



ORDINE DEI  
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI  
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O



SAF • SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE LUIGI MARTINO

I QUADERNI

numero

76

*A cura di:*

Loris Beretta  
Bernardina Calafiori  
Giada Rossi  
Sergio Vianello

---

# SMART WORKING: LE REGOLE APPLICATIVE

---

COMMISSIONE LAVORO ODCEC MILANO





ORDINE DEI  
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI  
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O



SAF • SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE LUIGI MARTINO

I QUADERNI

numero

76

*A cura di:*

Loris Beretta  
Bernardina Calafiori  
Giada Rossi  
Sergio Vianello

---

# SMART WORKING: LE REGOLE APPLICATIVE

---

COMMISSIONE LAVORO ODCEC MILANO

**INDICE**

<b>1</b>	<b>PREMESSA</b> [Loris <b>Beretta</b> ]	6
<b>2</b>	<b>DEFINIZIONE</b> [Loris <b>Beretta</b> ]	7
	2.1 La strategia d'impresa	9
	2.2 La strategia organizzativa	10
	2.3 La connessione tra strategia d'impresa e strategia organizzativa Alcune regole di base	10
	2.4 Le relazioni sociali	13
	2.5 Storiografia della moderna scienza comportamentista	19
<b>3</b>	<b>LE REGOLE ITALIANE</b> [Loris <b>Beretta</b> ]	23
<b>4</b>	<b>COMPARAZIONE NORMATIVA INTERNAZIONALE</b> [Bernardina <b>Calafiori</b> ]	44
<b>5</b>	<b>LA PRIVACY APPLICATA ALLO SMART WORKING</b> [Giada <b>Rossi</b> ]	54
	5.1 La Privacy nel rapporto di lavoro	54
	5.2 I controlli a distanza: il nuovo art. 4 Statuto dei Lavoratori	56
	5.3 La Privacy nell'esecuzione agile della prestazione	59
	5.4 Il Regolamento aziendale per l'utilizzo di internet e della posta elettronica	65

<b>6</b>	<b>LA SICUREZZA SUL LAVORO DEL LAVORATORE AGILE</b>	
	[Sergio <b>Vianello</b> ]	73
<b>6.1</b>	La Circolare Inail n. 48/2017 del 2 novembre	81
<b>6.2</b>	La retribuzione imponibile	82
<b>6.3</b>	Tutela assicurativa	82
<b>6.4</b>	Tutela della salute e sicurezza dei lavoratori	83
<b>6.5</b>	Istruzioni operative	83
<b>6.6</b>	La sicurezza degli strumenti tecnologici	85
<b>6.7</b>	Requisiti dei luoghi di lavoro e degli impianti	86
<b>6.8</b>	Il documento di Assolombarda	86
<b>7</b>	<b>LA STESURA DEL CONTRATTO</b>	
	[Loris <b>Beretta</b> ]	92
<b>7.1</b>	Novità: come comunicare gli accordi al Ministero del Lavoro	101
<b>7.2</b>	Istruzioni per la compilazione e modalità di accesso alla sezione riservata	101
<b>8</b>	<b>CONCLUSIONI</b>	
	[Loris <b>Beretta</b> ]	104
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	109
	<b>NUMERI PUBBLICATI</b>	114

## 1 PREMESSA

A cura di Loris **Beretta**

Competitività globale, facilità e velocità con cui qualsiasi impresa imita, o tenta di imitare, i propri concorrenti, mercati in cui la domanda pretende prezzi sempre più bassi (anche a causa delle ridotte risorse finanziarie delle famiglie in tempi di crisi come l'attuale), sono tutti elementi che richiedono flessibilità, innovazione continua, efficienza estrema, coinvolgimento delle persone che lavorano, leadership collaborativa, strategie sempre più complesse finalizzate a ottenere sostenibili vantaggi competitivi preservando le caratteristiche che rendono distinguibile la propria impresa dalle altre.<sup>[1]</sup>

Non parliamo poi dell'evoluzione tecnologica che sta letteralmente cambiando non solo la produzione di beni e servizi, ma anche il modo di vivere e di lavorare.

Tutte cose all'apparenza ovvie, sentite ormai centinaia di volte, eppure ancora assistiamo al fallimento di migliaia di imprese che di tutto ciò non tengono conto.

Il legislatore italiano si è accorto di questi cambiamenti e ha dato il suo contributo per spingere le imprese nella giusta direzione, o quanto meno per farle riflettere. Mi riferisco alle norme sul welfare e, oggetto di questo quaderno, sul "lavoro agile".

Fatta bene o fatta male la norma c'è, ed è un bene che ci sia perché altrimenti certi argomenti, come innovazione, efficienza, strategia, organizzazione, coinvolgimento di cui dicevamo prima, non sarebbero mai balzati alla ribalta e sarebbero rimasti patrimonio delle sole grandi imprese.

Ora sta a noi professionisti dar fondo a tutte le nostre conoscenze per divulgare il modo migliore di mettere in pratica gli strumenti legislativi che abbiamo a disposizione, per questo, con la presente opera, ci si prefigge di offrire una panoramica generale di questo strumento per renderlo davvero operativo.

<sup>1</sup> "What is strategy?" di Michael Porter, 2011

## 2 DEFINIZIONE

A cura di Loris **Beretta**

Il “lavoro agile”, detto anglofonicamente “smart working” è semplicemente un metodo di lavoro dinamico per mezzo del quale il lavoratore opera al di fuori dell’azienda autogestendo il proprio tempo concentrandosi al meglio sulle proprie attività.

Il significato della parola è davvero semplice ma non facciamoci ingannare, si tratta solo della punta di un grande iceberg la cui definizione è molto complessa. Oggi siamo in piena digital transformation in cui la relazione tra uomo e macchina e tra macchina e macchina si fa sempre più intensa, pensiamo all’Internet delle cose che crea una connessione continua con una molteplicità sempre crescente di apparati (ad esempio sono già in commercio frigoriferi che hanno all’interno delle telecamere e funzionano come un tablet a cui l’utente si può collegare con il cellulare per capire quali sono i prodotti mancanti e poter fare una spesa precisa). L’interazione tra uomo e macchina da qui in poi sarà sempre più intensa e il valore che l’azienda produrrà sarà frutto della continua interazione tra questi due elementi che la compongono, stiamo parlando di organizational network analysis, social recruitment, social learning, community enabling, big data analysis, ossia modalità operative che stanno cambiando e cambieranno sempre di più le relazioni lavorative, il modo di lavorare ma soprattutto l’approccio, richiedendo grandi sforzi per creare nuove competenze, imponendo anche un profondo cambiamento delle organizzazioni e dei metodi con cui queste vengono gestite. Le parole d’ordine sono collaborazione, comunicazione, formazione, innovazione, condivisione, porsi obiettivi, aumentare la cultura dell’analisi degli errori e non della loro condanna, sviluppare un forte senso di responsabilità nelle persone.

Il nuovo modello di lavoro sarà sempre più orientato verso l’utilizzo dello smart working che, da quanto detto dovrebbe essere ormai chiaro, non sarà più solo un tema di work life balance, né di welfare, ma di radicale e necessario ripensamento del rapporto tra persona e lavoro, tra manager e collaboratori, tra fornitore e cliente, tra impresa e ambiente (naturale e sociale), tra banche, persone e imprese, e perché no? Anche tra Stato, Imprese e Cittadino.

In effetti si è detto e constatato<sup>[2]</sup> che lo Smart working consente comunque di migliorare il bilanciamento tra vita personale e lavoro, e questo aumenta la soddisfazione del lavoratore migliorandone la produttività.

Qualche dato:

la crescita degli smart workers negli ultimi anni è stata molto intensa e lo è sempre di più. Da un'analisi del Politecnico di Milano si evince che in Italia vi sono circa 250.000 smart workers che sono passati dal 5% della popolazione lavoratrice del 2013 al 7% del 2016. In maggioranza (69%) si tratta di donne. La concentrazione geografica maggiore si ha nel nord Italia (52%). Stupisce l'età media degli smart workers, che a dispetto di un'aspettativa di fascia di età molto bassa, si attesta invece sui 41 anni, il che significa l'apertura a questa innovativa modalità di lavoro veramente di tante persone anche over 50. Per quanto alla dimensione delle imprese che applicano lo smart working l'indagine mostra che il primato spetta alle grandi organizzazioni che vedono (peraltro già da molti anni) un 30% di imprese aventi in essere iniziative strutturate, ossia facenti ormai parte del DNA dell'impresa, mentre nella fascia delle piccole e medie imprese questa percentuale si ferma al 5%. Vedremo nei prossimi anni se l'impulso legislativo influirà e in che misura sull'organizzazione delle aziende di minori dimensioni. È stato infine osservato che il lavoratore agile riesce a raggiungere una produttività maggiorata fino al 20% con una riduzione dei costi per l'impresa fino al 30%.

In genere l'iniziativa e la governance della realizzazione di un progetto di smart working è per l'83% dei casi a cura della funzione HR coadiuvata dall'IT; paradossalmente la spinta all'avvio del progetto ad iniziativa del top management o dell'imprenditore è stata rilevata solo per il 56% dei soggetti intervistati dall'osservatorio del Politecnico di Milano ed un 42% non è del tutto convinto della bontà dell'iniziativa in quanto dichiara di non riuscire a valutare esattamente quali benefici ne possano derivare in generale. Interessante è notare che dalla rilevazione appare che solo il 26% degli intervistati vede nella scarsa digitalizzazione un limite all'introduzione dello smart working in azienda. Il sindacato dimostra una partecipazione attiva ma parziale per 64% dei casi analizzati e solo per il 23% con un forte coinvolgimento. Si nota, infine, una scarsa

<sup>2</sup> Osservatorio Smart Working Politecnico di Milano



partecipazione della funzione finance che invece dovrebbe occuparsi del reperimento delle risorse necessarie per gli investimenti utili all'introduzione di un piano di Smart Working e valutarne il ritorno monetario.

A questo punto cerchiamo di chiarire quali sono gli ingredienti per costruire un piano di successo e in quali e a quali condizioni sia possibile introdurlo in azienda.

Per cominciare è indispensabile avere una precisa strategia anche organizzativa, una visione chiara delle attività che possono essere svolte in modalità agile, un management, o un imprenditore, dalla mentalità aperta al nuovo, anzi, all'innovazione e una struttura informatica adeguata.

