ogni lavoratore ha diritto a una limitazione della durata massima del lavoro, a periodi di riposo giornalieri e settimanali e a ferie annuali retribuite.

Similmente, l'articolo 2 della Carta sociale europea sancisce:

Tutti i lavoratori hanno diritto ad eque condizioni di lavoro.

Dunque, è evidente che le origini del diritto alla disconnessione, oltre che ad essere già state tracciate da tempo, sono anche presenti a diversi livelli normativi e perciò non è ragionevole trattare tale diritto come un fenomeno totalmente nuovo.

2.1.2 Il primo vero riconoscimento del diritto alla disconnessione in ambito europeo: il caso francese

Dal punto di vista europeo, il primo Stato che ha portato una normativa specifica con riferimento al diritto alla disconnessione è stata la Francia.

Nel 2016 con la *Loi travail* (l. 8 agosto 2016, n. 1088) e con l'art. L. 2242-8, comma 7, del *Code du Travail*, il legislatore francese ha affidato alla contrattazione collettiva (o in sua assenza al datore di lavoro) la regolamentazione di questo diritto.

Anche se il diritto viene a tutti gli effetti riconosciuto, c'è da dire che non viene esplicitato lo standard minimo di tutela in tema disconnessione; non ci sono nemmeno riferimenti ad eventuali sanzioni da infliggere nel malaugurato caso di violazione del diritto in questione⁵⁰ e, oltretutto, detta norma si può applicare solo nelle imprese con più di cinquanta dipendenti o che comprendono una o più sezioni sindacali delle organizzazioni più rappresentative⁵¹.

⁵⁰ Fenoglio A., *Il diritto alla disconnessione del lavoratore agile*, da Commentario breve allo statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile, Wolters Kluwer Italia, 2018.

⁵¹ Di Meo R., *Il diritto alla disconnessione nella prospettiva italiana e comparata*, Labour & Law Issues, Vol. 3, no. 2, Università di Bologna, 2017.

Sostanzialmente, da un lato il diritto alla disconnessione è a tutti gli effetti riconosciuto e vengono a crearsi le basi per la tutela dei lavoratori su questo fronte, ma dall'altro lato non sono stati individuati degli strumenti precisi per la sua effettiva applicazione.

2.1.3 Il percorso del legislatore italiano nel riconoscimento della disconnessione in qualità di diritto

Nel 2017 è stato il turno dell'Italia che, regolamentando il lavoro in modalità agile, apre la porta al dibattito sulla disconnessione.

L'art. 19 della legge n. 81/2017 stabilisce:

[...] L'accordo individua altresì i tempi di riposo del lavoratore nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro.

L'articolo in questione fa riferimento all'accordo individuale relativo alla modalità di lavoro agile.

Da subito si può notare la grossa differenza tra la normativa francese, che affida il diritto alla disconnessione alla contrattazione collettiva, e la normativa italiana che si limita a delegare l'individuazione dei tempi di riposo e delle misure a garanzia della disconnessione all'accordo individuale tra le parti.

La norma in questione, tuttavia, menziona la disconnessione, ma di fatto non si fa riferimento ad un vero e proprio diritto – come, invece, veniva fatto un anno prima nel d.d.l. n. 2229/16 dove ci si prefiggeva di riconoscere *“il cosiddetto diritto alla disconnessione dagli strumenti tecnologici di lavoro”*⁵² – e, soprattutto, non viene individuata alcuna misura a garanzia della disconnessione, commettendo il grave errore di affidare questo compito alla contrattazione individuale. Eppure, l'accordo individuale risente in maniera notevole della differenza di potere contrattuale tra datore di lavoro e lavoratore, di conseguenza non è assolutamente lo strumento

⁵² <http://www.senato.it/leg/17/BGT/Schede/FascicoloSchedeDDL/ebook/46460.pdf>

adeguato a individuare le misure necessarie alla tutela di un diritto delicato come quello alla disconnessione.

Il legislatore ha quindi dato vita ad una sorta di area grigia con riferimento alla disconnessione, in quanto stando all'art. 19 della legge n. 81/2017 il lavoratore di fatto non è pienamente tutelato.

Come illustrato nel capitolo precedente, fino al 2019, in realtà, erano ben pochi i lavoratori che facevano ricorso al lavoro in modalità agile, ma a causa dell'emergenza sanitaria, in brevissimo periodo tale pratica ha avuto una crescita esponenziale. Questo rapido sviluppo del lavoro da remoto ha anche portato alla luce i suoi punti critici, tra cui la disconnessione.

Di fronte ad una situazione di emergenza senza precedenti, con un gran numero di lavoratori da remoto, il diritto alla disconnessione è passato dall'essere a stento considerato, al diventare un obiettivo prioritario di interesse del Parlamento europeo.

La Risoluzione del Parlamento europeo del 21 gennaio 2021 recante raccomandazioni alla Commissione sul diritto alla disconnessione, pur riconoscendo i numerosi aspetti positivi del lavoro da remoto⁵³,

- *“[...] sottolinea che l'essere costantemente connessi, insieme alle forti sollecitazioni sul lavoro e alla crescente aspettativa che i lavoratori siano raggiungibili in qualsiasi momento, può influire negativamente sui diritti fondamentali dei lavoratori, sull'equilibrio tra la loro vita professionale e la loro vita privata, nonché sulla loro salute fisica e mentale e sul loro benessere [...].*
- *[...] sottolinea che il diritto dei lavoratori alla disconnessione è essenziale per la protezione della loro salute fisica e mentale e del loro benessere nonché per la loro tutela dai rischi psicologici [...]*

⁵³*“[...] sottolinea che gli strumenti digitali, comprese le TIC, a scopi lavorativi hanno aumentato la flessibilità per quanto riguarda l'orario, il luogo e il modo in cui il lavoro può essere svolto e il modo in cui i lavoratori sono raggiungibili al di fuori del lavoro; osserva che un utilizzo adeguato degli strumenti digitali può costituire un valore aggiunto per i datori di lavoro e per i lavoratori in quanto consente una libertà, indipendenza e flessibilità maggiori per organizzare meglio l'orario di lavoro e le mansioni lavorative, ridurre il tempo impiegato per raggiungere il luogo di lavoro e facilitare la gestione degli obblighi personali e familiari, creando in tal modo un equilibrio migliore tra vita privata e vita professionale [...]*”

- [...] invita gli Stati membri e i datori di lavoro a garantire che i lavoratori siano informati sul loro diritto alla disconnessione e possano esercitarlo.”

Sebbene il Parlamento europeo mediante questo testo si limiti ad *invitare gli stati membri* a prendere posizioni più decise sul diritto alla disconnessione, senza determinare alcun tipo di norma alla quale gli Stati debbano adeguarsi, a pochi mesi di distanza dall’approvazione del testo in questione, il Parlamento italiano fa un passo avanti in tema disconnessione e con la legge n. 61/2021 stabilisce:

Ferma restando, per il pubblico impiego, la disciplina degli istituti del lavoro agile stabilita dai contratti collettivi nazionali, è riconosciuto al lavoratore che svolge l’attività in modalità agile il diritto alla disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche e dalle piattaforme informatiche, nel rispetto degli eventuali accordi sottoscritti dalle parti e fatti salvi eventuali periodi di reperibilità concordati. L’esercizio del diritto alla disconnessione, necessario per tutelare i tempi di riposo e la salute del lavoratore, non può avere ripercussioni sul rapporto di lavoro o sui trattamenti retributivi.⁵⁴

Con la legge in questione, il legislatore prende una posizione senza dubbio più decisa sul tema della disconnessione rispetto a quella che emergeva dall’art. 19 della legge n. 81/2017.

La prima differenza e, con ogni probabilità, la più significativa è il riconoscimento a tutti gli effetti della disconnessione in qualità di *diritto*; qualità che precedentemente non era esplicitata.

Sostanzialmente, non solo si ha il riconoscimento della disconnessione in qualità di diritto, ma soprattutto cambia la fonte di quest’ultimo; infatti prima della legge n. 61/2021 la fonte della legittimità della disconnessione (non sarebbe corretto definirlo diritto alla disconnessione perché di fatto non era riconosciuto come tale) era il semplice accordo individuale il quale doveva individuare *“le misure tecniche e*

⁵⁴ Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 13 marzo 2021, n. 30, recante misure urgenti per fronteggiare la diffusione del COVID-19 e interventi di sostegno per lavoratori con figli minori in didattica a distanza o in quarantena, Gazzetta Ufficiale.

organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche del lavoro”; mentre a partire dal 13 Maggio 2021⁵⁵ la fonte del diritto alla disconnessione diventa la legge, una differenza considerevole e senza dubbio migliorativa nei confronti della situazione precedente.

Altrettanto importante è l’esplicitazione del fatto che l’esercizio del diritto in questione non può in alcun modo causare ricadute negative né sul rapporto di lavoro (ad esempio demansionamenti o sanzioni disciplinari), né tantomeno sul trattamento economico del lavoratore; anche in questo caso si tratta di una garanzia normativa applicata *ex novo*.

Il Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile di fine 2021 tocca anche il tema del diritto alla disconnessione all’art. 3, tuttavia non ci sono variazioni particolarmente degne di nota, infatti al comma 2 dispone:

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

Che tale modalità di lavoro si presti (e possa) ad essere articolata in fasce orarie non è una novità; invece, per quanto riguarda l’individuazione della fascia di disconnessione e le misure tecniche e/o organizzative atte a garantirla ci si ritrova di fronte ad un chiaro rimando all’art. 19 della legge n. 81/2017⁵⁶, di conseguenza non si può dire che il legislatore abbia introdotto delle novità fino a questo punto.

Al comma 4, tuttavia, viene stabilito:

Salvo esplicita previsione dei contratti collettivi nazionali, territoriali e/o aziendali, durante le giornate in cui la prestazione lavorativa

⁵⁵ Data effettiva di entrata in vigore della legge n. 61 del 6 maggio 2021

⁵⁶ *“L'accordo individua altresì i tempi di riposo del lavoratore nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro.”*

viene svolta in modalità agile non possono essere di norma previste e autorizzate prestazioni di lavoro straordinario.

In questo caso il legislatore tocca un argomento che non era ancora stato regolato; infatti, le sole limitazioni proprie del lavoro agile sono quelle dei *limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, stabiliti dalla legge o dalla contrattazione collettiva*, ma prima della sottoscrizione del Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile non vi erano indicazioni specifiche in tema di straordinari.

In ogni caso, anche se il Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile tocca il tema del diritto alla disconnessione, non ha una significatività paragonabile alla legge n. 61/2021. Di conseguenza, ad oggi, possiamo considerare la legge n. 61/2021 come l'ultimo traguardo significativo raggiunto dal diritto alla disconnessione; ciò nonostante, è ragionevole credere che non si tratti dell'ultimo in assoluto, ma solamente di una tappa intermedia. Sebbene i passi avanti siano evidenti ed innegabili, restano ancora dei fronti sui quali la legge potrebbe e dovrebbe pronunciarsi.

2.1.4 I fronti scoperti del diritto alla disconnessione

La legge n. 61/2021 riconosce il diritto alla disconnessione solamente al *lavoratore che svolge l'attività in modalità agile*; dunque, implicitamente esclude tutti i lavoratori che rendono la prestazione in maniera "tradizionale", o comunque non in modalità agile.

Eppure, al giorno d'oggi la maggior parte dei lavoratori possiede degli strumenti tecnologici aziendali che si porta sempre con sé, dunque tutti i lavoratori che posseggono uno smartphone o un PC aziendale sono potenzialmente sottoposti ad un rischio di iper-connessione, anche se non svolgono il proprio lavoro in modalità agile.

A onor del vero, non è necessario che i lavoratori in questione siano in possesso di strumenti aziendali affinché insorga il rischio di iper-connessione, dal momento che il datore di lavoro (o il responsabile) potrebbe comunque contattarli tramite i loro strumenti personali (telefono personale, casella e-mail personale).

Stando ad un'interpretazione rigida di ciò che dice la legge a questi lavoratori non è riconosciuto il diritto alla disconnessione e, a tal proposito, è pienamente condivisibile

la posizione di Timellini: *“riconoscere il diritto alla disconnessione solo con riferimento al lavoro agile si presenta come una misura errata e miope rispetto alla reale portata della problematica de qua, in quanto è evidente che il problema si pone a ben più ampio raggio con riferimento a qualsiasi tipo di lavoro e di inquadramento professionale.”*⁵⁷

Inoltre, la legge non individua delle sanzioni da applicare nel caso in cui il diritto alla disconnessione non venisse rispettato dal lato del datore di lavoro.

Infatti, con il riconoscimento di tale diritto il lavoratore è libero di non rispondere a chiamate, messaggi o e-mail di natura lavorativa al di fuori dell’orario di lavoro o dell’eventuale periodo di reperibilità (senza ricevere sanzioni), ma non c’è un divieto per il datore di lavoro di effettuare suddette comunicazioni, o tentarci, nell’arco del tempo di riposo (in questo caso definibile anche di non lavoro) del lavoratore⁵⁸.

Infine, un altro inconveniente che si può presentare è che il lavoratore in questione decida di propria spontanea volontà di non godere del diritto alla disconnessione, andando a creare un meccanismo vizioso che, oltre a non giocare in favore della salute dell’individuo, potrebbe innescare delle situazioni di malsana competizione e risentimenti tra colleghi; da interpretarsi in senso negativo in quanto possono portare a serie conseguenze negative sia dal punto di vista della salute, che dal punto di vista relazionale.

Tuttavia, su questo fronte è sicuramente più difficile un intervento legislativo in quanto entrerebbero in ballo degli eventuali controlli da parte del datore di lavoro e ci potrebbero essere delle incompatibilità con l’art. 4 dello Statuto dei Lavoratori.

Stando a quest’ultimo ragionamento si può dunque affermare che al lavoratore viene garantito il diritto alla disconnessione, il quale, però, è anche opportuno che venga interpretato come dovere, dato che il conseguimento di tale diritto dipende in buona parte dalla condotta del lavoratore stesso; ma affinché la disconnessione venga

⁵⁷ *La disconnessione bussava alla porta del legislatore*, Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro Fascicolo 1, Giappichelli Editore, 2019.

⁵⁸ Cozzitorto D., *Lavoro agile e diritto alla disconnessione*, 04/08/2021, www.altalex.com

percepita anche come un dovere è necessaria una lunga e capillare azione di responsabilizzazione e educazione dei lavoratori stessi.

È evidente, dunque, che il diritto alla disconnessione, pur essendo riconosciuto, non gode di strumenti che ne garantiscano la sua effettiva applicazione e ciò causa il rischio che, in definitiva, tale diritto resti inattuato. Il poco rigore che la legge dimostra con riferimento alla prescrizione di metodi e strumenti a garanzia del diritto in questione non fa altro che lasciare eccessiva libertà alle aziende, le quali *“hanno gioco facile a lasciare l'argomento diritto alla disconnessione in un cassetto”*⁵⁹; oltretutto, dato che il rispetto del diritto in questione resta demandato alla libertà delle parti, il rischio è che prevalgano le esigenze dell'azienda.

2.1.5 Come garantire il diritto alla disconnessione

Interessante è fare delle ipotesi su chi possa essere l'ente o il soggetto più indicato per garantire in maniera pratica tale diritto.

Chi scrive parte dal presupposto che l'accordo individuale non possa essere lo strumento adatto a tal proposito, perché risente in maniera eccessiva del maggior potere contrattuale del datore di lavoro.