## **2.1 La strategia d'impresa**

Lo smart working si inserisce normalmente in contesti imprenditoriali in cui è in atto, o sta per essere messo in atto, un intenso processo di change management, ossia di riflessione e sintesi di vari aspetti organizzativi e funzionali necessari per definire, o ridefinire, la cultura d'impresa ossia la propria identità, il proprio posizionamento sul mercato comprendendo a fondo anche il contesto competitivo e sociale in cui l'impresa è inserita. Tutti gli aspetti dell'impresa vengono considerati e messi in stretta relazione uno con l'altro affinché la "macchina" funzioni al meglio: finanza, marketing, organizzazione, ambiente etc., tenuto conto che scienza e tecnologia stanno cambiando non solo il modo di vivere delle persone, ma anche il modo di produrre e competere, si pensi all'ormai inarrestabile introduzione dei robot (c.d. Industry 5.0) che, come abbiamo già detto, comporteranno la convivenza e una intesa collaborazione lavorativa tra persone e macchine.

Va osservato che la competizione oggi si basa soprattutto sulla velocità di adattamento delle imprese ai cambiamenti e sulla capacità di queste addirittura di indurre cambiamenti (ad esempio cambiamenti nei modi di acquisto come indotto da Amazon o da Ali Baba, oppure nei pagamenti es. Paypal). Occorre quindi essere veloci e altamente innovativi. Lo smart working può essere un buon mezzo per affrontare tutto questo. Prendendo spunto dalle osservazioni fatte in apertura di questo capitolo possiamo ora analizzare alcuni aspetti chiave per la gestione di impresa.

## 2.2 La strategia organizzativa

Si tratta di costruire un sistema di relazioni estremamente collaborative con intenso coinvolgimento, anche emotivo, delle persone. Smart working significa lavorare ovunque con tempi autogestiti quindi il clima di fiducia e di commitment, ossia di forte identificazione del lavoratore con l'impresa, deve essere massimo. Anche il carattere del lavoratore e le sue attitudini vanno attentamente valutate in modo da avere la certezza di poter davvero contare sulle persone scelte. A livello strategico occorre dimenticarsi organigrammi e relazioni sociali classiche, si deve pensare l'impresa più come un sistema neuronale che un sistema gerarchicamente organizzato. In tale contesto lo smart working è un utile strumento di lavoro, ma attenzione, non deve e non può essere un fine di per sé stesso.

## 2.3 La connessione tra strategia d'impresa e strategia organizzativa

### - Alcune regole di base

La **prima regola** è quella di stabilire una forte connessione tra la leadership e le persone al punto da fargli comprendere esattamente il contesto del mercato in cui l'impresa opera, come si vuole affrontare la sfida e distinguersi dai propri concorrenti. È importante condividere la c.d. "*vision*" ossia gli obiettivi, la cultura e quali sono le priorità del business in modo che ogni collaboratore sia in grado di avere chiara coscienza del contesto in cui lavora e ne assuma il fine come proprio dando il meglio di sé nella propria attività, divenendo anche fondamentale portatore di idee.

Per attuare tutto ciò si deve creare un gruppo che sia guida e sprone del cambiamento, una vera e propria squadra di lavoro dotata del necessario potere direttivo che lavori in team per decidere "la via" e si faccia carico della diffusione della visione strategica ad ogni livello dell'organizzazione, questo permetterà di superare gli ostacoli soprattutto di ordine culturale (per tanti lavoratori infatti essere coinvolti in un progetto di smart working può dare insicurezza che deriva dal dover lasciare la propria scrivania, così come tanti manager potranno percepire un senso di perdita di controllo causato dal non avere più fisicamente ogni persona a contatto diretto). Chiaramente si dovrà spingere il gruppo leader a rimuovere ogni ostacolo che si oppone al cambiamento coinvolgen-

do tutti, creando team di lavoro composti da persone anche con ruoli diversi, diffondendo la cultura della collaborazione, sgretolando gli organigrammi e il concetto convenzionale di potere, analizzando le capacità e le conoscenze di ognuno per “scovare” talenti nascosti o, quantomeno, non conosciuti.

La **seconda regola** richiede che managers e imprenditori sappiano esattamente cosa fa ogni collaboratore, come si sente, come si comporta, cosa vuole, a cosa aspira, cosa sa o potrebbe saper fare, le sue attitudini, che vita ha oltre al lavoro. Si deve analizzare il contesto interno e comprendere come l'organizzazione, la struttura, i processi e ogni sistema aziendale e relazionale influisce sull'ambiente di lavoro.

La **terza regola** si focalizza sull'analisi del tempo. Il manager, o l'imprenditore, si deve interrogare chiedendosi “come utilizzo il mio tempo? L'uso che ne faccio è conforme alla gestione delle principali priorità dell'impresa? Come spendono il loro tempo i miei collaboratori? L'uso che ne fanno è conforme alle necessità di gestione delle priorità del business?”. Occorre fermarsi e guardare come viene utilizzato il tempo ora per ora in una settimana di lavoro ed esaminare i risultati al fine di identificare le attività o i processi che necessitano di un immediato intervento migliorativo. Ecco che in tal modo si potranno individuare le aree e le condizioni per una corretta e utile introduzione di un piano di smart working vincente.

Seguendo queste regole di base si potrà ampliare la capacità di ascolto ad ogni livello e creare un processo continuo e generalizzato di apprendimento e miglioramento nonché un continuo canale di feedback in modo che le persone sappiano sempre esattamente a quali risultati ha portato il loro comportamento, occorre che a tutti sia ben chiaro che ciò che viene fatto ha conseguenze per qualcuno, dare continuamente la misura di come i comportamenti di ognuno siano intimamente legati ai successi ottenuti dall'impresa crea un forte spirito di corpo e la presa di coscienza che ognuno dipende dall'altro e l'organizzazione da tutti insieme. Facendo in tal modo potrà venire meno l'osservazione secondo la quale lo smart working, se troppo spinto, può creare l'isolamento del lavoratore con conseguenze negative sulla sua produttività.

Un ulteriore passo è il porre in essere un corretto sistema di Performance Management System; si tratta di adottare un approccio orientato ai processi definendo speci-

fici obiettivi che saranno misurati con specifici indicatori di performance, ma non per il tradizionale controllo dell'attività del lavoratore ma affinché le prestazioni degli individui risultino sempre allineate con gli obiettivi strategici. Questo conduce ad ottenere come risultato un'organizzazione olistica<sup>[3]</sup> che osserva e misura continuamente i risultati di ogni processo e di ogni attività definendoli, ridefinendoli e migliorandoli continuamente in coerenza con gli obiettivi aziendali<sup>[4]</sup>. Il vantaggio competitivo si ottiene, infatti, ottimizzando le singole attività strategicamente rilevanti, disaggregate secondo i principi della catena del valore, ponendo in essere, successivamente, una serie di interventi migliorativi identificati grazie alla riagggregazione delle stesse attività in una visione interfunzionale e complessiva dell'impresa. È in tale contesto che l'architettura d'impresa<sup>[5]</sup> può efficacemente proporre un piano di smart working degno di successo. In proposito può essere utile ricordare che George Labovitz definisce *l'allineamento* come *“quello stato ottimale in cui strategia, dipendenti, clienti e processi chiave lavorano in concerto per sostenere la crescita e accrescere i profitti”*<sup>[6]</sup>.

Quanto tempo ci vuole?

Il cambiamento richiede tempo, quanto? Semplicemente il tempo necessario, non di più non di meno, tuttavia va sviluppato nelle persone, come dice Kotter, *un senso di urgenza*<sup>[7]</sup>; ecco quindi essere importante affrontare e risolvere un problema alla volta, questo metodo consente di far partecipi tutti dei buoni risultati ottenuti e dà lo slancio per affrontare la sfida successiva incrementando la credibilità del gruppo leader, dif-

<sup>3</sup> L'aggettivo “olistico” deriva dal greco “olos” cioè “tutto, intero, totale” e si riferisce alla teoria dell'olismo, paradigma filosofico secondo cui le proprietà di un dato sistema non possono essere determinate dalla somma delle sue componenti, bensì è il sistema in generale che determina il comportamento delle parti. Detto più semplicemente, la tesi sostiene che il tutto non sia riducibile alla somma delle parti di cui è composto, poiché il tutto è più della somma di queste. da <http://news.leonardo.it/olistico>.

<sup>4</sup> “Il nuovo paradigma può essere chiamato visione olistica del mondo guardando il mondo come un insieme integrato piuttosto che come una collezione dissociata di parti. La fondamentale interdipendenza di tutti i fenomeni può essere chiamata anche una visione ecologica (nel più ampio dei sensi) e il fatto che, come individui e come società, siamo tutti parimenti immersi, in fin dei conti dipendenti da, nei processi ciclici della natura.” Fritjof Capra (1996), “The web of life”, Anchor Books, Random House Publishers.

<sup>5</sup> Secondo la USA Federal CIO Council “l'Enterprise Architecture è un asset strategico/informativo di base che definisce la business mission, le informazioni utili, le tecnologie di supporto e il processo di perfezionamento delle tecnologie in risposta alle necessità di cambiamento.”

<sup>6</sup> George Labovitz e Victor Rosansky, “The Power of Alignment”, Wiley, 1997.

<sup>7</sup> John P. Kotter, “A sense of urgency”, Harvard Business Press, 2008.

fondendo entusiasmo, fiducia e proattività. In ogni caso non bisogna mai illudersi che basti mandare un po' di persone a lavorare fuori azienda per ottenere la panacea per tutti i mali, oltretutto aspettandosi un riscontro in tempi rapidi.

## **2.4 Le relazioni sociali**

Lo smart working dimostra come stia cambiando il sistema di relazioni sociali. Impresa e lavoratori non sono mai stati così legati a filo doppio. Ogni azienda di successo si è resa conto di quanto sia indispensabile che uno si prenda cura dell'altro per lavorare insieme, per collaborare “remando tutti dalla stessa parte”. Questo è certamente un elemento inquietante per i sindacati che sono chiamati a ripensare il proprio ruolo costretti sempre più ad abbandonare l'ormai desueta lotta di classe contro “il padrone sfruttatore” e l'appiattimento della contrattazione premiale ritenendo la meritocrazia un modo per escludere alcuni lavoratori a favore di altri. D'altra parte basta osservare come la crisi da una parte e l'exasperata competizione dall'altra abbiano determinato non solo la precarietà dei posti di lavoro ma addirittura dell'impresa stessa, tutto ciò può essere combattuto solo per mezzo di una forte solidarietà e compattezza tra lavoratori e imprenditori mai vissuta prima. È il frutto della quarta rivoluzione industriale che a velocità inaudita si sta già volgendo alla quinta più sopra accennata: il mondo dei robot. Ecco quindi il giusto richiamo del legislatore al ruolo sociale dell'impresa offerto per mezzo delle nuove norme sul welfare tendendo a considerare anche lo smart working come parte di questo, oltre che strumento per aumentare la produttività e la competitività delle imprese italiane<sup>8</sup>.

Non va infatti dimenticato che un buon piano di smart working non può prescindere dal valutare attentamente un corretto bilanciamento tra vita lavorativa e vita privata del lavoratore. Occorre guardare al di là della persona come lavoratore, considerando anche la sua famiglia e il contesto sociale in cui egli è inserito al di fuori dell'azienda in cui lavora.

Anche per questo la formazione si conferma quale componente fondamentale. Gli smart workers vanno informati di come l'attività di lavoro fuori dall'azienda può im-

<sup>8</sup> Fredmano Spairani, “Bassa produttività perché la colpa non è dei lavoratori”, ed. Franco Angeli, 2014

pattare la sfera privata, devono essere informati su cosa dire e cosa chiedere ai propri familiari, in modo che anche loro sappiano di cosa si tratta e siano solidali e partecipi nell'agevolare lo smart worker quando lavora, ad esempio, in casa. Lo smart worker va formato ad un corretto utilizzo del tempo, dato che questa variabile sarà gestita per lo più in modo molto autonomo, ricordando che ci sono delle regole sugli orari che vanno comunque rispettate e lo stesso in tema di sicurezza sul lavoro (tema questo che affronteremo in un apposito capitolo). È certo che l'introduzione dello smart working in azienda consente una significativa riduzione del tasso di assenteismo (anche se questo può innalzare i costi dovuti alla minore esigenza di permessi e ferie, fatto questo superabile tramite l'utilizzo della contrattazione di secondo livello), di turnover, dei costi legati ai trasferimenti dei lavoratori da casa all'azienda (con riduzione dell'inquinamento ambientale) e dei costi di gestione degli spazi fisici.

Inserire un programma di smart working in azienda significa, di conseguenza, adeguare o prevedere un corretto sistema di incentivi per premiare le performance misurate tramite un ragionato sistema di Performance Appraisal, nonché adeguare i percorsi di carriera e i piani retributivi.

Nel definire lo smart working un delicato aspetto applicativo da considerare è legato alla struttura informatica. Nessun piano di smart working può essere attuato senza considerare questo elemento che coinvolge anche il settore finance, dato che l'investimento in tecnologie adeguate può essere rilevante. L'osservatorio del Politecnico di Milano ha riscontrato che nel 73% dei casi analizzati i responsabili dell'IT (Information technology) hanno un coinvolgimento attivo nell'implementazione di un progetto di smart working.

La possibilità di usare in azienda vari dispositivi utente (computer portatili, tablet, smartphone etc.) promette una serie di vantaggi che riguardano, fra gli altri, la riduzione dei costi e l'incremento della produttività. Il punto focale è la governance ossia la determinazione delle giuste strategie di inserimento e utilizzo di tali sistemi; i responsabili ICT (Information and Communication Technologies) per gestire l'enterprise mobility management devono definire nuovi livelli di sicurezza e di controllo degli accessi, ma anche progettare la prioritizzazione del traffico e la programmazione delle condivisioni, delle applicazioni e degli aggiornamenti. Il tutto dovendo rispondere, in

termini di servizio, alla crescente domanda di libertà e flessibilità degli utenti e, contemporaneamente, alle esigenze di sicurezza di dati e applicazioni aziendali. Diventa così necessario valutare con attenzione pro e contro dei modelli di gestione per conoscerne le prerogative. In questo senso, la scelta va ragionata in base al tipo di business ma anche al tipo di collaboratori per non bloccare la loro produttività invece di migliorarla. Anche in questo caso vi sono alcune regole da seguire per ottenere un sistema stabile, sicuro, veloce (efficiente) ed efficace:

1. progettare architetture e servizi a supporto dei digital workers, garantendo la produttività individuale e, al contempo, la sicurezza dei dati e dei sistemi a supporto del business
2. progettare sistemi capaci di proteggere il patrimonio aziendale, le persone, i dati, i dispositivi e i sistemi, coinvolgendo le risorse necessarie per attuare piani di risk management, data loss prevention e disaster recovery adeguati
3. mettere a disposizione del management gli strumenti necessari per supervisionare e coordinare, al fine di consentire attività di monitoraggio tramite cruscotti progettati per semplificare la comprensione dei processi e degli eventi, in modo da rendere ogni intervento correttivo il più tempestivo possibile.
4. La produttività individuale e i processi aziendali corrono su una molteplicità di canali diversi che progressivamente tendono a diventare convergenti per vari motivi legati all'efficienza, alla comodità, alla velocità. Alla governance è richiesta flessibilità, disponibilità, proattività e sicurezza.
5. Lo smart working è incentrato su dispositivi mobili, cloud, virtualizzazione e sistemi di comunicazione e di condivisione che abbracciano document management, videocollaboration e social media, per questo va evitato che le persone utilizzino soluzioni fuori dal presidio aziendale che possono generare falle nei sistemi di sicurezza (ossia va evitato l'uso di strumenti informatici propri del lavoratore in favore di strumenti esclusivamente aziendali).
6. L'attività della governance deve allargare la propria visione e ampliare la propria capacità di ascolto delle persone, in quanto divengono utenti dei sistemi ICT non solo i clienti ma anche i collaboratori aziendali, ognuno con le proprie necessità e richieste di servizi diversificati.

Molto utile mi sembra riportare la sostanza del contenuto dell'intervista fatta<sup>[9]</sup> a Philip Vanhoutte, Senior Vice President & Managing director Europe & Africa della società Plantronics<sup>[10]</sup>:

*«La formula per diventare una realtà aziendale “Smarter Working”? BBB (Bricks, Bits, Behaviour).*

*Secondo Plantronics Leesman Index Study 2011, l'applicazione dello Smarter Working porta a: riduzione del 30% dei costi di real estate, diminuzione del 60% di assenteismo, aumento del 20% di soddisfazione del personale e dei clienti. Per questo motivo Plantronics, leader mondiale in soluzioni audio per la comunicazione, per prima ha sostenuto la filosofia “Smarter Working”, affiancandosi a partner di primo piano, come l'Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano.*

*Quale è la formula per diventare una realtà aziendale “Smarter Working”? **BBB Bricks**, cioè l'evoluzione dello spazio lavorativo;*

***Bits**, cioè implementazione della Unified Communication & Collaboration;*

***Behaviour**, cioè nuove modalità di gestione dei collaboratori.*

*“L'ufficio tradizionale si sta evolvendo – spiega Philip Vanhoutte, Senior Vice President e General Manager EMEA di Plantronics – I professionisti in ufficio hanno bisogno degli strumenti giusti per soddisfare le proprie esigenze e aumentare la produttività, favorire l'innovazione e migliorare la collaborazione.*

*L'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano ha condotto una ricerca che ha coinvolto in Italia:*

*65 Direttori delle Risorse Umane;*

*88 Chief Information Office in rappresentanza di aziende italiane di medio-grandi dimensioni, per comprendere gli investimenti e le prospettive di sviluppo delle tecnologie ICT di Smart Working come Unified Communication & Collaboration, Social Service & Community, Applicazioni e device Mobile, Cloud Computing;*

*80 Responsabili e Executive delle Line of Business per analizzare l'evoluzione e le esigenze di miglioramento dei modelli e degli stili di lavoro in termini di cultura e comportamenti del*

<sup>9</sup> <http://wow-webmagazine.com/it/smart-working-bricks-bytes-behaviour/#.Waq4YITyiig>

<sup>10</sup> [www.plantronics.com/it](http://www.plantronics.com/it)



*management e dei dipendenti, policy e regole organizzative, spazio di lavoro fisico (ufficio) e spazio di lavoro virtuale (strumenti ICT);*

*1.000 dipendenti (impiegati/quadri/dirigenti) di aziende di medio-grandi dimensioni di età compresa fra i 16 e 65 anni, attraverso una survey condotta in collaborazione con Doxa per analizzarne le modalità di lavoro e la relativa soddisfazione, l'utilizzo e l'impatto degli strumenti ICT sulle proprie performance.*

### **Spazio di lavoro fisico (Bricks)**

*In Italia si assiste a un'evoluzione dello spazio di lavoro fisico e le aziende stanno attuando iniziative di riprogettazione dello spazio. Cosa significa oggi Smarter Working? Che cosa produce questo trend nel mondo lavorativo a livello di produttività e benefici per le aziende? Il 39% dei Responsabili HR ha dichiarato che nella propria azienda sono stati definiti dei piani annuali o pluriennali di riprogettazione del layout degli uffici con l'obiettivo di creare ambienti aperti, flessibili e orientati alla collaborazione e al benessere delle persone. Inoltre ben il 58% del campione dichiara di aver già apportato cambiamenti e innovazioni significative in passato in questo ambito.*

*“L'ufficio Simply Smarter non è semplicemente la riprogettazione di un ufficio. Oggi sono cambiate le modalità di lavoro e i dipendenti trascorrono sempre più tempo lontani dalla scrivania. Con questa tendenza crescente – aggiunge Philip Vanhoutte – emerge l'esigenza da parte delle aziende di fornire al proprio staff lo spazio necessario per lavorare e gli strumenti giusti. Oggi l'ufficio Simply Smarter deve considerare le esigenze di tutti i collaboratori, che sono più efficaci se lavorano in condizioni che migliorano la produttività.”*

### **Spazio di lavoro virtuale (Bits)**

*Accanto allo spazio fisico, è necessario ridefinire lo spazio di lavoro virtuale, attraverso gli strumenti giusti. Gli strumenti ICT, e in particolare le tecnologie di Unified Communication & Collaboration, possono dare un contributo significativo all'implementazione dello Smart Working, grazie alla loro capacità di facilitare le interazioni tra le persone, indipendentemente dalla loro posizione, e al supporto che tali applicazioni possono dare alle persone che lavorano in condizioni di mobilità.*

*Al di là degli investimenti delle aziende, i tools che favoriscono lo Smart Working si stanno sempre più diffondendo, anche grazie al fenomeno della consumerizzazione. Per quanto riguarda i devices, nel 59% delle aziende i dipendenti utilizzano per lavorare i propri dispositivi personali.*

Infatti solo il 13% delle aziende ha sviluppato modelli avanzati di Smart Working, creando degli spazi “virtuali” completi per i propri dipendenti.