Se si prendesse esempio dalla Francia, si affiderebbe il compito in questione alla contrattazione collettiva; ma la contrattazione collettiva prevede un processo eccessivamente lungo e macchinoso per far fronte ad un bisogno immediato quale il diritto alla disconnessione. Oltretutto, il lavoro in modalità agile nasce anche in virtù del fatto che una maggiore flessibilità in termini spazio-temporali può potenzialmente portare a maggiore produttività e competitività; ma l'organizzazione del lavoro varia a seconda di molti fattori e la contrattazione collettiva farebbe molta fatica a regolare la disconnessione in maniera personalizzata per ogni realtà aziendale. Il rischio potrebbe essere quello di un'eccessiva *“apposizione di paletti”* che andrebbe a limitare troppo la libertà della scelta sul *timing* della prestazione: anche per tale ragione, probabilmente, la contrattazione collettiva non rappresenta la soluzione migliore.

⁵⁹ *Diritto alla disconnessione: cos'è, perché è utile, leggi, come siamo messi in Italia*, Il Giorno, 22 ottobre 2021, www.ilgiorno.it

La soluzione più ragionevole potrebbe proprio trovarsi nel mezzo tra accordo individuale e contrattazione collettiva: il regolamento aziendale.

2.1.6 Modelli aziendali a tutela della disconnessione

Senza avere dei riferimenti legislativi precisi sulle modalità di esercizio del diritto alla disconnessione, alcune realtà aziendali hanno ben pensato di colmare questa lacuna legislativa di mano propria, mediante dei regolamenti interni.

Un primo esempio è riportato in un articolo de Il Sole 24 Ore⁶⁰; *Carel* una multinazionale italiana, con sede principale nel padovano, ha redatto delle linee guida ufficiali per disciplinare il diritto alla disconnessione. Le norme che sono state istituite internamente sono:

- Non inviare e-mail ai colleghi tra le 18 e le 8, con il consiglio di programmare gli invii per il giorno successivo, o per quando previsto.
- Tra le 18 e le 8 limitare l'uso di chat/messaggistica istantanea/sms alle sole situazioni di necessità dovute ai diversi fusi orari dei colleghi stranieri.
- Non chiamare o scrivere e-mail (che richiedono lavoro immediato) a colleghi assenti per ferie o permessi.
- Non eseguire o richiedere servizi di lavoro nei fine settimana e nei giorni festivi (se non per eccezioni quali viaggi di lavoro in questi giorni).
- Nei giorni di *smart working*, in caso di disconnessione superiore a 30 minuti, avvisare i colleghi della propria indisponibilità.

Un'altra iniziativa è quella proposta nel 2017 (prima ancora del riconoscimento da parte del legislatore della disconnessione in qualità di diritto) dal Direttore Generale dell'Università degli Studi dell'Insubria, il quale attraverso un decreto presentava la disconnessione come *"diritto di non rispondere a telefonate, e-mail e messaggi d'ufficio e il dovere di non telefonare, di non inviare e-mail e messaggi di qualunque"*

⁶⁰ Ganz B., *Niente mail fra le 18 e le 8 o a colleghi in ferie: in Carel il diritto alla disconnessione*, Il Sole 24 Ore, 31 agosto 2021.

*tipo al di fuori dell'orario di lavoro*⁶¹ e la garantiva nella fascia oraria 20-7 (nei giorni feriali) e durante tutta la durata del sabato e della domenica. Infine, istituiva il "Giorno dell'indipendenza dalle e-mail" con cadenza trimestrale, giornata che prevede il distacco dalle e-mail in favore delle riunioni: *"L'uso delle tecnologie, dunque, deve essere calibrato e permettere al cervello di riposare. Staccare serve per avere maggiore efficacia lavorativa, eliminando l'errata convinzione che la connessione no-stop sia indice di produttività"*⁶².

Altre iniziative dalle quali si possono trarre interessanti spunti di ragionamento provengono dalla Germania.

Volkswagen adotta un approccio tra i più decisi sul fronte della disconnessione; infatti, non si limita a prendere atto dell'esistenza di tale diritto, ma adotta un comportamento proattivo nei suoi confronti, garantendolo mediante lo spegnimento forzato dei server aziendali in un lasso di tempo che va da trenta minuti dopo la fine dei turni a trenta minuti prima del loro inizio⁶³.

Divergente la soluzione adottata da BMW, ovvero l'inclusione del tempo trascorso in chiamata e a rispondere ad e-mail o messaggi nell'orario di lavoro, con conseguente retribuzione⁶⁴.

Contrariamente, Daimler a partire dal 2014 ha implementato un programma che prende il nome di *Mail on Holiday*. Tale programma prevede l'auto-eliminazione delle e-mail che vengono inviate ai lavoratori in ferie. Nel momento in cui una mail viene inviata ad un lavoratore in ferie, questa si elimina automaticamente, non arrivando mai nella casella del lavoratore in questione; in maniera speculare al mittente della

⁶¹ Timellini C., *La disconnessione bussa alla porta del legislatore*, Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro Fascicolo 1, Giappichelli Editore, 2019.

⁶² <https://www4.uninsubria.it/on-line/home/articolo13821.html>

⁶³ Fenoglio A., *Il diritto alla disconnessione del lavoratore agile*, da Zilio Grandi G., Biasi M. (a cura di), - Commentario breve allo statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile, Wolters Kluwer Italia, 2018.

⁶⁴ Fenoglio A., *Il diritto alla disconnessione del lavoratore agile*, da Zilio Grandi G., Biasi M. (a cura di), - Commentario breve allo statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile, Wolters Kluwer Italia, 2018.

mail viene recapitato il messaggio automatico dell'eliminazione con il contatto del responsabile del lavoratore assente, qualora si trattasse di un'urgenza⁶⁵.

Quelle elencate finora sono tutte iniziative che prendono piede a livello aziendale al fine di garantire il diritto alla disconnessione.

Tuttavia, nessuna di queste può essere vista come la soluzione definitiva; sono tutte quante carenti sotto alcuni punti di vista e in particolare ce n'è uno che le accomuna. In tutte le iniziative prese in considerazione vi è una presa di coscienza con riferimento al diritto alla disconnessione e, soprattutto, c'è l'intenzione di far sì che venga rispettato; ma di fatto nessuna di queste prevede dei divieti.

In tutti i casi presentati ci troviamo di fronte a delle raccomandazioni, delle norme interne, delle indicazioni. Non ci troviamo di fronte a dei divieti garantiti da corrispettive sanzioni.

Il punto centrale resta questo: sebbene sia fatto divieto di comunicare con i colleghi al di fuori dell'orario di lavoro o nei periodi di ferie, non c'è un impedimento fisico a tutto ciò; quindi, resta comunque possibile farlo, a maggior ragione, se non sono previste delle sanzioni.

Anche nel caso più estremo dello spegnimento dei server, resta comunque possibile lavorare senza essere connessi ai server aziendali e, soprattutto, le comunicazioni possono avvenire tramite canali privati.

Adirittura, nel caso di BMW, più che tutelare il diritto alla disconnessione, potrebbe sembrare che venga in un certo senso corrotto, dato che il riconoscimento di un corrispettivo in denaro per il tempo "extra" trascorso a rispondere a chiamate e messaggi di natura lavorativa è ben distante dal riconoscimento del diritto a non rispondere affatto.

Dunque, affinché il diritto alla disconnessione venga veramente tutelato ed applicato, una scelta ragionevole può essere quella di creare dei regolamenti aziendali *ad hoc*.

⁶⁵ Taube A., *Here's The Genius Strategy One Company Uses To Help Employees Have Stress-Free Vacations*, Business Insider, 14 agosto 2014, www.businessinsider.com

Ciononostante, è ragionevole pensare che un regolamento sia sì necessario, ma non sufficiente.

Infatti, per essere veramente efficace, ovvero per garantire nella maniera migliore possibile l'esercizio del diritto alla disconnessione, quest'ultimo dovrebbe essere accompagnato dalla prescrizione delle sanzioni derivanti da un'eventuale mancato rispetto delle norme; solo così si può dire che l'esercizio del diritto venga effettivamente garantito. Il tutto dovrà essere affisso in bacheca, o in altro luogo accessibile a tutti i dipendenti, ai sensi dell'art. 7, L. 300/70 dello Statuto dei lavoratori⁶⁶.

Alla luce dei vari punti che sono stati presentati, si può comprendere con una certa facilità che quando si parla di diritto alla disconnessione si fa riferimento a un diritto che è il riflesso di differenti norme a differenti livelli – da quello comunitario a quello costituzionale – e pertanto non può essere definito come un diritto “nuovo”.

Nuova è, invece, la modalità di lavoro che ha portato alla luce la necessità immediata di riconoscere la disconnessione in qualità di diritto.

Per arrivare alla situazione legislativa in cui ci troviamo oggi sono servite diverse tappe ed auspicabilmente ne saranno necessarie delle altre, perché ad oggi la disconnessione è sì riconosciuta in qualità di diritto, ma con due gravi mancanze: in primo luogo lo è solo per i lavoratori agili e in secondo luogo, di fatto, la legge non prescrive né modalità, né strumenti per garantirne l'esercizio.

Su quest'ultimo fronte, una soluzione interessante potrebbe essere rappresentata dai regolamenti aziendali, sicuramente con un grado di tutela inferiore rispetto alla legge e alla contrattazione collettiva, ma d'altro canto più semplici da realizzare e facilmente adattabili alle diverse esigenze aziendali.

⁶⁶ *“Le norme disciplinari relative alle sanzioni, alle infrazioni in relazione alle quali ciascuna di esse può essere applicata ed alle procedure di contestazione delle stesse, devono essere portate a conoscenza dei lavoratori mediante affissione in luogo accessibile a tutti. [...]”*

2.2 DIRITTO ALLE FERIE

Nel parlare del lavoro agile potrebbero sorgere delle incertezze in relazione alla maturazione ed al godimento delle ferie.

Alla pari del lavoratore che svolge la propria prestazione in maniera “tradizionale”, anche il lavoratore agile ha diritto alle ferie, ai sensi dell’articolo 36 della Costituzione:

[...] Il lavoratore ha diritto al riposo settimanale e a ferie annuali retribuite, e non può rinunziarvi.

Essendo che la fonte del diritto in questione è nientemeno che la Costituzione si tratta di un diritto indisponibile e valido *erga omnes*, in sostanza non si riscontrano differenze relativamente alla sua disponibilità (in base alla modalità di lavoro) e allo stesso modo non è rilevante il fatto che il lavoratore sia impegnato nel settore privato o pubblico⁶⁷.

Dunque, durante lo svolgimento dell’attività lavorativa in modalità agile, il dipendente matura le ferie allo stesso modo di chi esegue la prestazione in maniera tradizionale, secondo gli accordi stabiliti dal CCNL di categoria.

La Costituzione riconosce il diritto alle ferie, mentre la disciplina del diritto in questione si può riscontrare nel Codice civile e nella legge. L’art. 2109 del Codice civile stabilisce:

Il prestatore di lavoro [...] Ha anche diritto ad un periodo annuale di ferie retribuito, possibilmente continuativo, nel tempo che l'imprenditore stabilisce, tenuto conto delle esigenze dell'impresa e degli interessi del prestatore di lavoro. La durata di tale periodo è stabilita dalla legge, dagli usi o secondo equità.

L'imprenditore deve preventivamente comunicare al prestatore di lavoro il periodo stabilito per il godimento delle ferie.

Non può essere computato nelle ferie il periodo di preavviso indicato nell'articolo 2118.

In aggiunta il D.lgs. n. 66/2003, all’articolo 10, dispone:

⁶⁷ Garau C., Diritto alle ferie per i lavoratori in smart-working: come funziona, Lavoro e Diritti, 4 giugno 2021, www.lavoroediritti.com

Fermo restando quanto previsto dall'articolo 2109 del Codice civile, il prestatore di lavoro ha diritto a un periodo annuale di ferie retribuite non inferiore a quattro settimane. Tale periodo, salvo quanto previsto dalla contrattazione collettiva o dalla specifica disciplina riferita alle categorie di cui all'articolo 2, comma 2, va goduto per almeno due settimane, consecutive in caso di richiesta del lavoratore, nel corso dell'anno di maturazione e, per le restanti due settimane, nei 18 mesi successivi al termine dell'anno di maturazione.

Il predetto periodo minimo di quattro settimane non può essere sostituito dalla relativa indennità per ferie non godute, salvo il caso di risoluzione del rapporto di lavoro.

Dato che il godimento delle ferie è un'obbligazione posta in capo al datore di lavoro, il mancato riconoscimento di queste ultime (nei limiti di legge) comporta una sanzione amministrativa monetaria in capo a quest'ultimo.

Costituisce un caso particolare l'insorgere di uno stato di malattia durante le ferie o a ridosso delle stesse.

Nel caso in questione il lavoratore ha l'onere di comunicare la malattia al datore di lavoro e, successivamente, recarsi dal proprio medico, il quale effettuerà una valutazione per stabilire se lo stato di malattia sia compatibile o meno con le ferie (a seconda della gravità). Nell'eventualità in cui il medico ritenga che il lavoratore non sia abile a svolgere le proprie mansioni, in seguito alla trasmissione del certificato di malattia, le ferie sono sospese e il lavoratore si troverà in malattia.

In caso di malattia, le ferie sono sospese indipendentemente dalla durata di quest'ultima, dunque possono venire sospese anche per brevi periodi⁶⁸.

⁶⁸ Cfr. Poso V. A., *Sulla maturazione del diritto alle ferie*, Rivista Italiana di Diritto del Lavoro, 1989; Caro M., *Alcuni aggiornamenti su ferie e malattia*, Rivista Italiana di Diritto del Lavoro, 1994; Secci N., *Se sono in ferie posso mettermi in malattia?*, La legge per tutti, 8 gennaio 2021, www.laleggepertutti.it

2.3 TRATTAMENTO ECONOMICO E NORMATIVO

Il trattamento economico del lavoratore agile è un altro argomento meritevole di particolari attenzioni. Infatti, possono sorgere spontanee delle perplessità con riferimento a tale ambito in quanto, considerando la modalità agile nel suo complesso, una delle peculiarità, nonché aspetto positivo, al quale si va incontro è la riduzione dei costi sia dal lato del datore di lavoro⁶⁹, sia da quello del lavoratore⁷⁰. Dato ciò, potrebbe essere legittimo pensare che all'applicazione dell'accordo di lavoro in modalità agile corrisponda un diverso trattamento economico.

Tuttavia, l'art. 20 della legge n. 81/2017 stabilisce:

Il lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile ha diritto ad un trattamento economico e normativo non inferiore a quello complessivamente applicato, in attuazione dei contratti collettivi di cui all'articolo 51 del decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81, nei confronti dei lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all'interno dell'azienda.

Questa disposizione ferma sul nascere qualsivoglia discussione sulla legittimità di un eventuale trattamento economico sfavorevole nei confronti del lavoratore agile, ciononostante non esplicita che il trattamento economico debba essere il medesimo.

Potrebbe, ad esempio, essere legittimo un trattamento economico maggiore, nel caso di *“lavoratori particolarmente qualificati che prestino servizio presso un'impresa interessata a ridurre il numero di postazioni di lavoro all'interno dell'azienda e, dunque, propensa a promuovere la diffusione del lavoro c.d. agile.”*⁷¹.

⁶⁹ È vero che il datore di lavoro deve mettere a disposizione del lavoratore agile l'ideale attrezzatura, ma è altrettanto vero che la medesima attrezzatura si rende necessaria qualora il lavoratore svolgesse le proprie mansioni in maniera “tradizionale”; dunque, il datore di lavoro va incontro ad un risparmio dato dalla riduzione degli spazi e dei servizi relativi.

⁷⁰ Il lavoratore ha la possibilità di risparmiare sui costi di spostamento ed anche sui tempi di spostamento.

⁷¹ Falsone M., *Il lavoro c.d. agile come fattore discriminatorio vietato*, da Zilio Grandi G., Biasi M. (a cura di), - Commentario breve allo statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile, Wolters Kluwer Italia, 2018.