### **I modelli di lavoro: Behaviour**

*Secondo la ricerca, i Direttori HR indicano come solo nel 5% delle aziende tutti i lavoratori possano scegliere come ripartire il proprio tempo lavorativo tra le diverse sedi di lavoro (casa, ufficio, presso i clienti, ecc.), mentre nel 38% dei casi questa possibilità è prevista solo per particolari tipologie di dipendenti. In particolare, il Telelavoro (lavoro presso la propria abitazione) viene praticato da meno del 10% della popolazione aziendale, tipicamente commerciali, dirigenti, e donne con famiglia.*

*I motivi di questa flessibilità limitata?*

*Difficoltà di coordinamento e collaborazione tra i dipendenti (56%);*

*Timore di perdita di controllo da parte di un management poco orientato alla delega e al lavoro per obiettivi (50%);*

*Rischio legato al timore di isolamento e alienamento delle persone (47%).*

*Oggi il management dimostra un certo impegno sui temi legati allo Smart Working, ma ha ancora difficoltà nella condivisione di informazioni aziendali e nell'incentivare e premiare il contributo innovativo delle persone.*

*Inoltre i dipendenti sono ancora poco disponibili a cambiare modalità di lavoro e a ridefinire le attività, lavorando in modo flessibile (luoghi e orari lavorativi), a seconda delle esigenze. Questo dato appare in contrasto con quanto emerge dall'analisi sugli utenti finali che, opportunamente incentivati dal management e da policy organizzative non discriminanti, si dichiarano predisposti ad adottare i nuovi modelli di lavoro».*

Il quadro a questo punto dovrebbe essere più chiaro e conferma che un piano di smart working ha un impatto a 360° sull'intera impresa, coinvolge tutto e tutti, costringe a introdurre il concetto di innovazione aperta, ossia lo scambio di conoscenze per creare conoscenza<sup>[11]</sup>, spinge verso la creazione di un ecosistema collaborativo nel quale si possono sviluppare nuove idee grazie ad un'intensa creatività e fiducia reciproca, consentendo la costruzione di un clima aziendale nel quale ogni individuo può trovare ampia soddisfazione professionale e personale per il bene proprio, dei propri colleghi

<sup>11</sup> “L'innovazione che non ti aspetti” a cura di Emil Abirascid, ed. Franco Angeli, 2015

e dell'intera impresa. Costringe inoltre a riorganizzare gli spazi aziendali e la gestione delle comunicazioni e delle informazioni, a rivedere rafforzare le competenze di gestione del tempo, a ottimizzare tutti gli strumenti informatici e tecnologici in uso in azienda costruendo nuove competenze digitali, fiducia e responsabilizzazione diventano i principi di gestione di ogni rapporto all'interno dell'impresa. Occorre essere molto attenti e pronti ad affrontare anche alcuni elementi negativi che sono insiti in un utilizzo eccessivamente profondo dello smart working, come ad esempio il senso di isolamento che può pervadere il lavoratore agile, il senso di perdita di alcune sicurezze e punti di riferimento quale la propria scrivania e un preciso orario di lavoro, il senso di insicurezza indotto dall'impossibilità di aver interazioni immediate, dirette, fisiche con il proprio capo e con i propri colleghi e quindi paura di avere minori opportunità di crescita non potendo partecipare giornalmente e direttamente alla quotidianità in azienda con conseguente lenta perdita di motivazione, perdita del focus sulla propria attività e riduzione in termini di produttività.

Al riguardo la moderna scienza comportamentista applicata ci insegna l'importanza della dimensione umana nel cambiamento organizzativo ed è proprio di questo fattore che ci si deve occupare in modo molto approfondito in questo momento storico.

## **2.5 Storiografia della moderna scienza comportamentista**

Le basi dalle quali si è voluta tale scienza vennero gettate verso la fine degli anni 20 da Elton Mayo<sup>[12]</sup>. Egli compì i famosi esperimenti di Hawthorne con i quali si era posto come obiettivo lo studio dell'impatto delle condizioni ambientali sulla produttività lavorativa, in particolare si sperimentò come il cambiamento dell'intensità della luce potesse influenzare tale variabile. Occorre pensare che all'epoca erano le teorie tayloristiche che spiegavano meccanicamente come la produttività poteva migliorare o peggiorare. Gli esperimenti di Hawthorne (stabilimento della Western Electric di Chicago) diedero dei risultati totalmente inaspettati. Nonostante la luce venisse ridotta la produttività addirittura aumentava. In un primo momento si pensò che i lavoratori sa-

<sup>12</sup> Richard Herbert Franke e James D. Kaul, "The Hawthorne Experiments: First Statistical Interpretation", in American Sociological Review, vol. 43, n° 5, 1978, pp. 623-643.

pendo di essere monitorati cercavano di dare il meglio di sé per soddisfare i ricercatori dimostrando le proprie capacità. Questo dal punto di vista del management fu sicuramente un aspetto interessante ma non il più importante, infatti durante la seconda fase degli esperimenti vennero scelte dapprima sei donne che lavoravano a una linea di assemblaggio e vennero isolate dal resto dello stabilimento venendo destinate a lavorare alla presenza di un supervisore; a queste persone di volta in volta venne spiegato in dettaglio e preventivamente quali fossero le condizioni ambientali che stavano per essere cambiate e così prima di ogni cambiamento; costantemente venivano rilevati i volumi prodotti. Successivamente vennero scelte solo due delle sei persone, affidandogli il compito di scegliere altre quattro persone (donne) per creare due nuovi gruppi di lavoro; anche in questo caso vi era la presenza di un osservatore che annotava tutto quello che succedeva e informava costantemente le persone sull'andamento dell'esperimento stesso e discuteva con loro di ogni situazione scambiando informazioni e ascoltando i consigli che venivano dalle persone stesse nonché le loro eventuali problematiche. L'esperimento durò molto a lungo (mesi interi) e venne misurata la produttività all'inizio, durante ed al termine dell'esperimento stesso. Si notò ad esempio che variando la durata delle pause, nel tempo, cambiava anche la produttività, un aumento eccessivo delle pause diminuiva il rendimento così come anche un loro eccessivo accorciamento. Tuttavia la cosa più sorprendente fu che dopo aver determinato la situazione ottimale nella quale le persone ottennero la massima resa, al ripristino delle condizioni esistenti all'inizio dell'esperimento la produttività non diminuì per nulla mantenendosi ad un livello molto maggiore di quello di partenza. Che cos'era successo? Semplice, i lavoratori avevano creato un vero e proprio gruppo di lavoro molto coeso nel quale ognuno scambiava sensazioni e idee; insomma, la condivisione, la partecipazione libera senza sentirsi sottoposti ad una gerarchia e senza alcuna limitazione nella scelta delle soluzioni fece sì che il gruppo divenne il modello nel quale le persone si identificavano, si riconoscevano aiutandosi una con l'altra e aumentò il senso di responsabilità di ognuno molto più di quanto qualsiasi sistema disciplinare o gerarchico avrebbe mai potuto ottenere. Grazie a questo esperimento Mayo scoprì il concetto fondamentale sul quale si basano le moderne strategie di change management che oggi ci portano a prendere in considerazione l'importanza dell'individuo, tanto da arrivare a pianificare, appunto, l'introduzione di piani di smart working: i luoghi di lavoro sono

ambienti prima di tutto sociali all'interno dei quali si creano legami tali da aumentare la motivazione delle persone, nel quale la condivisione degli obiettivi crea senso di appartenenza che può portare ad allontanarsi un pò di più dal proprio interesse personale in favore di quello più ampio del gruppo e addirittura, dell'impresa. Si dimostra così che il giusto equilibrio tra i meccanismi di bilanciamento esterno (produzione e mercato) e i meccanismi di bilanciamento interno (bisogni individuali e bisogni dell'organizzazione) può portare davvero a grandi miglioramenti con risultati sorprendenti in termini di produttività, efficacia ed efficienza. Gli studi successivi di Mayo, come anche gli altri studiosi quale ad esempio Warner Burke<sup>13</sup>, ci dicono che l'impresa è un contesto sociale in cui i gruppi vivono, non solo ma creano influenze, assumono poteri che se non gestiti da un management lungimirante, aperto al nuovo e alla collaborazione possono determinare grandi problemi e rappresentare un freno al miglioramento.

Per questo, ad esempio, prima di introdurre un piano di smart working è altamente consigliato effettuare un'indagine sul clima esistente in azienda che porti in luce situazioni favorevoli ma soprattutto, quelle sfavorevoli all'introduzione di cambiamenti nell'organizzazione aziendale in modo da poter applicare i giusti correttivi e faccia comprendere qual è la visione e quali sono le aspettative delle persone che vi lavorano, finanche se le persone hanno piena coscienza di quali sono gli scopi che la leadership si prefigge di ottenere. Occorre anche chiedersi quali siano le necessità formative utili affinché il cambiamento organizzativo possa avere successo. Non mi stancherò mai di ricordare e di sottolineare quanto un corretto piano formativo sia indispensabile, e non si sta parlando di formazione solo sulle operazioni che il lavoratore deve eseguire, si parla di formazione anche su aspetti organizzativi, psicologici, del rapporto tra le persone e l'organizzazione, sulla gestione della leadership anche a livello di semplice capo officina, sulla migliore gestione delle risorse tecniche ed economiche dell'azienda nonché su come gestire riunioni efficaci, insomma su tutti gli elementi che possano assicurare nel tempo lo sviluppo delle persone, e delle loro carriere, in sintonia con i reali bisogni aziendali e con i programmi di sviluppo/cambiamento organizzativo. Occorre prendere esempio da Elton Mayo e prima di realizzare un piano di Smart Wor-

<sup>13</sup> "Il cambiamento organizzativo - Teoria e pratica", W. Warner Burke (2010), ed. Franco Angeli.

king va preparato un valido metodo per la misurazione della situazione ex ante e dei risultati ex post, nonché per la raccolta e analisi dei feedback da parte di tutti i collaboratori coinvolti ad ogni livello.

Molti diranno: “troppo complicato per le piccole e medie imprese italiane, sono cose che vanno bene per le multinazionali o le grandi e grandissime imprese”, la risposta è molto semplice e la offre un grande studioso di marketing, Philip Kotler<sup>14</sup>:

*“le imprese si dividono in due categorie, quelle che cambiano e quelle che scompaiono”*

e nell'affrontare il cambiamento noi professionisti, quali depositari delle conoscenze e delle migliori teorie per la gestione dell'impresa, possiamo offrire un grande contributo ai nostri clienti.

<sup>14</sup> Philip Kotler, nato a Chicago il 17 maggio del 1931, è considerato uno dei massimi esperti mondiali nell'ambito del management e soprattutto del marketing management, tanto da essere definito come “il maggior esperto al mondo nelle strategie di marketing”.

### 3 LE REGOLE ITALIANE

A cura di Loris Beretta

È stata finalmente pubblicata nella G.U. serie generale n. 135 del 13 giugno 2017 la Legge n. 81 del 22 maggio 2017 che, oltre alle norme per la tutela del lavoro autonomo, contiene le regole che disciplinano il lavoro agile. Tale legge è entrata in vigore il 14 giugno 2017.

Si tratta di una norma già allo studio da alcuni anni, la prima proposta di legge venne presentata il 29 gennaio 2014. Significativo fu il titolo: “*disposizioni per la promozione di forme flessibili e semplificate di telelavoro*”. Era un momento di passaggio, le grandi multinazionali utilizzavano forme flessibili di lavoro già perfettamente definibili smart work, mentre per tutti gli altri l'unica alternativa conosciuta era il telelavoro che, di fatto, nel nostro Paese ebbe un successo davvero scarso.