Inoltre, particolarmente interessante risulta il rinvio all'art. 51 d.lgs. n. 81 del 2015⁷², che secondo l'attenta analisi di Falsone può avere tre diverse chiavi di lettura:

- *“nelle aziende in cui non si applicano contratti collettivi ai sensi dell'art. 51 d.lgs. n. 81 del 2015, il diritto riconosciuto al lavoratore c.d. agile ai sensi dell'art. 20 non sarebbe esercitabile in mancanza del parametro di comparazione in esso previsto.”* Si tratta della tesi meno plausibile, in quanto andrebbe indirettamente a supportare la contrattazione estranea all'art. 51;
- *“l'intero istituto del lavoro agile può essere applicato dal datore di lavoro a condizione che questi applichi alla generalità dei lavoratori i contratti collettivi di cui all'art. 51.”*
- *“la comparazione tra il trattamento riconosciuto al lavoratore c.d. agile e il trattamento riconosciuto ai lavoratori standard comparabili alla luce delle mansioni assegnate, debba essere svolto in astratto, nel caso in cui il datore di lavoro non applichi in azienda gli accordi collettivi ex art. 51, comparando al trattamento riconosciuto al lavoratore c.d. agile il trattamento che sarebbe riconosciuto ai medesimi lavoratori standard comparabili, ove gli stessi beneficiassero dei trattamenti di cui ai contratti collettivi ex art. 51.”*

La terza tesi è con ogni probabilità quella più ragionevole, un'interpretazione tale, implicherebbe una comparazione astratta e non in concreto, *“non solo nel caso in cui non siano presenti in azienda lavoratori standard perché assegnati alle medesime mansioni dei lavoratori “agili”, ma, in ogni caso, quando, a prescindere dal fatto che siano o meno rintracciati lavoratori comparabili, in azienda non siano applicati i trattamenti di cui ai contratti collettivi ex art. 51 d.lgs. n. 81 del 2015”*.

Questa lettura porterebbe ad un doppio giovamento: *“nei contesti in cui non sono applicati contratti collettivi ai sensi dell'art. 51, i lavoratori avranno un interesse relativamente maggiore a chiedere e a concordare di svolgere la prestazione in modalità c.d. agile e i datori di lavoro saranno disincentivati ad applicare dei contratti*

⁷² *“Salvo diversa previsione, ai fini del presente decreto, per contratti collettivi si intendono i contratti collettivi nazionali, territoriali o aziendali stipulati da associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale e i contratti collettivi aziendali stipulati dalle loro rappresentanze sindacali aziendali ovvero dalla rappresentanza sindacale unitaria.”*

collettivi meno rappresentativi, perché ne vedrebbero impedita l'applicabilità ai rapporti di lavoro agile"⁷³.

In aggiunta, si può convenire sul fatto che sarebbe più ragionevole effettuare la comparazione non tanto in base alla parità delle mansioni, quanto in base a mansioni di pari livello; poiché la normativa rende difficile il confronto, dato che è improbabile (se non impossibile) avere la certezza che all'interno dell'azienda ci sia un lavoratore che svolge le stesse mansioni del lavoratore agile⁷⁴.

Dunque, anche se di fatto non vige una vera e propria parità di trattamento economico⁷⁵ tra lavoratori agili e non, i primi non solo sono pienamente tutelati sul piano retributivo, – attraverso il *trattamento economico e normativo non inferiore*, che può essere visto anche come divieto discriminatorio sulla base della modalità di lavoro – ma anche su quello contributivo e fiscale; infatti non vi è alcuna differenza in relazione alla tassazione applicata ai lavoratori tradizionali e, allo stesso modo, non ci sono differenze per quanto riguarda i contributi previdenziali⁷⁶.

Infine, all'art. 9 del Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile viene esplicitato che:

Ciascun lavoratore agile ha diritto, rispetto ai lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all'interno dei locali aziendali [...] alle stesse opportunità rispetto ai percorsi di carriera, di iniziative formative e di ogni altra opportunità di specializzazione e progressione della propria professionalità, nonché alle stesse forme di welfare aziendale e di benefit previste dalla contrattazione collettiva e dalla bilateralità.

⁷³ Falsone M., *Il lavoro c.d. agile come fattore discriminatorio vietato*, op. cit.

⁷⁴ Beretta L. et al., *Smart Working: le regole applicative*, Fondazione commercialisti ODCEC di Milano, 2018.

⁷⁵ In realtà, all'art. 9 del Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile viene stabilito che "Ciascun lavoratore agile ha infatti diritto, rispetto ai lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all'interno dei locali aziendali, allo stesso trattamento economico e normativo complessivamente applicato", ma nel farlo rimanda esplicitamente all'articolo 20, l. n. 81/2017, il quale costituisce però un divieto discriminatorio sulla base della modalità di lavoro.

⁷⁶ Ballanti P., *Smart working: trattamento economico e fiscale*, 12 luglio 2021, www.leggioggi.it

Le Parti sociali [...] promuovono lo svolgimento del lavoro in modalità agile, garantendo la parità tra i generi [...].

Si tratta di due aspetti non di secondo livello, sui quali il legislatore non si era ancora pronunciato con riferimento alla sfera del lavoro agile.

In particolare, risulta importante l'intervento in favore della parità di genere; in un periodo storico caratterizzato ancora da alcune discriminazioni di genere in campo lavorativo e sociale, le quali dovrebbero auspicabilmente essere azzerate col progredire della civiltà.

Ultima parentesi curiosa, ma significativa su questo fronte, è il tema dei buoni pasto. Prima del Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile, non vi era una totale chiarezza sul diritto, per chi erogava la prestazione mediante tale modalità, di poter usufruire dei buoni pasto. La teoria prevalente era quella che vedeva la negazione di tale diritto ai lavoratori agili, in quanto *“agevolazione di carattere assistenziale collegata al rapporto di lavoro da un nesso meramente occasionale”*⁷⁷. Chiaramente ciò non valeva nel caso in cui il diritto al buono pasto per il lavoratore agile fosse previsto dal contratto collettivo o individuale.

Tuttavia, l'art. 9 del Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile stabilisce: *“Ciascun lavoratore agile ha diritto, rispetto ai lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all'interno dei locali aziendali [...] alle stesse forme di welfare aziendale e di benefit previste dalla contrattazione collettiva e dalla bilateralità”*. Essendo che i buoni pasto ricadono nelle categorie di benefit o welfare aziendale, si ha il pieno riconoscimento del diritto di disporre ai buoni pasto anche per i lavoratori agili.

2.4 DIRITTO ALLA FORMAZIONE

Nel parlare di trattamento economico e normativo si è fatto riferimento all'art. 20 della legge n. 81/2017 senza però precisare che quello preso in considerazione era il primo comma dell'articolo in questione; ora l'analisi si concentrerà sul secondo comma dello stesso.

⁷⁷ Cass. sent. n. 31137/2019.; Ag. Entrate risposta ad interpello n. 123 del 22 febbraio 2021.

Infatti, è in questo punto che il legislatore si pronuncia su una sfera tanto importante, quanto spesso trascurata del lavoro, ovvero il diritto all'apprendimento permanente ed alla certificazione delle competenze.

L'apprendimento permanente può essere definito come: *“qualsiasi attività intrapresa dalle persone in modo formale, non formale, informale, nelle varie fasi della vita, al fine di migliorare le conoscenze, le capacità e le competenze, in una prospettiva personale, civica, sociale e occupazionale”*⁷⁸.

Molte volte si può pensare che il conseguimento di un titolo di studi sia una condizione abilitante per lo svolgimento di una professione durante tutto l'arco della vita lavorativa. Da un lato è indubbio che uno specifico titolo di studi possa consentire l'esercizio di determinate professioni (si pensi ad esempio a tutte le professioni intellettuali quali: medico, avvocato, commercialista, architetto, etc. le quali prevedono dei lunghi percorsi di studi culminanti in differenti esami di stato abilitanti alla professione), ciò nondimeno dall'altro è evidente che al giorno d'oggi il mero titolo di studi è diventato condizione necessaria, ma non sufficiente per restare al passo nel mondo del lavoro.

Infatti, alla pari dell'universo circostante, anche il mondo del lavoro è in continuo mutamento e vede l'incessante nascita di nuove figure professionali e la corrispettiva e progressiva estinzione di altre.

Al fine di stare al passo con le dinamiche mutevoli del mondo del lavoro è necessario che ogni figura lavorativa prenda parte attiva in un continuo processo di formazione ed apprendimento. Se così non fosse si incorrerebbe in due rischi: da un lato quello che l'individuo nel corso del tempo incontra sempre più difficoltà, sia a svolgere le proprie mansioni (le quali a loro volta mutano sia per modalità che per finalità), sia a muoversi nel mondo del lavoro, incontrando sempre meno opportunità di occupazione; dall'altro, se la società è composta per gran parte da individui che non seguono un costante percorso di formazione e di crescita, ne risentirebbero non solo i singoli, ma tutta la società, che si ritroverebbe ad essere nel suo complesso sempre meno

⁷⁸Art. 4, comma 51, legge 92 del 28/06/2012

competitiva con gravi ricadute in termini di capacità produttiva e conseguentemente di benessere.

La questione dell'apprendimento permanente non è affatto banale, tant'è vero che emerge sia nella *European Skills Agenda 2020*⁷⁹ che nell'*European Pillar of Social Rights*⁸⁰. In quest'ultimo documento, redatto dalla Commissione Europea, si intende perseguire il sostegno attivo all'occupazione attraverso il diritto alla formazione e alla riqualificazione⁸¹; oltretutto, uno dei tre punti centrali della *European Skills Agenda 2020* vede nel primo principio dell'*European Pillar of Social Rights*, ovvero l'accesso all'educazione in generale e all'apprendimento permanente per tutti ed in tutta la comunità, come uno dei mezzi per assicurare l'uguaglianza sociale.

La recente emergenza sanitaria ha impattato pesantemente sulla vita di milioni di persone nell'Unione Europea, le quali hanno perso il lavoro o hanno subito una significativa perdita di reddito. Molti lavoratori dovranno acquisire nuove competenze e cercare nuovi posti di lavoro in differenti settori; altri ancora, al fine di mantenere il proprio posto di lavoro in un ambiente mutevole ed incerto, dovranno potenziare le proprie competenze.

Sempre secondo i dati della Commissione Europea gli adulti (con età compresa tra i 25 e i 64 anni) che hanno preso parte a percorsi di formazione nei 12 mesi precedenti allo studio sono stati il 38% (dato del 2016), mentre gli adulti con un basso livello d'istruzione i quali hanno preso parte a percorsi di formazione nei 12 mesi precedenti allo studio sono stati il 18% (dato del 2016), infine, la quota di adulti disoccupati con una recente esperienza di apprendimento è dell'11%⁸². Si tratta di dati particolarmente rilevanti per farci comprendere l'importanza dell'apprendimento permanente, in maniera particolare la quota di disoccupati in relazione alle esperienze di apprendimento, dalla quale si apprende che quasi 9 disoccupati su 10 non hanno intrapreso recentemente nessun percorso di apprendimento.

⁷⁹ *European Skills Agenda*, European Commission, 2020.

⁸⁰ *The European Pillar of Social Rights in 20 principles*, European Commission, 2017.

⁸¹ Quarto principio di *The European Pillar of Social Rights in 20 principles*.

⁸² <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1223&langId=en>

A livello di normativa nazionale è nel 2012⁸³ che viene istituito e disciplinato l'apprendimento permanente, mentre il sistema di validazione e certificazione delle competenze è stato introdotto dal d.lgs. n. 13 del 2013 (ma ad oggi resta inattuato).

Si parla dunque di apprendimento permanente e non di formazione; la differenza sta nel fatto che l'apprendimento implica una successiva valutazione relativa alle conoscenze e competenze trattate durante il programma, mentre la formazione non prevede la fase di valutazione⁸⁴.

Tornando al lavoro agile il secondo comma dell'art. 20 della legge n. 81/2017 dispone:

Al lavoratore impiegato in forme di lavoro agile ai sensi del presente capo può essere riconosciuto, nell'ambito dell'accordo di cui all'articolo 19, il diritto all'apprendimento permanente, in modalità formali, non formali o informali, e alla periodica certificazione delle relative competenze.

L'apprendimento permanente è, dunque, riconosciuto in tre diverse modalità; formali, non formali e informali.

La modalità formale è l'apprendimento concepito in maniera tradizionale, ovvero caratterizzato da un percorso di studi inserito nel sistema di istruzione (scuola, università, istituzioni di alta formazione) il quale culmina con il conseguimento di un titolo di studio, di una qualifica o di un diploma professionale.

L'apprendimento non formale si realizza al di fuori dei canali di istruzione formale, si svolge su base volontaria al fine di implementare lo sviluppo personale, sociale e professionale.

Infine, l'apprendimento informale non avviene attraverso nessun canale di istruzione, ma prende vita in maniera involontaria. Si tratta del cosiddetto *learning by doing*, ovvero è un apprendimento che non prevede un percorso educativo tradizionalmente

⁸³ L. 28 giugno 2012, n. 92, *Disposizioni in materia di riforma del mercato del lavoro in una prospettiva di crescita*.

⁸⁴ Cfr. Greco M.G., *L'apprendimento permanente e la certificazione delle competenze nel lavoro agile*, da Zilio Grandi G., Biasi M. (a cura di), - Commentario breve allo statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile, Wolters Kluwer Italia, 2018.; Ciucciiovino S., *Apprendimento e tutela*, Giappichelli, 2012.

concepito e caratterizzato dalla relazione verticale tra studente e insegnante; ma deriva dallo svolgimento di un particolare lavoro, attività o dinamica sociale.

Ebbene, analizzando la norma in questione, ci si trova di fronte al riconoscimento dell'apprendimento permanente in qualità di diritto, cosa non scontata dato l'esempio della disconnessione che nel 2017 non veniva riconosciuta come diritto a tutti gli effetti; ciononostante la norma è insoddisfacente su diversi fronti.

Infatti, sebbene si riconosca il diritto in questione, è bene notare che la norma demanda tutti gli aspetti ad esso relativi all'accordo individuale. Dunque, al pari del tema sulla disconnessione, ci si trova di fronte ad un approccio poco deciso ed eccessivamente omissivo da parte del legislatore, il quale può portare ad una serie di conseguenze negative.

Il primo rischio, sempre similmente alla disconnessione, è che il mero riconoscimento del diritto, con il semplice rimando all'accordo individuale per quanto concerne le modalità pratiche di apprendimento permanente, porti di fatto ad una non implementazione di quest'ultimo da parte del datore di lavoro; a maggior ragione gli investimenti sull'apprendimento permanente e riconoscimento delle competenze potrebbero essere limitati *“data la tradizionale discriminazione dei lavoratori atipici nell'accesso alle opportunità formative e dalla ritrosia delle imprese a certificarne le competenze”*⁸⁵.

Oltretutto, nella norma in questione non viene fatta alcuna menzione con riferimento ai costi del processo di apprendimento e della relativa procedura di validazione e certificazione delle competenze, che come suggerisce Greco, *“sarebbe stato opportuno che tali costi fossero stati espressamente posti dalla legge a carico del datore di lavoro e non rimessi all'accordo tra le parti”*; poiché affidare la tematica dei costi all'accordo individuale accresce probabilità di una non applicazione della legge, data l'alta improbabilità che il datore di lavoro si faccia carico ben volentieri e di propria spontanea volontà delle spese in questione.

⁸⁵ Casano L. V., *Al cuore del lavoro agile: certificazione delle competenze e alfabetizzazione digitale degli adulti*, da Dagnino E., Tiraboschi M. (a cura di), - Verso il futuro del lavoro. Analisi e spunti sul lavoro agile e lavoro autonomo, Modena, 2016.

Inoltre, demandando tutto all'accordo individuale, il legislatore commette l'ulteriore pecca di escludere implicitamente dalla materia in questione il ruolo della contrattazione collettiva, la quale sarebbe particolarmente indicata per l'individuazione e la regolamentazione delle modalità dell'apprendimento permanente, data l'esperienza pregressa in tema di formazione nel lavoro agile⁸⁶.

Il Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile si sofferma sulla questione della formazione (notevolmente differente rispetto all'apprendimento) con riferimento a questa specifica modalità di lavoro:

[...] si ritiene necessario prevedere percorsi formativi, finalizzati a incrementare specifiche competenze tecniche, organizzative, digitali, anche per un efficace e sicuro utilizzo degli strumenti di lavoro forniti in dotazione.

[...] Va dunque favorita, anche con eventuali incentivi, la formazione continua. Difatti, l'aggiornamento professionale è tanto più necessario per i lavoratori in modalità agile, considerando la rapida evoluzione dei sistemi e degli strumenti tecnologici.

Sicuramente ci si ritrova davanti ad una presa di posizione più decisa nei confronti della formazione dei lavoratori agili rispetto al secondo comma dell'art. 20 della legge n. 81/2017. Infatti, emerge la consapevolezza che, soprattutto per chi lavora in modalità agile, vi è la necessità di un'adeguata preparazione informatica.

Gli "eventuali incentivi" sono sicuramente un'iniziativa corretta, in quanto, come affermato in precedenza, è difficile che il datore di lavoro si faccia carico ben volentieri e di propria spontanea volontà delle spese per la formazione (o apprendimento); ma affermare che la formazione vada favorita anche attraverso "eventuali incentivi", senza poi renderli disponibili attraverso dei meccanismi chiari ed efficaci è fine a sé stesso.

Data l'importanza della materia in questione, è auspicabile che il legislatore porti ulteriori aggiornamenti e che il governo renda disponibili gli "eventuali incentivi"

⁸⁶ Greco M.G., *L'apprendimento permanente e la certificazione delle competenze nel lavoro agile*, op. cit.; in questo caso con particolare riferimento alle realtà che avevano introdotto la modalità di lavoro agile ancora prima della normativa del 2017.

destinati alla formazione; ma, in particolare, che si muova verso l'attuazione del d.lgs. n. 13 del 2013, altrimenti non ci può essere un sistema di validazione e certificazione delle competenze regolato a dovere e, di conseguenza, il diritto all'apprendimento permanente risulterebbe come tale solo ad un livello teorico, senza trovare un'applicazione pratica.

2.5 SALUTE E SICUREZZA

Altro argomento che viene toccato in maniera specifica dal legislatore con la legge n. 81/2017 è quello riguardante la tutela della salute e della sicurezza del lavoratore agile.

2.5.1 Sicurezza sul lavoro

Art. 22 – Sicurezza sul lavoro

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.

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.

In un certo senso, si può affermare che il primo comma dell'articolo in questione non porti grosse novità con riferimento alla tematica della salute e sicurezza, dato che non

è altro che una ripetizione dell'art. 2087 c.c.⁸⁷, il quale affibbia l'obbligo della prevenzione al datore di lavoro, sulla base *del tipo di lavoro, dell'esperienza e della tecnica*.

Il secondo comma, invece, è indirizzato al lavoratore, il quale viene investito dell'obbligo di collaborare alle misure di prevenzione intraprese dal datore.

Anche in questo caso la normativa tocca un argomento già regolato, in particolare dall'articolo 20 del decreto legislativo n. 81/2008⁸⁸. Tuttavia, bisogna prestare particolare attenzione a questo comma, in quanto la scelta del luogo in cui poter svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile si trova di fronte all'obbligo del lavoratore di tutelare la propria salute e sicurezza e si va così a ridimensionare una completa libertà nella scelta del luogo⁸⁹.

In ogni caso dal punto di vista della tutela della salute e sicurezza in ambito di lavoro agile, in generale, la dottrina ritiene opportuno fare riferimento alle norme relative al telelavoro⁹⁰ – in particolare al d.lgs. 9 aprile 2008, n. 81: Testo Unico in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro –; in quanto, altrimenti, ci si ritroverebbe in una situazione di riconoscimento delle tutele, ma di scarsa efficacia normativa⁹¹.

L'informativa scritta che il datore di lavoro è obbligato a consegnare *al lavoratore e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, con cadenza almeno annuale e nella quale sono individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi alla particolare*

⁸⁷ "L'imprenditore è tenuto ad adottare nell'esercizio dell'impresa le misure che, secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica, sono necessarie a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro [Cost. 37, 41]."

⁸⁸ "Ogni lavoratore deve prendersi cura della propria salute e sicurezza e di quella delle altre persone presenti sul luogo di lavoro [...] I lavoratori devono in particolare: contribuire, insieme al datore di lavoro, ai dirigenti e ai preposti, all'adempimento degli obblighi previsti a tutela della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro [...]"

⁸⁹ Pelusi L. M., *La disciplina di salute e sicurezza applicabile al lavoro agile*, da Biagi M. (a cura di), - Diritto delle Relazioni Industriali, Giuffrè Editore, 2017.

⁹⁰ Cfr: Pelusi L. M., *La disciplina di salute e sicurezza applicabile al lavoro agile*, op. cit.; Casiello G., *La sicurezza e la tutela contro gli infortuni e le malattie professionali nel lavoro agile*, da Commentario breve allo statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile, Wolters Kluwer Italia, 2018; Lai M., Ricciardi L., *La nuova disciplina del lavoro agile, Diritto & Pratica del Lavoro*, 11/2016; Allamprese A., Pascucci F., *La tutela della salute e della sicurezza del lavoratore agile*, in Rivista Giuridica del Lavoro, 2017.

⁹¹ Su questo punto, l'art. 6 del Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile ha seguito le tracce della dottrina: "Ai lavoratori agili si applica la disciplina di cui agli artt. 18, 22 e 23, l. n. 81/2017. Inoltre, si applicano gli obblighi di salute e sicurezza sul lavoro di cui al d.lgs. n. 81/2008 e s.m.i. alle prestazioni rese all'esterno dei locali aziendali [...]"

modalità di esecuzione del rapporto di lavoro costituisce una garanzia in più per la salute e la sicurezza del lavoratore.

Tuttavia, i rischi al quale è esposto il lavoratore agile sono maggiori rispetto a quelli a cui è esposto un lavoratore, il quale presta servizio nei locali aziendali.

Questo perché i locali aziendali sono organizzati per ridurre al minimo i rischi, ma soprattutto perché il lavoratore agile è esposto ai rischi collegati allo svolgimento della prestazione in diversi tipi di locali ed ambienti, sia chiusi che all'aperto e non necessariamente studiati *ad hoc* per la riduzione dei rischi. Anche per questo il lavoratore è investito dell'obbligo di collaborare alle misure di prevenzione intraprese dal datore⁹²; soprattutto in virtù dei rischi connessi all'esecuzione della prestazione all'esterno dei locali aziendali. È evidente che, in tal caso, l'informativa si rende molto utile al fine di sensibilizzare il lavoratore nei confronti dei rischi nei quali può potenzialmente incorrere.

Il datore di lavoro è responsabile del buon funzionamento e della sicurezza della strumentazione tecnologica affidata al lavoratore per lo svolgimento dell'attività lavorativa ai sensi del 2° comma dell'art. 18 della legge n. 81/2017; di conseguenza ha l'onere di mantenere e curare l'efficienza delle attrezzature che abbiano i requisiti di cui al d.lgs. n. 81/2008 che siano conformi agli standard di sicurezza stabiliti per lo svolgimento del lavoro in modalità agile.

D'altro canto, è il lavoratore responsabile di un eventuale uso improprio dei dispositivi tecnologici che gli vengono assegnati ed egli stesso risponde per eventuali violazioni nei confronti delle direttive aziendali indicanti il corretto utilizzo di tali dispositivi.

2.5.2 Assicurazione obbligatoria per gli infortuni e le malattie professionali

L'art. 23 della legge n. 81/2017 regola il 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.

⁹² “[...] Rimane fermo l'obbligo per i lavoratori di cooperare all'attuazione delle misure di prevenzione e protezione per fronteggiare i rischi connessi all'esecuzione della prestazione di lavoro agile.” Art. 6, comma 2, Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile.

Come prima cosa l'articolo stabilisce che l'accordo individuale di lavoro in modalità agile e le sue modificazioni fanno parte degli atti da comunicare obbligatoriamente al centro per l'impiego territorialmente competente ai sensi della legge n. 608/1996⁹³.

In seguito, l'articolo sancisce il diritto del lavoratore agile alla copertura assicurativa per gli infortuni sul lavoro e per le malattie professionali *dipendenti da rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno dei locali aziendali*.

Tuttavia, nel caso del lavoro agile, il lavoratore gode di un'ampia discrezionalità di scelta con riferimento al luogo ove svolgere la propria prestazione; ciò aumenta i rischi potenziali a cui il lavoratore è esposto.

A tal proposito è bene specificare che la copertura assicurativa di cui all'art. 23 è valida in relazione al tipo di mansioni svolte dal lavoratore e per i rischi ad esse connesse, similmente alla tutela garantita alle altre tipologie di lavoratore. Tuttavia, *“non è indennizzabile il danno derivante da una scelta volontaria del dipendente diretta a soddisfare esigenze personali”*⁹⁴.

Infine, l'art. 23⁹⁵ tutela il lavoratore agile anche dagli infortuni cosiddetti *in itinere*.

Si considerano infortuni *in itinere* *“quelli occorsi durante il normale percorso di andata e ritorno dal luogo di abitazione a quello di lavoro o tra due luoghi di lavoro e, qualora non fosse presente un servizio di mensa aziendale, quelli occorsi durante il normale percorso di andata e ritorno dal luogo di lavoro a quello di consumazione abituale dei pasti”*⁹⁶.

In ogni caso, al fine di garantire la tutela in questione, il legislatore richiede la prova che la scelta del luogo di lavoro sia stabilita sulla base di *esigenze connesse alla*

⁹³ *“In caso di instaurazione del rapporto di lavoro subordinato [...], i datori di lavoro privati, ivi compresi quelli agricoli, e gli enti pubblici economici sono tenuti a darne comunicazione al Servizio competente nel cui ambito territoriale è ubicata la sede di lavoro entro il giorno antecedente a quello di instaurazione dei relativi rapporti [...].”*

⁹⁴ Cfr. Casiello G., *La sicurezza e la tutela contro gli infortuni e le malattie professionali nel lavoro agile*, op. cit.; Cass. 23 luglio 2012, n. 12779, cit.; Cass. 5 gennaio 2015, n. 6, cit.

⁹⁵ Unitamente alla Circolare INAIL n.48 del 2 novembre 2017.

⁹⁶ Damoli C., Tani L., *Lavoro agile ed infortunio in itinere*, da Zilio Grandi G., Biasi M. (a cura di), - Commentario breve allo statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile, Wolters Kluwer Italia, 2018.

prestazione stessa, alla necessità di conciliare vita e lavoro, e che risponda a criteri di ragionevolezza.

Come affermato da Casiello, stante alle considerazioni precedenti, potrebbe sembrare doverosa una *preventiva selezione da parte del lavoratore dei luoghi in cui svolgere la prestazione*⁹⁷, in maniera particolare per quanto concerne la validità della copertura assicurativa.

2.6 TUTELA DELLA PRIVACY

Nell'analisi presentata finora non è mai stata menzionata la *privacy* del lavoratore agile poiché non è prevista una norma specifica a tal riguardo nella legge n. 81/2017.

Tuttavia, si può sicuramente convenire sul fatto che la *privacy* del lavoratore agile sia un argomento piuttosto rilevante, sia dalla prospettiva del lavoratore, che da quella dell'azienda.

Per il primo è importante dato che la sfera lavorativa entra (non sempre, ma spesso) nella propria casa, legittima "zona franca"; per l'azienda, invece, aumenta il rischio potenziale della diffusione o violazione dei propri dati, dal momento che questi sono messi a disposizione del lavoratore, il quale opera al di fuori della protezione e delle tutele garantite dall'ambiente e dalla rete aziendale.

Sebbene, di norma, i controlli a distanza dei lavoratori non siano legittimi, il caso del lavoro agile costituisce disciplina a sé stante. Infatti, se si pensa al lavoro svolto in modalità tradizionale il controllo a cui è sottoposto il lavoratore è conseguenza diretta della propria presenza fisica sul luogo di lavoro, dove il datore di lavoro, o chi per esso, esercita il potere di controllo. Tuttavia, nel caso del lavoro da remoto la distanza fisica impedisce questa dinamica naturale, rendendo necessario quel tipo di controllo (a distanza) che di norma non è consentito.

⁹⁷ Casiello G., *La sicurezza e la tutela contro gli infortuni e le malattie professionali nel lavoro agile*, op. cit.

In particolare, oltre che per la distanza fisica, il controllo in questione si distingue anche in relazione alla sfera temporale, dato che può essere effettuato sia in tempo reale, sia con riferimento ad azioni passate⁹⁸.

Con la legge n. 81/2017 il legislatore non si pronuncia in maniera specifica in relazione al potere di controllo del datore di lavoro; si limita a fare un rimando⁹⁹ alla disciplina prevista nell'art. 4 dello Statuto dei Lavoratori e delega all'accordo individuale la disciplina *dell'esercizio del potere di controllo del datore sulla prestazione resa dal lavoratore all'esterno dei locali aziendali*.

L'art. 4 dello Statuto dei Lavoratori contempla la raccolta di informazioni dagli strumenti utilizzati dai lavoratori per svolgere la prestazione e legittima la possibilità di disporre per tutti i fini connessi al rapporto di lavoro, purché però sia stata fornita *un'adeguata informazione al lavoratore sulle modalità d'uso dei dispositivi e sui possibili controlli, il tutto nel rispetto dei principi sanciti dalla normativa vigente in nel rispetto di quanto disposto dal decreto legislativo 30 giugno 2003, n. 196*¹⁰⁰.

Dunque, il lavoratore dev'essere a conoscenza delle modalità e dei propositi dei controlli ai quali può essere assoggettato; ciò nonostante, il consenso del lavoratore con riferimento ai controlli in questione non sempre legittima l'impiego delle informazioni ottenute, in particolare se per farlo non sono stati rispettati i principi a salvaguardia dei diritti e delle libertà, ovvero di: finalità, necessità, proporzionalità e trasparenza del trattamento¹⁰¹.

⁹⁸ *Smart working e tutela della privacy, 13 luglio 2020*, <https://www.altalex.com/documents/news/2020/07/13/smart-working-e-tutela-della-privacy>

⁹⁹ *"l'accordo relativo alle modalità di lavoro agile disciplina l'esercizio del potere di controllo del datore di lavoro sulla prestazione resa dal lavoratore all'esterno dei locali aziendali nel rispetto di quanto disposto dall'articolo 4 della l. 20 maggio 1970, n. 300, e successive modificazioni"*.

¹⁰⁰ Con riferimento all'informativa, l'ultimo aggiornamento da prendere come riferimento è l'art. 13 del General Data Protection Regulation GDPR.

¹⁰¹ Bellavista A., *Il potere di controllo sul lavoratore e la tutela della riservatezza*, da Zilio Grandi G., Biasi M. (a cura di), - Commentario breve allo statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile, Wolters Kluwer Italia, 2018.

2.7 STRUMENTI DI LAVORO

Il lavoratore agile dev'essere messo in condizione di poter svolgere le proprie mansioni da remoto, dunque necessita di strumenti adeguati.

Di norma è il datore di lavoro che fornisce gli strumenti necessari al lavoratore¹⁰², sia per motivi di efficienza, con strumenti idonei all'esecuzione della prestazione, sia per motivi di sicurezza, con strumenti provvisti di un'adeguata protezione da eventuali attacchi esterni che potrebbero compromettere sia i dati aziendali che quelli del lavoratore.

Tuttavia, non sempre gli strumenti vengono forniti dal datore di lavoro, alle volte il lavoratore stesso mette a disposizione i propri.