Il telelavoro era disciplinato da un accordo quadro del 2004 che sostanzialmente regolava la modalità di prestazione eseguita dal lavoratore presso la propria abitazione. Praticamente il luogo fisso di lavoro veniva spostato dall'azienda a casa propria. Successivamente la politica cominciò a prendere atto e ad analizzare la grande, enorme innovazione tecnologica che, nonostante la grande crisi del 2008, stava portando il mondo a vivere pienamente la quarta rivoluzione industriale. In tale contesto è molto interessante leggere come i deputati promotori della nuova legge esordirono nella sua presentazione:

*“ONOREVOLI COLLEGHI! - Lo smart working è una modalità di lavoro innovativa basata su un forte elemento di flessibilità, in modo particolare di orari e di sede. Il futuro dell'organizzazione del lavoro passa necessariamente da qui: lì dove il lavoro incontra le nuove tecnologie, infatti, nascono occasioni che non possiamo permetterci di ignorare e che ci portano a un importante cambiamento di mentalità. Perché definire e disciplinare in via legislativa una nuova modalità di flessibilità del lavoro quando non solo ne esiste già una – il telelavoro – ma è anche nella grande maggioranza dei casi inattuata o comunque fortemente sottoutilizzata? Esattamente per questa ragione. Da una parte, numerose ricerche dimostrano che chi lavora fuori dell'azienda è mediamente più produttivo dei dipenden-*

ti che sono in ufficio (grandi aziende internazionali riportano un aumento di produttività del 35-40 per cento), si assenta meno (circa il 63 per cento di assenteismo in meno) ed è sicuramente più soddisfatto, riducendo così le possibilità che decida di lasciare l'azienda, costringendo quest'ultima a investire risorse nella formazione di una nuova persona. Non solo: una recente ricerca prodotta dall'osservatorio smart working del Politecnico di Milano stima che l'adozione di pratiche di smart working in Italia potrebbe significare 27 miliardi di euro in più di produttività e 10 miliardi di euro in meno di costi fissi. Dall'altra, però, nonostante i comprovati benefici, la forma principale per lavorare a distanza, il telelavoro, è effettivamente uno strumento ancora scarsamente utilizzato nelle imprese italiane: lo studio del Politecnico riporta che il telelavoro è presente nel 20 per cento delle imprese ma è disponibile per tutti i lavoratori solo nel 2 per cento dei casi e nel 2013 la percentuale dei telelavoratori per più di un quarto del loro tempo lavorativo è stata appena il 6,1 per cento. Questo a causa di una normativa molto rigida e restrittiva in materia, che non tiene conto dell'evoluzione degli strumenti tecnologici a disposizione e che espone l'impresa interessata all'utilizzo di questa modalità lavorativa a costi e a rischi troppo elevati, ad esempio in materia di sicurezza sul lavoro. La presente proposta di legge nasce, dunque, da un lato dalla necessità di superare questo blocco dando vita a uno strumento altro rispetto al telelavoro, con caratteristiche e obblighi (per il lavoratore e per il datore di lavoro) propri e dall'altra di incentivare e accompagnare un profondo cambiamento culturale nella concezione del lavoro: il passaggio dal lavoro « a timbratura di cartellino » al lavoro per obiettivi, dove al lavoratore viene lasciata ampia libertà di auto-organizzarsi a patto che porti a termine gli obiettivi stabiliti nelle scadenze previste. Cadono, dunque, gli obblighi e i costi per l'azienda legati alla sicurezza sul lavoro presenti nel caso del telelavoro e viene predisposto un nuovo impianto in materia di sicurezza incentrato sull'informazione e sulla prevenzione, attraverso la fornitura di strumenti informatici adeguati. Inoltre, **la proposta di legge configura lo smart working come strumento e non come tipologia contrattuale**, con lo scopo di renderlo utilizzabile da tutti i lavoratori che svolgano mansioni compatibili con questa possibilità, anche in maniera «orizzontale»: alcuni pomeriggi a settimana, tre ore al giorno, tutte le mattine, a seconda dell'accordo raggiunto tra datore di lavoro e lavoratore. Questo risolve un altro grande problema che spesso il telelavoro presentava: il rischio di esclusione del telelavoratore dalle dinamiche aziendali e, spesso, la riduzione delle sue possibilità di carriera. Nonostante i benefici, sia per il lavoratore sia per l'azienda, siano



*evidenti e numerosi, abbiamo deciso di agevolare ulteriormente l'adozione di questo strumento proponendo una modifica alla normativa in materia di Agenda digitale per estendere gli incentivi fiscali alle aziende che adottano modalità di lavoro agile. Infine, una nota sul metodo: la presente proposta di legge è stata oggetto di consultazione pubblica e attraverso la pubblicazione on line, la pubblicazione sui blog del Corriere della Sera, de «La 27esima Ora» e l'invio tramite e-mail a personalità e associazioni particolarmente attive nell'ambito delle politiche del lavoro e nello specifico esperte di flessibilità dell'organizzazione del lavoro. Abbiamo ricevuto moltissimi contributi, grazie ai quali il testo della proposta di legge è mutato rispetto all'originale, e soprattutto moltissimi incoraggiamenti e testimonianze che ci hanno permesso di tastare con mano quanto sia ritenuta necessaria una normativa in questa direzione di semplificazione e agevolazione nell'utilizzo di uno strumento che sarebbe preziosissimo per molti».*

Ho evidenziato un passaggio che mi pare importante: **“la proposta di legge configura lo smart working come strumento e non come tipologia contrattuale”**. Significa che sebbene la versione finale della norma preveda la stipula di un contratto scritto, il legislatore ha voluto chiarire sin da subito che si tratta solo di una diversa modalità con cui al lavoratore viene chiesto di eseguire la propria prestazione lavorativa e non di una nuova tipologia contrattuale.

Vediamo ora il confronto tra l'originaria proposta di legge e quelle in vigore attualmente per quanto previsto al primo articolo in cui vengono definiti oggetto e finalità della legge: >>

Prima proposta di legge del 2014	Testo approvato dal Senato il 10/05/2017 in vigore
<p><b>ART. 1</b> <b>(Oggetto e finalità)</b></p> <p>1. La presente legge promuove forme flessibili e semplificate di lavoro da remoto, di seguito denominate <b>«smart working»</b>, diverse dal telelavoro di cui all'Accordo quadro europeo del 16 luglio 2002 recepito dall'accordo inter-confederale del 9 giugno 2004, allo scopo di incrementare la produttività del lavoro e di agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.</p> <p>2. Lo smart working consiste in una prestazione di lavoro subordinato che si svolge con le seguenti modalità:</p> <p>a) esecuzione della prestazione lavorativa al di fuori dei locali aziendali, per un orario medio annuale inferiore al 50 per cento dell'orario di lavoro normale, se non diversamente pattuito;</p> <p>b) eventuale utilizzo di strumenti informatici o telematici per lo svolgimento dell'attività lavorativa;</p> <p>c) assenza dell'obbligo di utilizzare una postazione fissa durante i periodi di lavoro svolti al di fuori dei locali aziendali.</p>	<p><b>CAPO II</b> <b>LAVORO AGILE</b> <b>ART. 18</b> <b>(Lavoro agile)</b></p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>3. Le disposizioni del presente capo si applicano, in quanto compatibili, anche nei rapporti di lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni, secondo le direttive emanate anche ai sensi dell'articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124, e fatta salva l'applicazione delle diverse disposizioni specificamente adottate per tali rapporti.</p> <p>4. Gli incentivi di carattere fiscale e contributivo eventualmente riconosciuti in relazione agli incrementi di produttività ed efficienza del lavoro subordinato sono applicabili anche quando l'attività lavorativa sia prestata in modalità di lavoro agile.</p> <p>5. Agli adempimenti di cui al presente articolo si provvede senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, con le risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili a legislazione vigente.</p>

Si noti la grande evoluzione ha avuto la norma dalla sua prima ideazione alla sua realizzazione. Dal voler chiarire un concetto, ossia cos'è lo smart working" si è arrivati a definire il lavoro agile (smart working) come mezzo, ossia strumento, per raggiungere livelli più elevati di competitività contemperando anche un miglior bilanciamento per il lavoratore del rapporto vita lavorativa e vita privata.

La norma nella sua forma vigente si limita ad imporre la forma contrattuale, a garantire il trattamento economico e il diritto all'apprendimento del lavoratore agile al pari degli altri lavoratori, a delineare i confini del potere di controllo e disciplinare del datore di lavoro ed infine, semplicemente, ricorda che anche il lavoratore agile ha diritto alla massima sicurezza sul lavoro e ad essere assicurato contro gli infortuni e le malattie professionali.

Vediamo il testo completo dopodiché ne darò un breve commento.

**L. 22 maggio 2017, n. 81 (1).**

**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.**

*Pubblicata nella Gazz. Uff. 13 giugno 2017, n. 135.*

**La Camera dei deputati ed il Senato della Repubblica hanno approvato;**

**IL PRESIDENTE DELLA REPUBBLICA**

**PROMULGA**

**la seguente legge:**

*(omissis)*

**Capo II**

**Lavoro agile**

**Art. 18. Lavoro agile**

*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 du-*

*rata 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, e successive modificazioni, secondo le direttive emanate anche ai sensi dell'articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124, e fatta salva l'applicazione delle diverse disposizioni specificamente adottate per tali rapporti.*
- 4. Gli incentivi di carattere fiscale e contributivo eventualmente riconosciuti in relazione agli incrementi di produttività ed efficienza del lavoro subordinato sono applicabili anche quando l'attività lavorativa sia prestata in modalità di lavoro agile.*
- 5. Agli adempimenti di cui al presente articolo si provvede senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, con le risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili a legislazione vigente.*

#### **Art. 19. Forma e recesso**

- 1. L'accordo relativo alla modalità di lavoro agile è stipulato per iscritto ai fini della regolarità amministrativa e della prova, e disciplina l'esecuzione della prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali aziendali, anche con riguardo alle forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro ed agli strumenti utilizzati dal lavoratore. 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.*
- 2. L'accordo di cui al comma 1 può essere a termine o a tempo indeterminato; in tale ultimo caso, il recesso può avvenire con un preavviso non inferiore a trenta giorni. Nel caso di lavoratori disabili ai sensi dell'articolo 1 della legge 12 marzo 1999, n. 68, il termine di preavviso del recesso da parte del datore di lavoro non può essere inferiore a novanta giorni, al fine di consentire un'adeguata riorganizzazione dei percorsi di lavoro rispetto alle esigenze di vita e di cura del lavoratore. In presenza di un giustificato motivo, ciascuno dei contraenti può recedere prima della scadenza del termine nel caso di accordo a tempo determinato, o senza preavviso nel caso di accordo a tempo indeterminato.*

**Art. 20. Trattamento, diritto all'apprendimento continuo e certificazione delle competenze del lavoratore**

- 1. 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.*
- 2. 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.*

**Art. 21. Potere di controllo e disciplinare**

- 1. L'accordo relativo alla 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 Legge 20 maggio 1970, n. 300, e successive modificazioni.*
- 2. L'accordo di cui al comma 1 individua le condotte, connesse all'esecuzione della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali, che danno luogo all'applicazione di sanzioni disciplinari.*

**Art. 22. Sicurezza sul lavoro**

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

**Art. 23. Assicurazione obbligatoria per gli infortuni e le malattie professionali**

- 1. L'accordo per lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità di lavoro agile e le sue modificazioni sono oggetto delle comunicazioni di cui all'articolo 9-bis del decreto-legge 1° ottobre 1996, n. 510, convertito, con modificazioni, dalla legge 28 novembre 1996, n. 608, e successive modificazioni.*
- 2. Il lavoratore ha diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali dipendenti da rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno dei locali aziendali.*
- 3. Il lavoratore ha diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro occorsi durante il normale percorso di andata e ritorno dal luogo di abitazione a quello prescelto per lo svolgimento della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali, nei limiti e alle condizioni di cui al terzo comma dell'articolo 2 del testo unico delle disposizioni per l'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali, di cui al decreto del Presidente della Repubblica 30 giugno 1965, n. 1124, e successive modificazioni, quando la scelta del luogo della prestazione sia dettata da esigenze connesse alla prestazione stessa o dalla necessità del lavoratore di conciliare le esigenze di vita con quelle lavorative e risponda a criteri di ragionevolezza.*

Come si nota il legislatore non ha voluto varare una norma particolarmente stringente, si è sostanzialmente limitato a specificarne gli obiettivi e il significato stabilendone l'applicabilità anche nell'ambito della pubblica amministrazione, poi non ha fatto altro che ricordare che anche il lavoratore agile deve essere tutelato contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali, deve essere garantito nella sua privacy pur se sottoposto al normale potere di controllo e disciplinare da parte del datore di lavoro ed ha diritto a una normale retribuzione come tutti gli altri nonché a partecipare ai piani formativi previsti in azienda, il tutto richiamando le specifiche normative a cui ha fatto rinvio senza aggiungere nulla di specifico.

Analizziamo ora articolo per articolo, comma per comma, in modo da comprendere meglio come applicare la norma nella pratica.

Iniziamo dall'**articolo 18**, comma uno, appare chiaro il suggerimento alle imprese di aumentare la propria competitività spingendo sull'innovazione anche organizzativa

non tralasciando tuttavia l'attenzione che va posta sul lavoratore in quanto persona. Viene chiarito che non si tratta di un nuovo tipo giuridico di lavoro, si tratta semplicemente di un accordo che le parti possono raggiungere per definire una diversa modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato tale per cui il lavoratore la possa rendere al di fuori dell'azienda, nei limiti della durata del normale orario giornaliero di lavoro (ad esempio le otto ore) la cui gestione viene sostanzialmente, anche se non detto a chiare lettere, lasciata alla libera iniziativa del lavoratore. Appare subito evidente un primo intervento che l'azienda deve attuare ossia aggiornare il regolamento aziendale che disciplina gli orari di lavoro inserendo una parte specifica dedicata ai lavoratori agili, anche se poi più in dettaglio sarà il contratto con il lavoratore a definire meglio le regole con tutte le necessarie personalizzazioni.

Viene, poi, specificato che la prestazione verrà resa “senza una postazione fissa”, ma sarebbe stato forse più efficace scrivere senza “necessità” di una postazione fissa posto che il lavoratore potrebbe benissimo decidere di lavorare, ad esempio, solo da casa pur senza diventare un telelavoratore (probabilmente il legislatore per postazione fissa intende la presenza di un computer non del tipo portatile, ma di quelli da scrivania). Un elemento che può dare adito a un'interpretazione più estesa del previsto è il fatto di dare come ipotetico l'utilizzo di strumenti tecnologici, la norma letteralmente così dispone: “*con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici*”, il che parrebbe presupporre che anche un'attività di lavoro manuale potrebbe essere resa in smart working (ad esempio mi sovviene un'attività di preparazione di carta modelli per la moda o attività di taglio e cucito); vero è che se è così il lavoro agile potrebbe prestarsi a molti più impieghi rispetto a quanto si potrebbe immaginare riferendosi solamente a computer portatili, tablet e smartphone.

Per quanto alla definizione delle forme organizzative per fasi e obiettivi il legislatore ha aggiunto anche i “cicli” che però sono tipici della produzione industriale ad esempio meccanica, tuttavia, a parte l'imprecisione, non pare che questo possa dare adito a dubbi interpretativi, il lavoratore può essere chiamato a svolgere la propria attività in modalità agile anche solo per il raggiungimento di specifici obiettivi, per gestire una fase ad esempio dell'attività di progettazione di un impianto complesso, come potreb-

be benissimo svolgere integralmente le proprie mansioni, ad esempio contabili, in modalità parzialmente o totalmente agile.

La norma, poi, rende responsabile il datore di lavoro per la sicurezza e il buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati al lavoratore; questo pare essere un po' limitativo visto che al comma precedente si parla di "possibile" utilizzo di strumenti tecnologici, a meno che di estendere il concetto di strumento tecnologico a qualsiasi elemento che non siano penne matite, forbici, semplici attrezzi quali cacciaviti, martelli, eccetera, dunque ad esempio una macchina da cucire portatile potrebbe essere considerata strumento tecnologico? A questo punto probabilmente sì.

In questo contesto parrebbe essere stata persa l'occasione di definire esattamente, o almeno più compiutamente, cosa sia uno strumento tecnologico dato che ad esempio il garante della privacy ha definito come strumento di lavoro anche il servizio di posta elettronica messo a disposizione dal datore di lavoro con l'attribuzione di un account personale, i servizi della rete aziendale, tra cui internet, o quelli diretti ad assicurare il fisiologico e sicuro funzionamento della rete, ossia i sistemi di accesso, i software anti-virus e i sistemi di inibizione automatica di contenuti inconferenti con il lavoro. Si nota come in questo caso il legislatore abbia semplicemente voluto definire i confini della responsabilità del funzionamento degli strumenti affidati al lavoratore lasciando ogni interpretazione alle altre normative in vigore.

Se però leggiamo questo punto e lo confrontiamo con il contenuto del successivo **articolo 21**, che regola il potere di controllo e disciplinare del datore di lavoro, ci si rende conto che forse la mancata definizione di strumento di lavoro può significare il mancato coordinamento con le norme finalizzate a limitare il potere di controllo del datore di lavoro, così come invece precisato dall'articolo 4 della legge 300/1972 riformata dall'articolo 23 del Decreto Legislativo n. 151/2015 che specificatamente esenta da tale disciplina gli **"strumenti utilizzati dal lavoratore per rendere la prestazione lavorativa"**. Probabilmente il legislatore ha fatto questa scelta sul presupposto che la tecnologia continua a inventare nuovi strumenti e quindi qualsiasi definizione col tempo avrebbe rischiato di diventare troppo limitata, quando addirittura non adeguata.



Un'importante conseguenza per l'azienda è che il Documento Programmatico sulla Sicurezza, disciplinato dal D.Lgs. 196/2003, dovrà essere rivisto inserendo un capitolo specifico dedicato ai lavoratori agili (ricordiamo tuttavia che la disciplina della privacy sta per essere completamente rivoluzionata a partire dal 25 maggio 2018, data alla quale entrerà in vigore il Regolamento Europeo 2016/679 abrogando definitivamente la direttiva 95/46/CE insieme a tutte le normative nazionali da essa derivate, compreso dunque anche il D.Lgs.196/2003). Considerando l'esistenza di norme specifiche in materia di Privacy il legislatore ha ritenuto di non dover ribadire, anche se sarebbe stato utile, l'obbligo del datore di lavoro di fornire una preventiva informazione sulle modalità di utilizzo degli strumenti di lavoro e delle circostanze nelle quali possono essere realizzati i controlli, forse ritenendo sufficiente quanto già disposto dall'articolo 13 del decreto legislativo 30 giugno 2003 n. 196, e successive modificazioni. La norma dunque non richiama direttamente la norma regolatrice della privacy che, tuttavia, va applicata con particolare riferimento al doveroso obbligo di informazione preventiva al lavoratore su quali dispositivi tecnologici siano identificabili come strumenti di lavoro, di come debbano essere usati dal lavoratore e come questi siano utilizzabili a fini di controllo da parte del datore di lavoro; un richiamo esplicito da parte del legislatore avrebbe potuto evitare dubbi o incertezze applicative delle norme sul lavoro agile, soprattutto in caso di installazione di sistemi di geolocalizzazione sui dispositivi tecnologici in dotazione al lavoratore e la messa a disposizione di sistemi software che consentono in qualsiasi modo di monitorare, filtrare, controllare e tracciare gli accessi a Internet o al servizio di posta elettronica. Una migliore precisazione su questi temi sarebbe stata quanto mai opportuna soprattutto alla luce del fatto che per quanto riguarda gli strumenti tecnologici né il decreto legislativo n. 196/2003, né il Decreto Legislativo n. 151/2015 dispongono nulla al riguardo, potendosi riferire unicamente all'interpretazione offerta dal Garante della privacy nel provvedimento n. 303 del 12 luglio 2016. Va da sé l'azienda dovrà redigere (o aggiornare se già lo ha) uno specifico regolamento sull'utilizzo degli strumenti informatici ed eventualmente, qualora occorra, esperisca la procedura ex comma 1 dell'articolo 4 della legge 20 maggio 1970, n. 300, e successive modificazioni, unica norma in proposito citata dalla L.81/2017.

Rimanendo sull'articolo 21 si nota che il comma due rinvia al contenuto dell'accordo

stipulato con il lavoratore la definizione delle regole disciplinari a cui viene sottoposto il lavoratore agile. È bene ricordare che il potere disciplinare è attribuito al datore di lavoro dall'art. 2106 cc in base al quale l'inosservanza da parte del lavoratore degli obblighi derivanti dagli artt. 2104 cc (diligenza nella prestazione) e 2105 (obbligo di fedeltà) può generare l'applicazione di sanzioni disciplinari il cui esercizio è regolamentato dall'art. 7 Legge 300/1970 (Statuto dei Lavoratori) e dai Contratto Collettivi Nazionali (ricordo, però, che ora delle integrazioni possono essere fatte anche tramite la contrattazione di secondo livello). Sostanzialmente tale disciplina si prefigge lo scopo di incanalare e limitare il potere disciplinare del datore al fine di garantire la posizione del lavoratore, infatti l'art. 7 della Legge 300/1970 stabilisce l'obbligatorietà di alcune condizioni indispensabili per rendere legittimo il procedimento disciplinare:

1) Pubblicità del codice disciplinare. Il primo comma del citato articolo 7 prevede l'obbligo per il datore di lavoro di portare a conoscenza dei lavoratori le norme concernenti le infrazioni e le relative sanzioni, nonché le procedure di contestazione delle stesse. Il medesimo articolo prevede che tale pubblicità debba avvenire tramite affissione del codice disciplinare in luogo accessibile a tutti.