Da un punto di vista normativo si tratta di una pratica legittima, l'ultimo aggiornamento a riguardo è contenuto nel Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile, dove viene stabilito che:

Laddove le parti concordino l'utilizzo di strumenti tecnologici e informatici propri del lavoratore, provvedono a stabilire i criteri e i requisiti minimi di sicurezza da implementare e possono concordare eventuali forme di indennizzo per le spese.

Questo tipo di pratica, che può essere letta anche come un tipo di politica aziendale per chi ne fa uso, prende il nome di *Bring Your Own Device* (BYOD) ed ha riscosso parecchio successo nella fase acuta della pandemia.

Infatti, allo scoppio dell'emergenza sanitaria, le aziende erano per la maggior parte impreparate ad affrontare il ricorso massivo al lavoro da remoto per diversi motivi e uno tra questi era proprio una disponibilità di strumenti inadeguati al lavoro agile (ad esempio computer e telefoni fissi). La filosofia del BYOD ha dunque aiutato le aziende a adeguarsi in minor tempo alle esigenze imposte dalla pandemia.

Questa pratica ha il grande vantaggio, dalla prospettiva aziendale, della riduzione dei costi, dato che l'indennizzo nei confronti del lavoratore non è obbligatorio.

¹⁰² Art. 5, comma 1, Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile.

Ciononostante, sono messi a rischio sia i dati aziendali, sia i dati del lavoratore; i primi perché possono essere violati tramite applicazioni installate ad uso privato dal lavoratore e, comunque, non godono della sicurezza offerta dalla rete aziendale; i secondi perché possono essere violati in caso di accesso non autorizzato dal lato aziendale.

Alla luce dei potenziali rischi che comporta la pratica del BYOD, ma anche nell'ottica di favorire il giusto equilibrio tra lavoro e vita privata, è condivisibile credere che tale pratica possa avere senso in situazioni di criticità; ma che non debba essere di prassi comune, così da minimizzare i rischi ad essa connessi.

3 CAPITOLO 3 – IL CASO NICE S.P.A.

Nice è un'azienda multinazionale italiana con sede centrale a Oderzo, in provincia di Treviso. Si tratta di un'azienda relativamente giovane, nata nel 1993, che opera nei settori dell'*home automation*, *home security* e *smart home*. I prodotti offerti dall'azienda spaziano dalle automazioni per: cancelli, garage, sistemi per schermature solari, sistemi di parcheggio; a sistemi di allarme wireless e home security, per applicazioni residenziali, commerciali e industriali. L'azienda ha avuto una grossa crescita dalla sua fondazione e, ad oggi, è arrivata ad avere 24 filiali presenti in 5 continenti (Europa, Americhe, Asia, Oceania ed Africa), contando su una forza lavoro di circa 2300 dipendenti.

In questo elaborato, l'azienda verrà analizzata dal punto di vista dell'approccio che ha adottato nei confronti del lavoro agile, soprattutto in relazione all'emergenza sanitaria.

Sebbene si tratti di un'azienda giovane e che mantiene la propria sede centrale nel paese in cui è nata, è caratterizzata da una struttura gerarchica interna ben definita ed opera a livello globale; al contrario di altre realtà tipicamente venete che, nonostante siano di dimensioni notevoli, tendono ad intrattenere rapporti commerciali prevalentemente all'interno dell'Unione Europea.

Come visto in precedenza, prima dell'emergenza sanitaria, le aziende di piccole e medie dimensioni che facevano ricorso al lavoro in modalità agile erano poche; mentre, un numero maggiore di aziende di grosse dimensioni ne faceva ricorso, talvolta con piani ben strutturati di implementazione per questa modalità di lavoro.

La struttura ben definita, la presenza a livello globale, la dimensione in fatto di dipendenti e di fatturato¹⁰³ portano a classificare l'azienda in questione come grande impresa.

¹⁰³ L'azienda ha fatturato 431 milioni di euro nel 2019 e 429 nel 2020.

3.1 IL LAVORO AGILE IN AZIENDA: ASPETTO QUANTITATIVO

Sebbene Nice possa essere classificata come grande impresa, prima del 2020 non attuava alcun progetto di implementazione del lavoro in modalità agile. Il lavoro in modalità agile, tuttavia, non era totalmente sconosciuto, dato che erano circa una decina i rapporti di lavoro i quali prevedevano lo svolgimento secondo questa modalità, tutti dettati da particolari esigenze dei lavoratori e regolati tramite accordo individuale. Si tratta di un numero piuttosto ridotto, considerato che il numero di impiegati, quadri e dirigenti (c.d. colletti bianchi¹⁰⁴) si assestava leggermente al di sopra le 200 unità; dunque, meno del 5% dei colletti bianchi facevano ricorso al lavoro agile. Ad ogni modo, tale modalità era riservata ad una nicchia ristretta di dipendenti, i quali ne facevano ricorso in maniera esclusiva e continuativa e quasi sempre da remoto. Ma, non era appannaggio di tutti i lavoratori, infatti, tutti gli altri dipendenti non facevano ricorso al lavoro in modalità agile; questo sia perché non era una modalità assimilata dalla cultura aziendale, sia perché la maggioranza dei lavoratori non disponeva dell'accordo individuale di lavoro agile. Oltre a questi pochi contratti individuali di lavoro in modalità agile, in azienda esistevano anche dei casi isolati di contratti di telelavoro, ma sempre in numero ridotto.

A marzo 2020 la rapida diffusione della pandemia ha portato ad un rapido e drastico cambiamento delle condizioni ed abitudini di vita di tutte le persone, comprese quelle lavorative. Difficilmente si poteva prevedere una situazione simile e così come tante altre aziende, nel periodo più difficile dell'emergenza (marzo 2020), Nice ha fatto ricorso per quasi tutti i suoi dipendenti alla cassa integrazione.

Ad ogni modo, non tutte le figure lavorative presenti in azienda potevano sospendere temporaneamente il proprio lavoro, di conseguenza, per tutte quelle posizioni lavorative essenziali anche in un momento così difficile, si è fatto ricorso al lavoro agile.

¹⁰⁴ In questa parte dell'elaborato vengono considerati solamente i colletti bianchi di Nice; in quanto non avrebbe senso ragionare sul lavoro da remoto prendendo in considerazione nei calcoli anche le posizioni lavorative caratterizzate da mansioni che non possono essere svolte da remoto (es. operai).

Per fare ricorso al lavoro agile – sia nella prima fase pandemica, sia successivamente, fino ad oggi e sicuramente fino al 31 marzo – Nice ha applicato la procedura semplificata consentita dai vari decreti che si sono susseguiti in questi ultimi due anni di stato d'emergenza; in questo modo, attraverso il regime semplificato del lavoro agile per attivare tale modalità di lavoro non si rende più necessario l'accordo individuale, ma è sufficiente un atto unilaterale del datore di lavoro.

Dunque, appurato che prima del 2020 l'azienda era quasi estranea alla modalità di lavoro agile e che nella primissima fase pandemica (marzo 2020) faceva ricorso per la quasi totalità dei lavoratori alla cassa integrazione, è interessante capire come l'azienda e la cultura aziendale hanno reagito nel medio termine all'introduzione "forzata" del lavoro agile.

Tra aprile e maggio 2020 quasi tutti i lavoratori hanno svolto la loro prestazione da remoto, mentre, da maggio in poi la società italiana tornava verso una parvente e temporanea normalità e in azienda si tornava a lavorare ad ogni livello quasi totalmente in presenza.

Nel periodo compreso tra maggio e l'inizio dell'autunno 2020 la pandemia e le restrizioni ad essa collegate erano quasi assenti ed il ricorso al lavoro in modalità agile era minimo in azienda.

Tuttavia, a partire da settembre-ottobre 2020 lo spettro della seconda ondata diveniva sempre più concreto, il governo imponeva crescenti restrizioni e prorogava lo stato di emergenza. È in corrispondenza di questo periodo che in Nice si comincia a fare ricorso in maniera sempre maggiore al lavoro da remoto inquadrato come "*smart working* emergenziale".

Ad ogni modo, prima di proseguire è essenziale illustrare la concezione di lavoro agile nella realtà aziendale di riferimento. Innanzitutto, quasi nessun dipendente conosce il lavoro in modalità agile con questo nome, ma è assimilato da tutta la cultura aziendale come *smart working*, per questo motivo nel prosieguo di questo capitolo il termine *smart working* è da intendersi quale sinonimo di lavoro agile. Inoltre, nel contesto aziendale di Nice, lo *smart working* è quasi sempre sinonimo di *remote working*; per quanto riguarda invece l'orario di erogazione della prestazione, questo è abbastanza

libero, ma la tendenza è quella di svolgere la prestazione nelle fasce orarie in cui lo si svolgerebbe in maniera tradizionale, così da potersi coordinare con chi lavora in azienda.

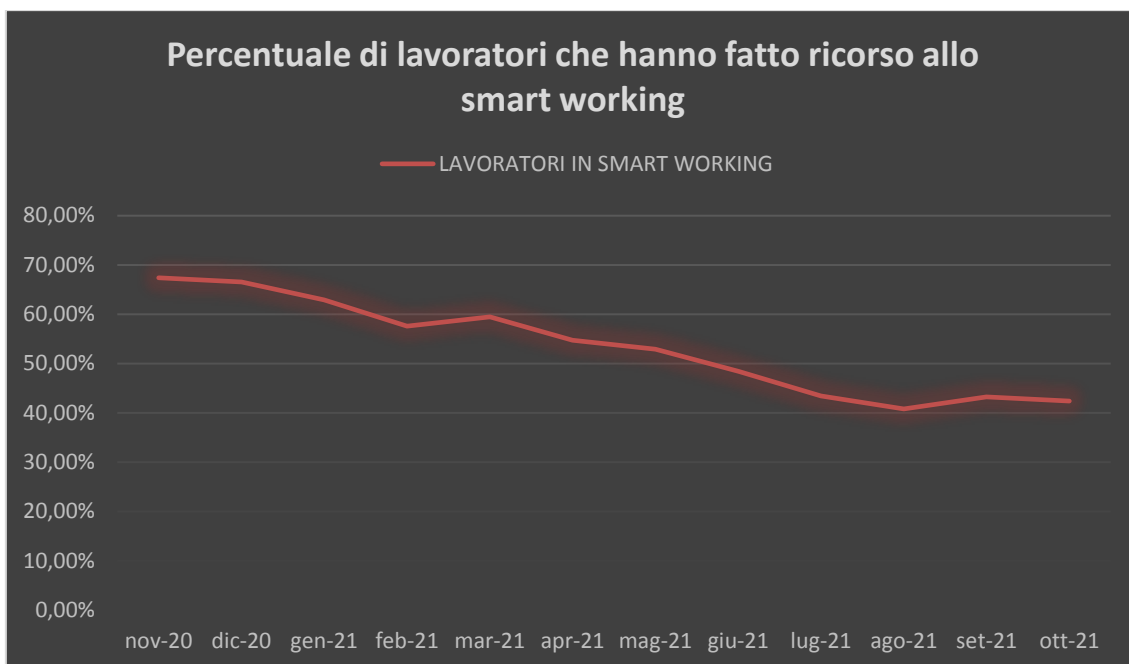
Detto ciò, si può procedere con le analisi dei dati relativi all'implementazione del lavoro agile in azienda, sulla base delle informazioni fornite dall'ufficio risorse umane.

I dati esatti sullo *smart working* in azienda sono disponibili a partire da novembre 2020, periodo in cui è stato adottato un nuovo portale di gestione delle presenze, il quale consente di avere dati esatti sul fronte *smart working* emergenziale.

Come si vede dal grafico sottostante, nel lasso temporale di quasi un anno, il ricorso allo smart working emergenziale è andato calando lentamente, passando dal 67,40% di novembre 2020 al 42,36% di ottobre 2021. Si tratta di un calo notevole, tuttavia è necessario fare delle considerazioni più ampie per leggere correttamente tale dato.

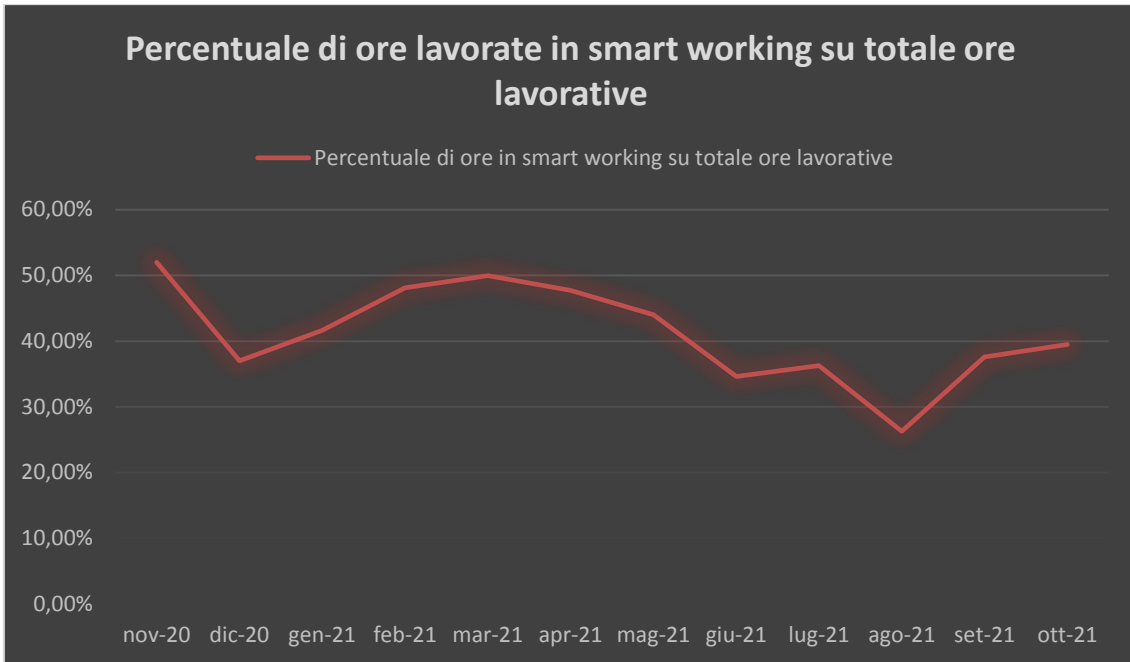
Innanzitutto, nelle percentuali esposte sono considerati tutti i lavoratori che hanno fatto ricorso allo smart working, indipendentemente dalle ore da essi lavorate in modalità agile; in sostanza vengono considerati anche coloro i quali abbiano lavorato anche solo un'ora al mese (caso esemplificativo estremo, ma non reale). Dunque, dire che a novembre 2020 il 67,4% dei lavoratori ha lavorato in modalità agile, non vuol dire che questi lo abbiano fatto per il totale delle proprie ore lavorative mensili.

Detto ciò, resta il fatto che la tendenza è chiaramente al ribasso nell'ultimo anno, ma bisogna considerare che la percentuale di partenza del quasi 70% era molto alta. Si può notare come il *trend* tenda a decrescere progressivamente, fino a toccare il valore minimo in estate (periodo caratterizzato dalle ferie estive, dal calo dei contagi di COVID-19 e nel quale c'è il massimo allentamento delle restrizioni correlate alla pandemia); è proprio a fine estate/inizio autunno che si nota l'inversione di tendenza. Il *trend* decrescente si ferma e comincia a risalire lentamente.



Dato che le percentuali riportate non tengono conto delle ore effettivamente lavorate in *smart working*, è opportuno analizzare anche il rapporto tra le ore lavorate in smart working rispetto al monte ore mensile.

Nel grafico sottostante è delineata la tendenza in questione per lo stesso periodo di riferimento del grafico precedente (novembre 2020-ottobre 2021). Come nel caso precedente, la tendenza è decrescente, ma in questo caso decresce in maniera meno accentuata passando dal 51,98% di novembre 2020 al 39,47% di ottobre 2021. In questo caso si hanno due inversioni di tendenza, la prima dopo dicembre 2020 e la seconda dopo agosto 2021, tali inversioni non sono altro che la conseguenza del rientro dei lavoratori a pieno regime dopo i canonici periodi di ferie invernale ed estivo. Dunque, il *trend* è decrescente nel complesso, ma subisce una importante inversione di tendenza a fine estate, inversione che è ragionevole credere resti costante fino a dicembre 2021.