Tale procedura è elemento fondante ai fini del legittimo esercizio del potere disciplinare e la sua assenza è in grado di inficiare l'intero procedimento determinando, addirittura, la nullità della sanzione adottata. La pubblicità del codice disciplinare, secondo la logica della norma regolatrice, consente al lavoratore di conoscere i comportamenti vietati e forieri di sanzioni, e garantisce il fine primario della norma stessa ossia la predeterminazione delle regole aziendali in materia disciplinare, impedendo anche al datore di lavoro di discostarsene ponendo solide basi per assicurare obiettività ed imparzialità nella sua applicazione.

Non si può non notare che pur essendo in quarta rivoluzione industriale fatta di tecnologia informatica affermare che solo l'affissione fisica in bacheca consente, secondo la normativa vigente, di avere piena garanzia di oggettività del regolamento disciplinare aziendale pare un po' anacronistico e limitativo, tuttavia ogni altro mezzo viene con-

siderato non ammissibile dalla giurisprudenza unanime<sup>15</sup>. Di norma il regolamento disciplinare aziendale si dirige a tutti i lavoratori e non può indirizzarsi diversamente ad uno piuttosto che ad un altro, il comma due dell'art. 21 Legge 81/2017 sostanzialmente introduce un'eccezione specifica per i lavoratori agili che pertanto andrà opportunamente regolata all'interno del contratto stipulato con ciascuno di essi. Ad esempio potrebbe essere vietato al lavoratore agile effettuare la prestazione in luoghi affollati, potrebbero essere previste sanzioni disciplinari specifiche nel caso di incuria nell'uso delle dotazioni tecnologiche tale da determinarne il guasto, e così via.

L'**articolo 22** definisce le regole del lavoro agile in materia di sicurezza sul lavoro. Il contenuto del comma uno tuttavia è alquanto laconico limitandosi a precisare (o meglio, ricordare) che è dovere del datore di lavoro garantire la sicurezza e la salute del lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile. Interessante è invece il contenuto del comma due in cui viene stabilito l'obbligo per il lavoratore di cooperare attivamente all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dal datore di lavoro; la logica di questo parziale trasferimento di responsabilità in capo al lavoratore è di tutta evidenza considerando che questi, lavorando all'esterno dei locali aziendali in luoghi liberamente scelti, in orari non rigidamente predeterminati, durante la prestazione in modalità agile non avrà nessuno che lo possa controllare direttamente ne potrà avere quell'immediata assistenza di cui potrebbe godere stando all'interno dell'azienda, quindi non potrà che essere totalmente autoresponsabile della propria sicurezza. Per questo motivo l'articolo in commento impone la consegna al lavoratore, e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, un'informativa scritta nella quale devono essere individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi a questa particolare modalità di esecuzione dell'attività lavorativa, tale informativa dovrà essere consegnata annualmente. Per un principio di coerenza con l'idea di sicurezza sul lavoro riteniamo estremamente opportuno suggerire di consegnare l'informativa al momento della firma del contratto di lavoro agile in modo da essere sicuri che il lavoratore abbia ben presenti i propri rischi.

<sup>15</sup> Cassazione Sez. Unite n. 1208 del 5 febbraio 1988; Cass. 9 agosto 2004 n. 15361; Cass. n. 1101 del 18 gennaio 2007; Cass. n. 13167 del 8 giugno 2009; Cass. n. 4724 del 27 febbraio 2014; Cass. n. 16381 del 17 luglio 2014; Cass. n. 18462 del 29 agosto 2014; Cass. n. 9790 del 13 maggio 2015; Cass. n. 9900 del 14 maggio 2015.

Si tratta di un argomento di estrema delicatezza ed importanza che dovrà essere affrontato inserendo uno specifico capitolo dedicato ai lavoratori agili nel proprio manuale della sicurezza sul lavoro. Rinviamo l'approfondimento di questo argomento allo specifico capitolo che questo quaderno vi dedica.

Per logica espositiva passiamo ad analizzare l'**articolo 23** che dispone in tema di assicurazione obbligatoria per gli infortuni e le malattie professionali. Il primo comma stabilisce l'obbligo per il datore di lavoro di eseguire la comunicazione preventiva di inizio di un contratto di smart working al Centro per l'Impiego. Di fatto al momento di pubblicazione di questo lavoro non vi è ancora alcun menu del portale dedicato a questo argomento, si consiglia quindi di eseguire questa comunicazione a mezzo posta elettronica certificata.

Il secondo comma, ovviamente, garantisce la tutela Inail anche ai lavoratori agili. Tuttavia ci si è interrogati sull'utilità che avrebbe portato l'obbligare ad effettuare analoga comunicazione all'Inail secondo quanto disposto dall'art. 12 del decreto del Presidente della Repubblica 30 giugno 1965, n. 1124; in effetti questa modalità avrebbe dato modo all'Istituto di avere una più diretta statistica delle condizioni di prestazione lavorativa in modalità agile al fine, eventuale, di adeguare i premi assicurativi o creare un apposita categoria di rischio.

Il terzo e ultimo comma intende specificare solamente che il cosiddetto infortunio in itinere, ossia occorso durante lo spostamento da casa al luogo di lavoro, viene riconosciuto dall'INAIL soltanto a condizione che il lavoratore abbia stabilito, per contratto, che la resa di prestazione in modalità agile sarà effettuata in un luogo fisso, prescelto per causa della tipologia di prestazione dovuta oppure di una ragionevole necessità del lavoratore per meglio conciliare le esigenze di vita con quelle lavorative (ad esempio per assistere un familiare disabile riducendo il ricorso ai permessi di cui alla legge 104 del 1992). Certo è che l'elezione di un luogo fisso non pare coerente con il principio su cui si fonda lo smart working secondo il quale la caratteristica principale è proprio il non avere obblighi di luogo (oltre che di tempo), rischiando di venire interpretato in caso di verifica come telelavoro con tutte le conseguenze del caso (ad esempio ci si sarà

procurati il certificato di conformità dell'impianto elettrico?).

Quindi come assicurare il lavoratore agile? Un possibile suggerimento ci viene dalla circolare n. 326/E del 23 dicembre 1997 del Ministero delle Finanze che definisce i lavoratori c.d. trasfertisti nel seguente modo: **“si tratta di quei lavoratori tenuti per contratto all'espletamento dell'attività lavorativa in luoghi sempre variabili e diversi”**. Stante la forte similitudine di esecuzione dell'attività con i lavoratori agili si potrebbe fare riferimento alla Nota Inail prot. 6140 del 17 aprile 2008, in cui l'Istituto ha precisato che l'obbligo per il datore di lavoro di comunicare la trasferta sussiste “solo ed esclusivamente” se il personale in trasferta, in Italia o all'estero, è esposto a rischi diversi da quelli oggetto delle lavorazioni per le quali è già assicurato, stabilendo che il datore di lavoro non è soggetto all'obbligo di comunicazione dei dati relativi ai trasfertisti quando detto personale continua ad esercitare le lavorazioni corrispondenti ai rischi specifici della polizza dipendenti della P.A.T. in cui il lavoratore è iscritto. Dunque se il lavoratore agile non deve eseguire compiti diversi da quelli per cui è già assicurato sembra che nulla in più si debba dichiarare ai fini INAIL, né sia necessario modificare la posizione assicurativa. Sul tema si auspica un intervento chiarificatore da parte dell'Inail.

Conclude la definizione del lavoro agile l'**articolo 20** che precisa, al primo comma, che il lavoratore agile ha diritto allo stesso trattamento economico e normativo, o quantomeno non inferiore, a quello applicato normalmente in azienda a tutti gli altri lavoratori stanziali, sia dalla contrattazione nazionale che da quella di secondo livello; per quanto alla formazione al secondo comma, nel dire che “può essere riconosciuto” significa non negare al lavoratore agile il diritto di partecipare ai programmi formativi aziendali nonché alla valorizzazione del suo libretto formativo tramite la certificazione delle competenze acquisite.

Dopo aver delineato il quadro di insieme delle caratteristiche principali dettate dalla norma in tema di lavoro agile, degli obblighi del datore di lavoro e del lavoratore nonché delle tutele di quest'ultimo, passiamo a delineare le caratteristiche più prettamente formali necessarie per la contrattualizzazione di una prestazione di lavoro in modalità agile.

Per quanto riguarda la **forma, la durata e il recesso**:

l'**articolo 19** al comma uno impone che l'accordo sia stipulato per iscritto e deve contenere il dettaglio della prestazione lavorativa che deve essere eseguita, le modalità di esecuzione, i tempi di esecuzione ma anche quelli di riposo (ad esempio suggerendo i classici 15 minuti di pausa ogni due ore passate davanti al computer, regolandosi anche secondo quanto previsto dal Decreto n. 66/2003 e dal Decreto Legislativo 213/2004 stabilendo, ad esempio, una pausa minima di 10 minuti ogni sei ore di lavoro giornaliero e di 11 ore di riposo consecutive tra un turno e l'altro). Occorre comunque sempre riferirsi anche alle regole previste dalla contrattazione collettiva nazionale e di secondo livello. Va ricordato che vi sono periodi che non vanno considerati come orario di lavoro:

- i riposi intermedi, sia nell'ipotesi in cui il lavoratore riposi all'interno che all'esterno del luogo di lavoro;
- il tempo impiegato per recarsi al posto di lavoro (tragitto casa-lavoro e viceversa);
- il tempo impiegato per raggiungere il luogo della trasferta o della missione;
- le soste di lavoro di durata inferiore a 10 minuti e complessivamente non superiori a 2 ore, comprese tra l'inizio e la fine di ogni periodo della giornata di lavoro, durante le quali non sia richiesta alcuna prestazione al lavoratore;
- i tempi di viaggio se tale periodo non rientra nell'orario di lavoro quando non è funzionale rispetto alla prestazione.

Stante l'autodeterminazione con cui il lavoratore agile può gestire il suo orario di lavoro giornaliero è sempre altamente consigliabile imporre il divieto di eseguire la prestazione in orario straordinario, ossia oltre l'orario massimo (giornaliero e/o settimanale) contrattualmente previsto.