Le informazioni presentate nel primo grafico, da sole, possono essere fraintendibili; ma grazie ai dati del secondo si può avere una visione più completa sul fenomeno *smart working* in azienda. In sostanza il 67,4% dei lavoratori che hanno fatto ricorso allo smart working nel novembre 2020 lo ha fatto, in media, per il 51,98% del proprio monte ore; con un approccio semplicistico, ma alla portata di tutti, si può dire che questo 67,4% di lavoratori (153 su 227 colletti bianchi) ha lavorato in *smart working* in media 2,6 giorni alla settimana nel mese considerato. Nella tabella sottostante un riepilogo.

	Percentuale di lavoratori che hanno fatto ricorso allo smart working	Percentuale di ore lavorate in smart working su totale ore lavorative	Giorni a settimana mediamente lavorati in smart working
nov-20	67,40%	51,98%	2,6
dic-20	66,52%	36,99%	1,8
gen-21	62,95%	41,65%	2,1
feb-21	57,59%	48,11%	2,4
mar-21	59,47%	49,94%	2,5
apr-21	54,75%	47,72%	2,4
mag-21	52,94%	44,02%	2,2
giu-21	48,46%	34,61%	1,7
lug-21	43,42%	36,25%	1,8
ago-21	40,79%	26,28%	1,3
set-21	43,23%	37,57%	1,9
ott-21	42,36%	39,47%	2,0

Se da un lato è vero che la percentuale di lavoratori che hanno fatto ricorso allo *smart working* nell'ottobre 2021 resta ampiamente inferiore a quella di novembre 2020, è fondamentale tener conto che prima dell'emergenza sanitaria il lavoro agile era quasi sconosciuto in azienda; ma dalla sua introduzione "forzata", dovuta all'emergenza sanitaria, è rimasta una modalità di lavoro alquanto diffusa, sebbene con delle oscillazioni ed una generale tendenza in negativo che si riscontra in tutti i campi di ricerca.

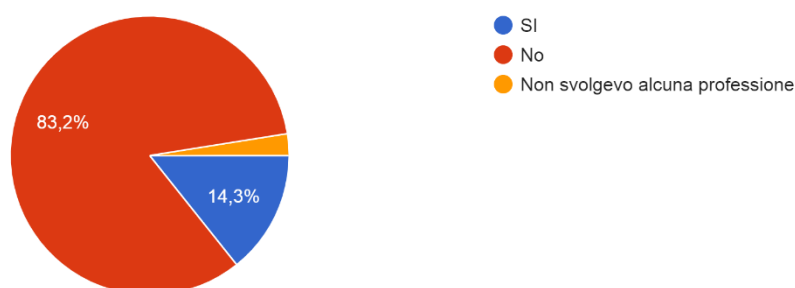
I dati presentati rispecchiano, dunque, una realtà aziendale che è passata da un numero quasi insignificante di accordi di lavoro agile (pre-pandemia) ad una buona "metabolizzazione" in larga scala di questa modalità di lavoro, il tutto grazie alla forzatura nell'adozione di tale modalità dovuta all'emergenza sanitaria. L'azienda si è dimostrata flessibile e propensa al cambiamento, dato che il lavoro agile è rimasto diffuso in azienda anche nei periodi meno critici dal punto di vista pandemico; periodi

che non richiedevano per forza il lavoro da remoto, ma nei quali in Nice si è continuato a farne ricorso.

3.2 IL LAVORO AGILE IN AZIENDA: ASPETTO QUALITATIVO

Per cercare di capire di più sul tema del lavoro agile, è stato presentato un questionario ai circa 250 colletti bianchi presenti in azienda¹⁰⁵, ottenendo 119 risposte¹⁰⁶. Di seguito sono esposti gli esiti.

Prima dell'emergenza sanitaria (marzo 2020) avevi mai lavorato da remoto?
119 risposte



La maggioranza dei lavoratori (99) che hanno risposto al questionario non avevano mai lavorato da remoto prima dell'emergenza sanitaria.

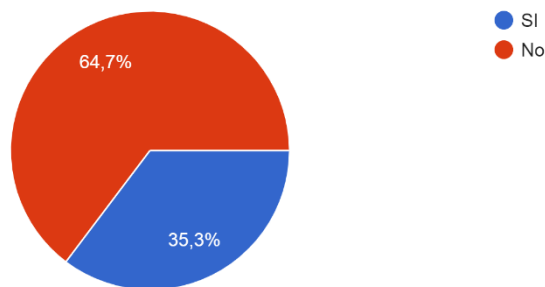
Chi, invece, aveva già sperimentato il lavoro da remoto, lo faceva con diverse frequenze. Soltanto tre persone lavoravano da remoto almeno 2/3 giorni alla settimana, un'altra persona lo faceva sistematicamente ad ogni trasferta, mentre i restanti tredici saltuariamente (nell'ordine di qualche giorno all'anno).

¹⁰⁵ A gennaio 2022.

¹⁰⁶ L'11,5% degli intervistati ricopre un incarico di tipo quadro ed il restante 88,5% di tipo impiegatizio.

Il tuo rapporto era regolato da un accordo individuale di lavoro agile?

17 risposte

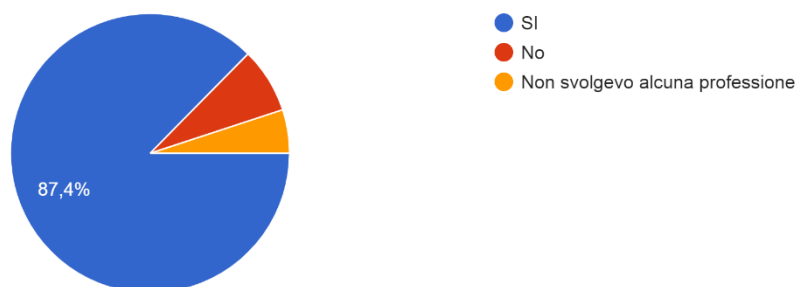


Soltanto 6 delle 17 persone che avevano già lavorato da remoto prima dell'emergenza sanitaria erano in possesso di un accordo individuale di lavoro agile; in sostanza il 5% degli intervistati¹⁰⁷.

Dunque, qual era il documento che regolava il lavoro svolto da remoto per le 11 persone che non erano in possesso di un accordo individuale di lavoro agile? Per 10 di questi nessuno; il lavoro da remoto veniva concordato con il proprio responsabile di volta in volta tramite accordo verbale o e-mail, ma non c'era un documento ufficiale a regolarlo. Per una persona soltanto, invece, il lavoro da remoto era regolato da una policy aziendale (non di Nice)¹⁰⁸.

Durante la fase acuta dell'emergenza sanitaria (marzo-maggio 2020) hai lavorato da remoto/smart working?

119 risposte



¹⁰⁷ Per intervistati si considerano le 119 persone che hanno risposto al questionario, non il totale del campione di 250 persone.

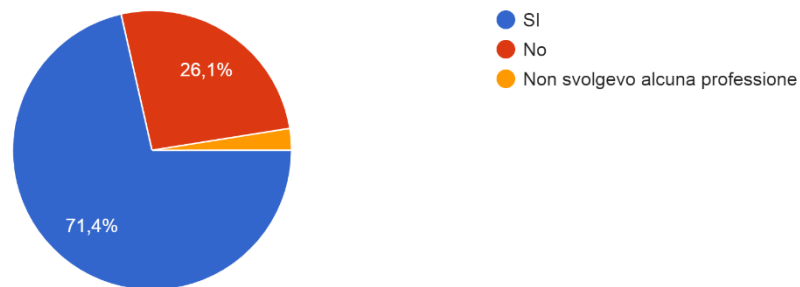
¹⁰⁸ A gennaio 2022, momento in cui è stato sottoposto il questionario, coloro i quali hanno risposto sono dipendenti di Nice S.p.A.; tuttavia, non tutti lo erano in passato, come nel caso della persona in questione che lo ha specificato nella sua risposta.

Durante la fase acuta dell'emergenza sanitaria, il lavoro in modalità agile prende il sopravvento. Delle 99 persone le quali non avevano mai lavorato da remoto prima dell'emergenza sanitaria, soltanto 9 continuano a non farlo; sono 104 coloro i quali lavorano da remoto in questa fase, l'87,4% degli intervistati.

Ma ciò che è ancora più interessante è capire in che misura lo *smart working* è rimasto dopo la fase acuta dell'emergenza, poiché durante la fase acuta è stato imposto massivamente dal governo.

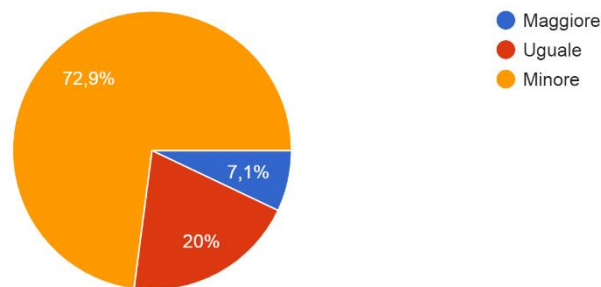
Dopo la fase acuta dell'emergenza sanitaria (marzo-maggio 2020) hai continuato a lavorare da remoto/smart working? (anche se con frequenza ridotta es 1 volta a settimana)

119 risposte



Con che frequenza rispetto alla fase acuta?

85 risposte



Come si può vedere dal grafico, più del 70% degli intervistati ha continuato a lavorare da remoto, in modalità agile, anche dopo la fase acuta dell'emergenza sanitaria. C'è però da considerare che queste 85 persone lo hanno fatto in gran parte (72,9%) con

una frequenza minore; anche se addirittura il 20% di loro lo ha fatto con la medesima frequenza.

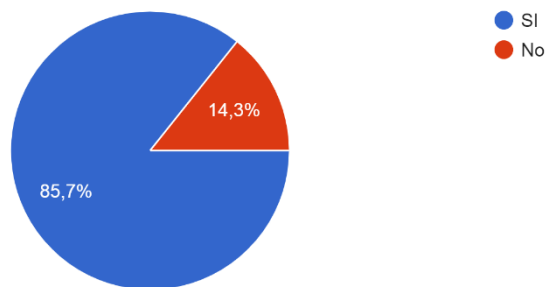
Ad oggi il 61,3% dei soggetti intervistati continua a far ricorso alla modalità di lavoro agile; chiaramente con diverse frequenze, illustrate nel grafico sottostante. Anche se il 38,7% dei lavoratori dichiara di non fare più ricorso allo *smart working*, la maggioranza continua a farlo e, nello specifico, il 55,5% lo fa con una frequenza compresa tra 1 e 3 giorni settimanali.



In sostanza, ad ormai quasi due anni di distanza dalla fase acuta della pandemia, il lavoro in modalità agile è stato metabolizzato da gran parte della cultura aziendale, che ancora lo pratica, anche se con una frequenza minore. Si è passati da una realtà poco propensa al lavoro agile, che contava pochissimi accordi individuali, ad una realtà dinamica ed elastica che ha saputo fare di necessità virtù. Sicuramente ci sono delle ragioni alla base del discreto successo che ha riscontrato questa modalità di lavoro; perciò, di seguito vengono espone le domande che vanno a toccare i maggiori pro e contro del lavoro agile (analizzati nel primo capitolo dell'elaborato).

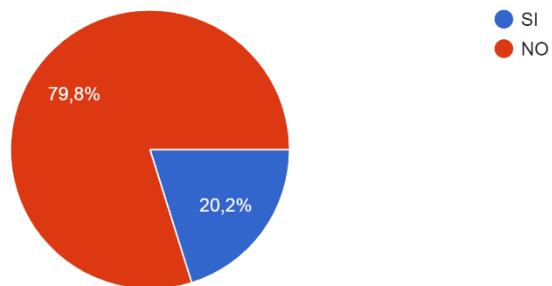
Credi che lo smart working, rispetto al lavoro tradizionale, migliori la conciliazione vita-lavoro?

119 risposte



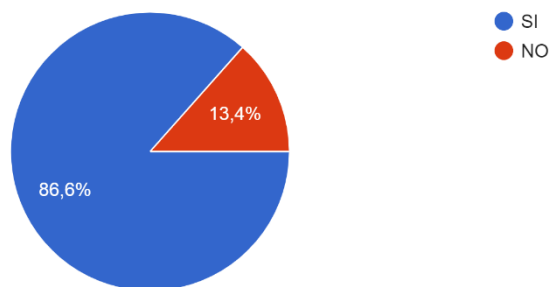
Quando pratici smart working riscontri difficoltà a conciliare lavoro - privato?

119 risposte



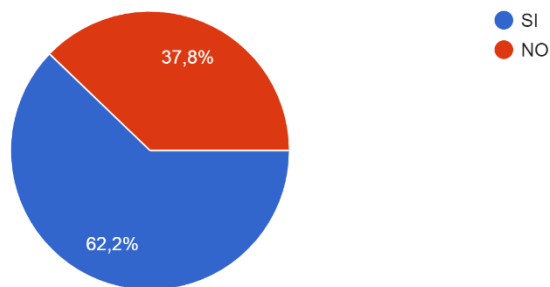
Lo smart working ti consente di far fronte più facilmente a problematiche-questioni di tipo privato?

119 risposte



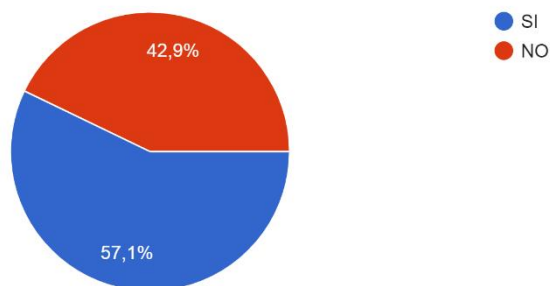
Hai maggior tempo da dedicare a interessi personali?

119 risposte



Riscontri un miglioramento del clima familiare?

119 risposte



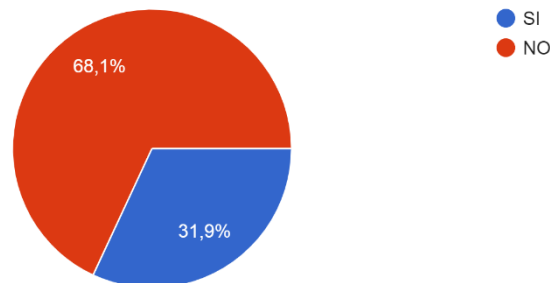
Sulla base dei risultati ottenuti, si nota che sono molti i fattori positivi riscontrati dagli intervistati.

La maggioranza (85,7%) ritiene che il lavoro in modalità agile migliori la conciliazione vita-lavoro (il *work-life balance*) rispetto al lavoro "tradizionale"; gran parte di loro (79,8%) non riscontra affatto difficoltà nel conciliare vita e lavoro quando praticano *smart working*; ben l'86,6% dichiara che lo *smart working* consente di far fronte più facilmente a problematiche di tipo privato; oltretutto, il 66,2% afferma di avere maggior tempo da dedicare agli interessi personali e, per finire, il 57,1% riscontra un miglioramento del clima familiare. Il *work-life balance* è uno degli aspetti più discussi in merito di lavoro agile e sovente si tende a sottolineare come non sempre questo venga favorito adottando questa particolare modalità di lavoro; tuttavia, dall'indagine

emerge che il problema effettivamente esiste, ma è circoscritto ad una minoranza di persone.

Credi che lo smart working allunghi i tempi di lavoro?

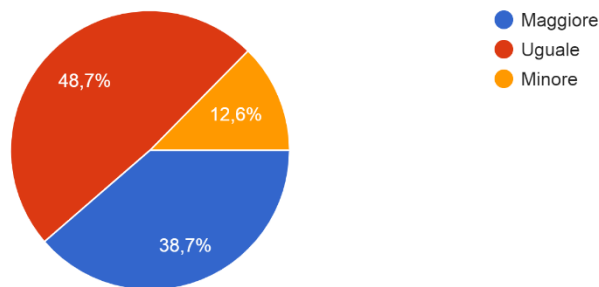
119 risposte



Sempre la maggioranza (68,1%), tuttavia meno marcata, ritiene che lo *smart working* non allunghi i tempi di lavoro; mentre quasi una persona su tre afferma l'opposto. Sicuramente l'allungamento dei tempi di lavoro può essere considerato quale uno degli elementi che più va ad inficiare il *work-life balance*, in quanto il maggior tempo dedicato alle attività lavorative, è, per inverso, sottratto alla sfera privata del lavoratore. Le ragioni per le quali si riscontra una dilatazione dei tempi di lavoro sono legate a fattori pratici; infatti, non sempre si dispone di una connessione abbastanza rapida e bisogna comunque essere connessi anche alla rete aziendale per poter lavorare sui documenti e sul *software* gestionale e questo doppio passaggio incide negativamente sulla velocità delle operazioni. Oltretutto lavorando da remoto, spesso, non si dispone di tutti gli strumenti di cui si dispone in ufficio e anche questo fattore rallenta determinate operazioni rendendole meno pratiche. Infine, non meno importante è la distanza fisica dai colleghi e la possibilità che questi lavorino in fasce orarie differenti, questi due fattori messi insieme rendono più difficoltose eventuali comunicazioni e possono allungare i tempi di lavoro. Si tratta tuttavia di fattori che possono essere risolti, o quantomeno limitati, con una corretta e preventiva organizzazione delle mansioni.

Quando lavori da remoto la concentrazione dell'attività è maggiore/uguale/minore al lavoro svolto in azienda?

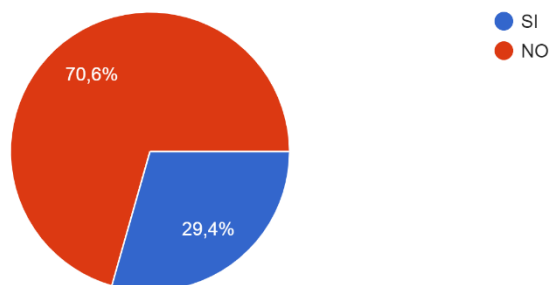
119 risposte



Per quanto riguarda la concentrazione del lavoro svolto, non si delinea una maggioranza assoluta, poiché solo il 48,7% degli intervistati riscontra la medesima concentrazione del lavoro che sia esso svolto in azienda o da remoto; mentre il 38,7%, una percentuale più bassa, ma significativa, ritiene che la concentrazione dell'attività sia maggiore nel lavoro da remoto. Anche in questo caso ci troviamo di fronte ad un aspetto che può essere considerato negativo, dato che ad una maggiore concentrazione dell'attività corrispondono tempi di lavoro dilatati e maggiore stress; tale problematica può essere ricondotta a motivazioni simili a quelle dell'allungamento dei tempi di lavoro ed allo stesso modo può essere arginata analogamente.

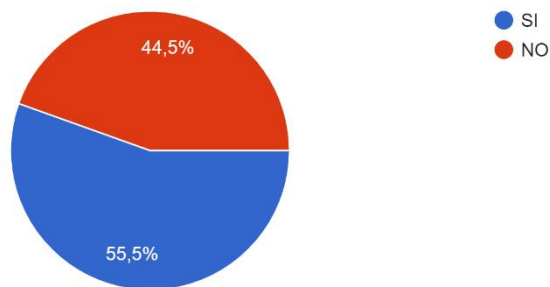
Tramite lo smart working senti di avere più responsabilità?

119 risposte



Tramite lo smart working senti di essere più autonomo?

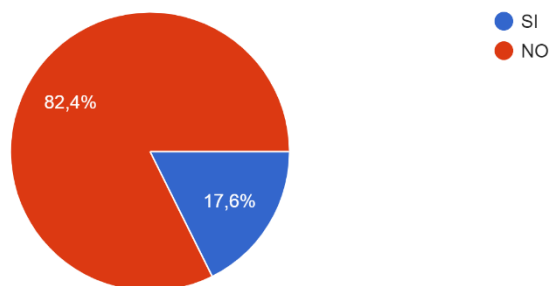
119 risposte



Responsabilità ed autonomia sono altri due temi su cui i promotori del lavoro agile fanno leva, sostenendo che tale modalità di lavoro abbia la potenzialità di aumentarle entrambe. Tuttavia, dalle risposte ottenute, sembrerebbe vero soltanto che una lieve maggioranza (55,5%) si sente effettivamente più autonoma tramite il lavoro agile; mentre per quanto riguarda la responsabilità, il dato è in contrasto con ciò che si è portati a pensare dai sostenitori dello *smart working*, dal momento che il 70,6% non sente di avere maggiori responsabilità.

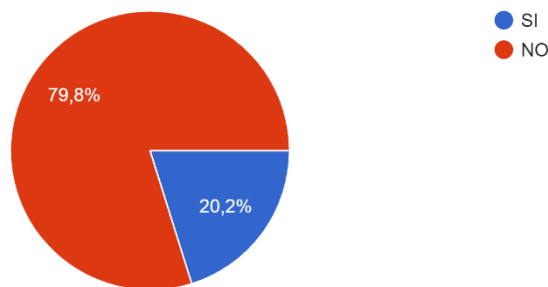
Lo smart working ti ha mai portato a situazioni di alienazione, di difficoltà nelle relazioni di lavoro?

119 risposte



Lo smart working ti ha mai portato a situazioni di sovraccarico di lavoro, stress da prestazione?

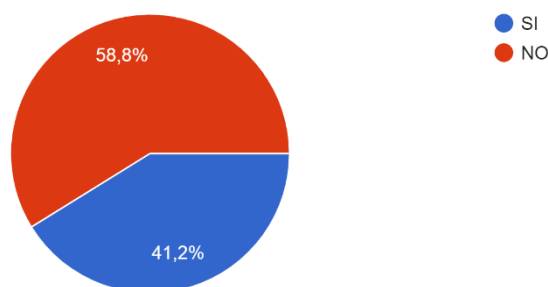
119 risposte



Per quanto riguarda, invece, situazioni di alienazione, di difficoltà nelle relazioni di lavoro, di sovraccarico di lavoro e stress da prestazione la maggior parte degli intervistati non ne riscontra (82,4% per le prime due e 79,8% per le seconde). Tuttavia, le minoranze che riscontrano tali problematiche (17,6% per le prime due e 20,2 per le seconde) non sono affatto trascurabili dato che rappresentano quasi una persona su 5. Si tratta di fattori non semplici da risolvere in quanto legati alla sfera psicologica di ogni individuo ed è dunque difficile individuare delle soluzioni “universali”, ma, sicuramente, attività di *team building* ed un contatto costante con i colleghi durante l’attività svolta da remoto, nonché una ragionevole alternanza tra il lavoro svolto da remoto ed il lavoro svolto in sede potrebbero essere dei validi strumenti per cercare di minimizzare tali disagi, i quali hanno un effetto negativo sia sulla sfera psicologica dei lavoratori, sia sulla qualità della prestazione erogata.

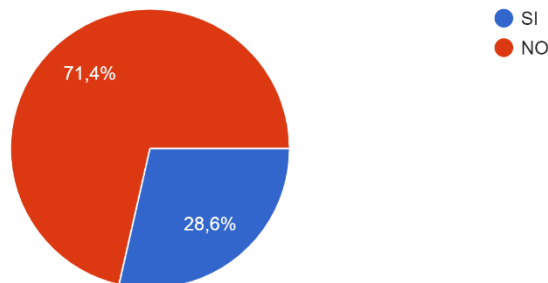
Riscontri inadeguatezza di spazi domestici e infrastrutture di rete?

119 risposte



Riscontri problemi fisici per inadeguatezza della postazione?

119 risposte



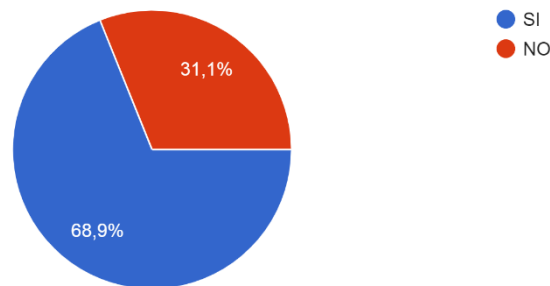
I problemi fisici, legati all'inadeguatezza della postazione, vengono riscontrati da quasi 3 persone su 10 (28,3%); cosa del tutto ragionevole, considerando che non sempre si dispone di una stanza in casa adibita esclusivamente alla funzione di ufficio. Tant'è vero che il 41,2% degli intervistati riscontra anche inadeguatezza degli spazi domestici e dell'infrastruttura di rete. Infatti, quasi sempre, le aziende si limitano a fornire ai propri dipendenti solamente un PC (e alle volte nemmeno quello, facendo leva sulla pratica del BYOD discussa in questo elaborato al capitolo precedente), ma tutto il resto della postazione, quindi: sedia, scrivania, secondo schermo, stampante, connessione di rete etc. sono a carico del lavoratore. Tuttavia, non è semplice per un lavoratore medio affrontare la spesa di "adattamento" di uno spazio della casa ad ufficio e nemmeno per il datore di lavoro farsi carico di tali spese per ogni dipendente.

D'altro canto, è anche vero che lavoro agile non è sinonimo di lavoro da remoto, né tantomeno di lavoro da casa; ma, di fatto, la stragrande maggioranza delle volte la prestazione viene erogata da casa. Su questo fronte va anche detto che non per forza si deve adattare una parte della casa ad ufficio, questo rappresenta un'utopia, però si deve disporre di una parte della casa dove poter lavorare in tranquillità e con gli strumenti adeguati. Non essendo ragionevole che una delle parti, da sola, si faccia carico economicamente di tali strumenti è ragionevole ipotizzare come possibile soluzione una ripartizione degli oneri. In alcuni casi, ad esempio, il datore di lavoro sostiene il costo periodico della connessione di rete domestica dei lavoratori e spesso

questi ultimi si fanno carico, ad esempio, dell'acquisto di un secondo schermo, o altri strumenti utili, ma non indispensabili, allo svolgimento delle proprie mansioni.

Riscontri risparmi significativi (carburante, baby sitter, colf)?

119 risposte



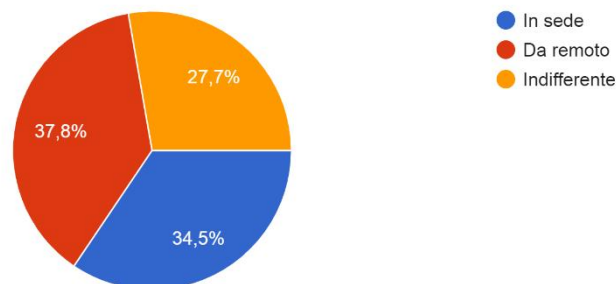
Infine, quasi il 70% degli intervistati riscontra risparmi significativi lavorando da remoto.

La valutazione generale degli intervistati sullo *smart working* su una scala da 1 a 10 è stata di 7,51; un risultato nettamente incline verso il giudizio positivo in generale.

Dall'intervista, tuttavia, non emerge una netta preferenza dei lavoratori tra lo svolgere le proprie mansioni da remoto o in sede; il 37,8% preferisce lavorare da remoto, il 34,5 in sede ed il 27,7 si dichiara indifferente.

Considerato il tutto, preferisci lavorare in sede o da remoto?

119 risposte



3.3 ANALISI SUL FENOMENO SMART WORKING IN AZIENDA

Sulla base dei dati raccolti e delle risposte ottenute, si possono fare delle considerazioni in merito all'evoluzione del lavoro agile in Nice.

Il numero di lavoratori che facevano ricorso al lavoro agile prima dell'emergenza sanitaria era esiguo, nonostante le dimensioni notevoli dell'azienda. Di conseguenza, si può dire che l'introduzione di tale modalità di lavoro per quasi tutti i dipendenti è stata la conseguenza diretta ad una situazione d'emergenza senza precedenti, la quale ha fatto da acceleratore ad un processo che altrimenti sarebbe potuto durare anni. Nice ha dimostrato una notevole capacità di riorganizzazione, peraltro in tempi celeri, che ha potuto assicurare da un lato la continuità di *business* e dall'altro sicurezza per i dipendenti.

Il fatto che oltre il 60% dei soggetti intervistati continui a fare ricorso allo *smart working* ora che non si è più in una fase di emergenza sanitaria acuta, indica che tale modalità di lavoro ha effettivamente riscosso ampio consenso e le motivazioni principali sono state individuate dalle risposte al questionario.

Lavorando in modalità agile, il *work-life balance* migliora per la maggioranza degli intervistati; si tratta di una delle potenzialità maggiormente discusse in tema di lavoro agile ed effettivamente, prevale il giudizio positivo su questo fronte. Da alcune considerazioni aggiuntive è emerso che la libertà nella scelta dell'orario¹⁰⁹ è il fattore che di più influisce sul miglioramento della conciliazione vita-lavoro ed in particolare per determinate categorie di lavoratori ad esempio le neomamme.

Il dato che più contrasta con le teorie sul lavoro agile è quello sull'autonomia dei lavoratori; infatti, da quanto emerso, non è così netta la maggioranza che condivide questa opinione. Da alcune considerazioni aggiuntive si capisce che una parte di lavoratori non si sente più autonomo lavorando da remoto perché gode già di un'elevata autonomia nelle proprie mansioni, ma allo stesso tempo si trova, alle volte, in difficoltà nell'espletamento di compiti che richiedono interazione tra colleghi. Un'altra fetta di dipendenti, invece, non si sente più autonoma perché le mansioni alle

¹⁰⁹ Alla fine di questo paragrafo è proposta un'analisi più ampia sul fattore della flessibilità in tema di orari nella cultura aziendale di riferimento.

quali deve adempiere sono prevalentemente standardizzate e ripetitive, di conseguenza l'autonomia che le caratterizza quando vengono svolte in sede è la medesima che riscontrano lavorando da remoto.

Per quanto riguarda il fronte risparmi, dal lato dipendente c'è un riscontro positivo, che è in linea con le teorie di studio del lavoro agile. Tali teorie riportano anche la potenzialità concreta che questa modalità possa portare a risparmi altresì dal lato del datore di lavoro in termini di riduzione di costi legati a spazi ed energia; tuttavia, dal lato azienda tali risparmi non si riscontrano. È ragionevole che sia così, in quanto la riduzione dei costi potrà essere riscontrata solo in un'azienda nata con la prerogativa che una data percentuale di lavoratori lavori sempre da remoto, solo in questo modo si può avere una riduzione degli spazi e dei costi associati alla porzione di dipendenti che non lavora in sede; ma non è il caso di Nice.

Il dato del numero di lavoratori che fa ricorso allo *smart working* non può e non deve essere letto senza considerare tutte le altre informazioni raccolte. Quasi 4 persone su 10 non lavorano in modalità agile. Oltretutto, chi non si sente maggiormente autonomo; chi non sente di aver maggior responsabilità; chi ha riscontrato situazioni di alienazione e difficoltà nelle relazioni di lavoro e coloro i quali vivono situazioni di sovraccarico di lavoro e stress da prestazione rappresentano delle minoranze, le quali non sono, tuttavia, trascurabili (in media quasi 4¹¹⁰ persone su 10). Bisogna tenere altresì in considerazione che il 27,7% degli intervistati si dichiara indifferente nello svolgere la prestazione da remoto o in sede ed il 34,5% preferisce svolgerla in sede. Come mai una minoranza così significativa di persone non condivide i vantaggi del lavoro agile? Per rispondere a questa domanda è necessario distaccarsi dai dati numerici e dare maggior peso alle dinamiche che caratterizzano in maniera pratica e veritiera lo *smart working* in azienda; nonché i diversi punti di vista raccolti personalmente con diverse figure aziendali.

Il fatto che non esistesse un progetto strutturato di implementazione del lavoro agile prima della sua applicazione massiva dovuta all'emergenza sanitaria è con ogni probabilità l'elemento più importante da prendere in considerazione. Affinché possano

¹¹⁰ 3,75

essere sfruttate al meglio tutte le potenzialità del lavoro agile è necessario un cambio radicale nella cultura aziendale, specialmente a livello manageriale. In Nice, purtroppo, all'adozione in larga scala dello *smart working*, non è corrisposto il cambio di approccio al lavoro, né tantomeno il rimodellamento della cultura aziendale manageriale (per la maggiore). In sostanza si è semplicemente traslato il luogo di lavoro, peraltro mantenendo grossomodo gli orari previsti dal contratto. La maggior parte dei dipendenti di Nice non ha la piena consapevolezza delle prerogative normative e filosofiche del lavoro agile; quest'ultimo è vissuto come il semplice spostamento dall'ufficio alla casa delle attività svolte. Per la maggiore: il lavoro non viene riorganizzato sulla base di obiettivi; non si è a conoscenza della libertà nella scelta dell'orario in cui svolgere la prestazione, pertanto, si tende a lavorare con lo stesso orario previsto dal contratto; lavorare "*in smart*" significa lavorare esclusivamente da casa, o comunque fuori sede. Si tratta di limitazioni forti sul piano pratico e concettuale del lavoro agile, con ogni probabilità dovute all'assenza di un progetto strutturato antecedente all'emergenza sanitaria per la sua introduzione. Questi fattori influiscono negativamente su diversi temi toccati dal questionario ed in maniera particolare limitano le potenzialità del lavoro agile. Per risolverli è necessaria una presa di coscienza da parte di tutto il management (non soltanto di qualche figura più incline a tale modalità) circa le potenzialità dello *smart working*, accompagnata da un cambiamento culturale, il quale vede da un lato un'evoluzione dei modelli organizzativi aziendali, dall'altro un rapporto di fiducia reciproca tra datore di lavoro, management e dipendenti. Si tratta chiaramente di un processo che richiede tempo ed elasticità, ma è condizione necessaria per il pieno sfruttamento delle potenzialità offerte dal lavoro agile.

Si possono fare ulteriori considerazioni dal punto di vista normativo. Per quanto riguarda l'accordo individuale di lavoro agile ai sensi della legge n. 81/2017, bisogna ammettere che l'azienda effettivamente ne faceva uso; ma in quantità estremamente ridotta e con modalità non totalmente riconducibili al lavoro agile, dato che non vi era la totale libertà di vincoli nella scelta del luogo di lavoro, che era quasi esclusivamente il domicilio del lavoratore in questione. A partire dalla primavera 2020 l'accordo

individuale ha perso rilevanza, in quanto l'azienda ha fatto leva sulla procedura semplificata emergenziale, che resta in vigore tutt'oggi.

L'ampio tema della disconnessione non è considerato in azienda e non sono previsti regolamenti *ad hoc* a garanzia di tale diritto. Tuttavia, è emerso che la sfera privata dei lavoratori viene intaccata di rado da comunicazioni lavorative per tutte quelle figure che non ricoprono incarichi di maggiore responsabilità. Questo è anche dato dal fatto che è culturalmente accettato l'essere irreperibili al di fuori del proprio orario di lavoro stabilito nel contratto. Si tratta dell'altra faccia della medaglia (che in questo caso potrebbe essere considerata positiva) con riferimento alla scarsa consapevolezza ed assimilazione della libertà di orario per chi lavora in modalità agile. In sostanza se si tende a lavorare con gli stessi orari del contratto non si rende necessario stabilire delle fasce orarie di reperibilità e, per inverso, di irreperibilità (o di diritto alla disconnessione).

Per quanto riguarda: diritto alle ferie, trattamento economico e normativo, diritto alla formazione, salute e sicurezza e tutela della privacy; l'azienda si attiene a quanto previsto dalla normativa senza attuare alcuna deroga *in melius*.

Infine, con riferimento agli strumenti di lavoro, è consuetudine che sia l'azienda stessa a metterli a disposizione dei propri lavoratori per l'intera durata del contratto, senza fare ricorso alla pratica BYOD.

CONCLUSIONI

Il lavoro agile nasce come risposta ad un mondo del lavoro estremamente mutevole ed imprevedibile che richiede sempre maggiore flessibilità e nuove competenze. Si tratta di un fenomeno che ha avuto una crescita lineare fino allo scoppio dell'emergenza sanitaria; momento che ha segnato l'adozione massiva di tale modalità di lavoro per gran parte della popolazione.

Il paradigma del lavoro agile, che si basa sull'assenza di vincoli di orario e luogo di lavoro, porta con sé numerosi vantaggi potenziali: il miglioramento del work-life balance; risparmi economici e risparmi di tempo; maggiori competenze, autonomia e responsabilità per i lavoratori; nonché maggiore competitività e migliori performance per l'azienda. Si tratta di vantaggi potenziali in quanto non si ottengono automaticamente mediante l'adozione di tale modalità di lavoro, si ottengono nel momento in cui quest'ultima è accompagnata da un adeguamento della cultura aziendale nei suoi confronti, ed in particolare della cultura manageriale. Dall'analisi dei dati e delle informazioni ricavate dal questionario relativi al caso aziendale, vi è l'evidenza effettiva del riscontro di tali vantaggi; tuttavia, si denota anche la concreta necessità di un cambiamento culturale ed un adeguamento dei modelli organizzativi aziendali che sostengano l'adozione di tale modalità di lavoro, altrimenti, in loro assenza, gran parte dei vantaggi ottenibili non possono essere raggiunti.

Il diritto del lavoro è intervenuto in maniera significativa in due momenti differenti con riferimento al lavoro agile; la prima volta con la legge n. 81/2017, periodo in cui tale modalità era ancora in fase di sperimentazione; successivamente, alla fine del 2021 con il Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile, periodo in cui l'adozione di massa del lavoro agile aveva avuto modo di rendere evidenti le lacune legislative che lo avevano contraddistinto fino a quel momento, motivo per il quale era necessario l'intervento del legislatore. Si può convenire sul fatto che la normativa riguardante il lavoro agile abbia avuto un'evoluzione positiva, ma ci sono ancora alcuni aspetti che restano da perfezionare.

Sicuramente l'emergenza sanitaria ha forzato l'adozione del lavoro agile anche in tutte quelle realtà che non erano pronte a questo cambiamento, ma è evidente che l'effetto booster che ne è derivato rappresenta il punto di partenza per una sua corretta implementazione, mediante la quale possono essere raggiunti i numerosi vantaggi che caratterizzano tale modalità di lavoro. Il lavoro in modalità agile, implementato mediante progetti strutturati ed accompagnato dai necessari interventi normativi, potrà diventare una costante nel mondo del lavoro aumentando flessibilità, reattività e performance in un'ottica *win-win*, dove i vantaggi potranno essere riscontrati sia dai lavoratori che dai datori di lavoro.

BIBLIOGRAFIA

- *Accordo interconfederale per il recepimento dell'accordo-quadro europeo sul telelavoro* concluso il 16 luglio 2002 tra UNICE/UEAPME, CEEP e CES, 9 giugno 2004.
- Allamprese A., Pascucci F., *La tutela della salute e della sicurezza del lavoratore agile*, in *Rivista Giuridica del Lavoro*, 2017.
- ANSA, *Con smart working -CO2 in Italia come 60 milioni di voli Londra-Berlino*, 10 giugno 2021.
- Ballanti P., *Smart working: trattamento economico e fiscale*, 12 luglio 2021, www.leggioggi.it
- Beretta L. et al., *Smart Working: le regole applicative*, Fondazione commercialisti ODCEC di Milano, 2018.
- Bin R., *Nuovi diritti e vecchie questioni*, in studi in onore di Luigi Costato, volume terzo, I multiformi profili del pensiero giuridico, Jovene Editore, 2014.
- Caro M., *Alcuni aggiornamenti su ferie e malattia*, *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 1994.
- Casadei C., *Gli smart worker sono (e saranno) più di 5 milioni, si fanno avanti anche Pa e Pmi*, *Il Sole 24 Ore*, 3 novembre 2020.
- Casano L. V., *Al cuore del lavoro agile: certificazione delle competenze e alfabetizzazione digitale degli adulti*, da Dagnino E., Tiraboschi M. (a cura di), - *Verso il futuro del lavoro. Analisi e spunti sul lavoro agile e lavoro autonomo*, Modena, 2016.
- Casiello G., *La sicurezza e la tutela contro gli infortuni e le malattie professionali nel lavoro agile*, da Zilio Grandi G., Biasi M. (a cura di), - *Commentario breve allo statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Wolters Kluwer Italia, 2018.
- Ciucciovino S., *Apprendimento e tutela*, Giappichelli, 2012.
- *Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 13 marzo 2021, n. 30, recante misure urgenti per fronteggiare la diffusione del COVID-19 e interventi di sostegno per lavoratori con figli minori in didattica a distanza o in quarantena*, *Gazzetta Ufficiale*, 12 maggio 2021, n. 112.

- Cozzitorto D., *Lavoro agile e diritto alla disconnessione*, 04/08/2021, www.altalex.com
- Crespi F., *Smart Working: continua la crescita tra le grandi aziende*, Osservatorio Smart Working, Politecnico di Milano, 30 ottobre 2018.
- Crespi F., *Smart Working: vantaggi e svantaggi per l'azienda e per i lavoratori*, 9 dicembre 2020, https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-vantaggi
- Dagnino E., I. Moscaritolo, *Diritto alla disconnessione: un diritto di nuova generazione?*, <http://www.bollettinoadapt.it/>
- Damoli C., Tani L., *Lavoro agile ed infortunio in itinere*, da Zilio Grandi G., Biasi M. (a cura di), - Commentario breve allo statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile, Wolters Kluwer Italia, 2018.
- Di Meo R., *Il diritto alla disconnessione nella prospettiva italiana e comparata*, Labour & Law Issues, Vol. 3, no. 2, Università di Bologna, 2017.
- *Diritto alla disconnessione: cos'è, perché è utile, leggi, come siamo messi in Italia*, Il Giorno, 22 ottobre 2021, www.ilgiorno.it
- Disegno di Legge n. 2233, *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*, 28 gennaio 2016.
- Donini A., *I confini della prestazione agile: tra diritto alla disconnessione e obblighi di risultato*, da Gruppo giovani giuslavoristi Sapienza (a cura di), Il lavoro agile nella disciplina legale, collettiva ed individuale, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona". Collective Volumes – 6/2017.
- Eurofound and the International Labour Office (2017), *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva.
- *European Skills Agenda*, European Commission, 2020.
- Falsone M., *Il lavoro c.d. agile come fattore discriminatorio vietato*, da Zilio Grandi G., Biasi M. (a cura di), - Commentario breve allo statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile, Wolters Kluwer Italia, 2018.

- Fenoglio A., *Il diritto alla disconnessione del lavoratore agile*, da Zilio Grandi G., Biasi M. (a cura di), - Commentario breve allo statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile, Wolters Kluwer Italia, 2018.
- Finotto V., *Lavoro autonomo e lavoro agile: una nuova frontiera manageriale*, da Zilio Grandi G., Biasi M. (a cura di), - Commentario breve allo statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile, Wolters Kluwer Italia, 2018.
- Galli G., *Riposi settimanali e infrasettimanali*, in Enc. Treccani, XXXI, Roma, 1994.
- Ganz B., *Niente mail fra le 18 e le 8 o a colleghi in ferie: in Carel il diritto alla disconnessione*, Il Sole 24 Ore, 31 agosto 2021.
- Garau C., *Diritto alle ferie per i lavoratori in smart-working: come funziona*, Lavoro e Diritti, 4 giugno 2021, www.lavoroediritti.com
- Genin E., *Proposal for a Theoretical Framework for the Analysis of Time Porosity*, Int. Jour. Comp. Lab. Law & Ind. Rel., 2016, 32, 3.
- Gramano E., *L'accordo sul lavoro agile: forma e contenuto*, da Zilio Grandi G., Biasi M. (a cura di), - Commentario breve allo statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile, Wolters Kluwer Italia, 2018.
- Greco M.G., *L'apprendimento permanente e la certificazione delle competenze nel lavoro agile*, da Zilio Grandi G., Biasi M. (a cura di), - Commentario breve allo statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile, Wolters Kluwer Italia, 2018.
- Istituto Nazionale di Statistica, *Gli spostamenti sul territorio prima del Covid-19*, 8 maggio 2020.
- *La disconnessione bussa alla porta del legislatore*, Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro Fascicolo 1, Giappichelli Editore, 2019.
- Lai M., Ricciardi L., *La nuova disciplina del lavoro agile*, Diritto & Pratica del lavoro, 2016.
- Luciani M., Articoli 35-47, in *Stato della Costituzione*, a cura di G. Neppi Modona, Il Saggiatore, Milano, 1995.
- Martone M., *Il lavoro agile nella l. 22 maggio 2017, n. 81: un inquadramento*, da Zilio Grandi G., Biasi M. (a cura di), - Commentario breve allo statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile, Wolters Kluwer Italia, 2018.

- Mazzotta O., *Lo statuto del lavoratore autonomo e il lavoro agile*, Il Quotidiano giuridico, 1 febbraio 2016.
- Neppi Modona G., *Stato della Costituzione*, Il Saggiatore, Milano, 1995.
- Pelusi L. M., *La disciplina di salute e sicurezza applicabile al lavoro agile*, da Biagi M. (a cura di), - *Diritto delle Relazioni Industriali*, Giuffrè Editore, 2017.
- Peruzzi M., *Sicurezza e agilità: quale tutela per lo smart worker?*, *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, n. 1/2017.
- Poso V. A., *Sulla maturazione del diritto alle ferie*, *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 1989.
- Sartori A., *Il lavoro agile nella pubblica amministrazione*, da Zilio Grandi G., Biasi M. (a cura di), - *Commentario breve allo statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Wolters Kluwer Italia, 2018.
- Secci N., *Se sono in ferie posso mettermi in malattia?*, *La legge per tutti*, 8 gennaio 2021, www.laleggepertutti.it
- Talignani G., *Smart working, quanti benefici per l'ambiente*, *la Repubblica*, 25 maggio 2020.
- Taube A., *Here's The Genius Strategy One Company Uses To Help Employees Have Stress-Free Vacations*, *Business Insider*, 14 agosto 2014, www.businessinsider.com
- *The European Pillar of Social Rights in 20 principles*, European Commission, 2017.
- Timellini C., *La disconnessione bussata alla porta del legislatore*, *Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro Fascicolo 1*, Giappichelli Editore, 2019.
- Zilio Grandi G., *Lezioni di diritto del lavoro nella gestione d'impresa*, Wolters Kluwer Italia, 2019.
- Bellavista A., *Il potere di controllo sul lavoratore e la tutela della riservatezza*, da Zilio Grandi G., Biasi M. (a cura di), - *Commentario breve allo statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Wolters Kluwer Italia, 2018.

SITOGRAFIA

- <https://www.osservatori.net/it/ricerche/osservatori-attivi/smart-working>
- <https://www.italiancoworking.it/i-numeri-del-coworking-in-italia/>
- <https://www.pmi.it/professioni/lavoro-e-carriera/334640/work-life-balance-anche-in-smart-working.html>
- <https://www.psicologiadellavoro.org/burnout-d1/>
- <https://www.cliclavoro.gov.it/Aziende/Pagine/Smart-working.aspx>
- <https://www.lavoroediritti.com>
- <https://www.gazzettaufficiale.it>
- <https://fra.europa.eu>