Una parte del comma in discorso, di difficile comprensione e applicazione, è quella in cui si dispone che il datore di lavoro deve mettere in campo *“le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro”*. Nel momento in cui ci si domanda come applicare questa norma la risposta più logica sarebbe quella di trovare uno strumento informatico in grado di calcolare il tempo di connessione e che, allo scadere ad esempio delle otto ore, disconnette automaticamente il lavoratore. A parte la difficoltà di costruire un programma software del genere, è evidente

che se anche fosse possibile il lavoratore potrebbe rischiare di vedersi disconnesso proprio in un momento delicato della propria attività, salvo che un ipotetico contatore sul video gli mostri quanto tempo gli rimane prima di essere disconnesso. Poniamo, però, il caso che lavoratore si rechi a prendere il figlio a scuola lasciando aperta la connessione per dimenticanza a causa della distrazione per una chiamata telefonica ricevuta. Che ne sarà di una connessione magari di un paio d'ore senza alcuna attività lavorativa? Pare così che l'unica soluzione sia scrivere nell'accordo che il lavoratore, scadute le otto ore giornaliere di lavoro, ha l'assoluto diritto di disconnettersi e basta. Eventualmente si potrebbe avvertire lavoratore che saranno effettuati controlli sui log di connessione, sempre ammesso che lavori in un cloud tramite VPN, altrimenti purtroppo neanche questo sistema potrebbe essere efficace. A questo punto si dovranno inserire puntualmente le forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro e il dettaglio dei leciti controlli che questi potrà eseguire come disciplinato all'articolo 21 di cui abbiamo parlato più sopra.

Come ogni contratto che si rispetti al comma due viene stabilita la possibile durata del contratto a termine o a tempo indeterminato ed il conseguente diritto di recesso. Questo comma non presenta particolari elementi dubbi o difficoltà interpretative.

Vale la pena, infine, ricordare che in un primo momento la norma precisava che l'adesione da parte del lavoratore ad un programma di lavoro agile doveva avvenire su base volontaria, nella norma in vigore non vi è più traccia di questo. Potrà allora il lavoratore rifiutarsi di aderire ad una proposta di contratto di lavoro agile? Quali conseguenze ne potranno discendere qualora per l'azienda si tratta di una necessità organizzativa inevitabile o anche solo importante? Potrà costituire una giusta causa di licenziamento? La risposta è che potrebbe davvero essere così, dato che l'art. 8 del D.L. n. 138/2011 (convertito in legge dalla L. n. 148/2011 ed in vigore dal 17 settembre 2011) che disciplina i contratti di secondo livello prevede, alla lettera e) del comma 2 la possibilità di introdurre nuove ipotesi di licenziamento (è un peccato che questo decreto sia davvero poco conosciuto).

Per concludere analizziamo gli ultimi tre commi che inseriscono disposizioni di ordine più generale. Si tratta dei commi tre, quattro e cinque dell'**articolo 18** (non sussultate, si tratta dell'articolo 18 della legge in commento, non dello Statuto dei Lavoratori).

Il comma tre definisce applicabile le norme sul lavoro agile anche ai rapporti di lavoro nell'ambito della pubblica amministrazione; il comma quattro precisa che tutti gli incentivi di carattere fiscale e contributivo riconosciuti in relazione agli incrementi di produttività ed efficienza del lavoro subordinato sono applicabili anche ai risultati delle prestazioni rese in modalità agile, in un primo tempo era stato addirittura previsto che l'intera retribuzione percepita durante i periodi di smart working beneficiasse di tali incentivi, così per scongiurare ogni pericolo è stato opportunamente inserito il comma cinque che stabilisce che dalle norme sul lavoro agile non deve conseguire alcun nuovo o maggiore onere che vada pesare sui conti dello Stato.

In realtà sul tema agevolazioni vi sono novità in arrivo grazie alla firma del recentissimo decreto interministeriale firmato il 14 settembre 2017 dal Ministero del lavoro e dal Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF) che dà il via libera alle agevolazioni per i datori di lavoro che attuano misure per la conciliazione vita lavoro tramite la contrattazione aziendale. Al momento in cui scriviamo tale decreto non è ancora stato registrato dalla Corte dei Conti al fine di essere dichiarato davvero operativo.

Il Decreto riconosce sgravi contributivi ai datori di lavoro privati che prevedano, nei contratti collettivi aziendali, l'introduzione di istituti di conciliazione tra vita professionale e vita privata dei lavoratori. L'agevolazione riguarda esclusivamente le misure contenute in contratti aziendali sottoscritti nel periodo 1° gennaio 2017-31 agosto 2018.

Tali agevolazioni erano già state previste dal Jobs Act in particolare con l'emanazione del Decreto legislativo n. 80/2015 emanato in attuazione della Legge Delega sul Lavoro (L. 183/2014, Jobs Act). Esso riconosceva sgravi contributivi ai datori di lavoro, titolari di aziende private, che nei contratti collettivi aziendali e di secondo livello avessero previsto interventi a favore della conciliazione tra vita professionale e vita privata dei propri lavoratori. In tal senso introduceva misure di natura definitiva, ma anche innovazioni di carattere sperimentale, attraverso l'estensione del congedo parentale anche a genitori adottivi e affidatari, l'agevolazione del telelavoro, in un'ottica di conciliazione vita lavoro (allora la norma sul lavoro agile era ancora allo studio delle Commissioni Lavoro di Parlamento e Senato) e l'estensione dei congedi di paternità anche ai lavoratori au-



tonomi e parasubordinati, prima riservati ai soli lavoratori dipendenti; tale decreto, in particolare, aveva già previsto che per il triennio 2016-2018 il 10% del Fondo destinato a questi interventi, avrebbe dovuto essere utilizzato per finanziare sgravi contributivi alla contrattazione di secondo livello in tema di conciliazione tra vita e lavoro.

Il decreto appena firmato pare finalmente sbloccare le risorse economiche rese disponibili dal fondo appena citato pari a circa 110 milioni di euro per il biennio 2017 e 2018 (non molto in verità). Il beneficio degli sgravi contributivi potrà inoltre essere riconosciuto ai contratti collettivi aziendali e di secondo livello sottoscritti e depositati dal 1° gennaio 2017 al 31 agosto 2018, secondo limiti e modalità in esso contenuti (ci sarà da aspettarsi il solito click day). Interessante è notare che il decreto “MEF” definisce l’insieme delle misure riguardanti la conciliazione vita lavoro che consentono l’accesso agli sgravi contributivi:

#### **Area di intervento genitorialità**

- » estensione del congedo di paternità, con previsione della relativa indennità;
- » estensione del congedo parentale, in termini temporali e/o integrazione della relativa indennità;
- » previsione di nidi d’infanzia / Asili nido / Spazi ludico-ricreativi aziendali o interaziendali;
- » percorsi formativi (e-learning / coaching) per favorire il rientro dal congedo di maternità;
- » buoni per l’acquisto di servizi di baby sitting.

#### **Area di intervento flessibilità organizzativa**

- » lavoro agile;
- » flessibilità oraria in entrata e uscita;
- » part-time;
- » banca ore;
- » cessione solidale dei permessi con integrazione da parte dell’impresa dei permessi ceduti.

### **Welfare aziendale**

- » convenzioni per l'erogazione di servizi time saving;
- » convenzioni con strutture per servizi di cura;
- » buoni per l'acquisto di servizi di cura.

### **Beneficiari e modalità di accesso**

I datori di lavoro avranno accesso ad uno sgravio contributivo fino al 5% dell'imponibile previdenziale previsto calcolato su tutta la forza lavoro aziendale, comunque a stabilire la misura dello sgravio contributivo sarà l'Inps in base al numero di lavoratori assunti e alle dichiarazioni contributive presentate dai datori di lavoro.

Le iniziative di conciliazione vita-lavoro attivate nei contratti collettivi aziendali dovranno prevedere l'attivazione di almeno due delle misure sopra elencate, di cui almeno una dovrà riguardare l'Area di intervento genitorialità. Inoltre i contratti dovranno interessare almeno il 70% della media dei lavoratori dipendenti occupati dal datore di lavoro nell'anno precedente l'inoltro della domanda.

Le domande dovranno essere presentate in via telematica all'Inps secondo le istruzioni che al momento in cui scriviamo ancora l'Istituto non ha emesso; per i contratti depositati entro il 31 ottobre 2017 la scadenza sarà il 15 novembre 2017, per i contratti depositati entro il 1° agosto 2018 la scadenza è prevista per il 15 settembre 2018.

Infine anche la Pubblica Amministrazione a livello centrale comincia ad attuare politiche di smart working. In proposito riporto la seguente notizia pubblicata sul sito del MEF [www.mef.gov.it](http://www.mef.gov.it):

*Roma, 15 giugno 2017 - Parte al Ministero dell'Economia e delle Finanze lo 'smart working', il 'lavoro agile' che consiste nella possibilità di svolgere la prestazione lavorativa in un luogo diverso dalla normale sede di lavoro favorendo una migliore conciliazione dei tempi di vita con quelli delle attività lavorative.*

*Il progetto realizza la prima fase di un importante processo di innovazione organizzativa ed è destinato a mutare il rapporto tra dipendenti ed Amministrazione. Il Mef è una delle prime pubbliche amministrazioni ad attuare la direttiva sullo smart working nella P.A. illustrata oggi dal Ministro della Pubblica Amministrazione e Semplificazione, Marianna*

*Madia e dalla Sottosegretaria alla Presidenza del Consiglio, Maria Elena Boschi. La direttiva attua le disposizioni contenute nell'articolo 14 della legge 7 agosto 2015 n. 124 (delega al governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche).*

*Lo smart working – come pure sottolineato dalle due esponenti del Governo - non è solo uno strumento di welfare o un servizio di conciliazione dei tempi di vita, ma l'inizio di un mutamento più profondo del lavoro in cui si riconoscono sempre di più i risultati e gli obiettivi raggiunti e non soltanto le ore di lavoro prestate.*

*Il prossimo 10 luglio il Ministero dell'Economia avvia la sperimentazione del lavoro agile attraverso un progetto pilota che si concluderà il 31 gennaio 2018, salvo proroghe, e che vede la partecipazione iniziale di circa 200 unità di personale delle sedi centrali tra impiegati, funzionari e dirigenti. Alla sperimentazione possono accedere i dipendenti che svolgono attività tra quelle riconosciute nel documento di policy adottato dall'Amministrazione come esplicabili da remoto e comunque ove sia possibile avvalersi di applicativi informatici e procedure totalmente digitalizzate. L'attività lavorativa può essere svolta al di fuori della sede ordinaria per un massimo di 6 giornate al mese.*

*L'Amministrazione garantisce che i dipendenti che si avvalgono del lavoro agile non subiscano penalizzazioni sul piano giuridico ed economico, nonché ai fini del riconoscimento della professionalità e della progressione di carriera.*

*In fase di prima implementazione della nuova modalità di svolgimento dell'attività lavorativa, la priorità nell'ammissione allo smart working viene riservata – in caso pervenga un numero di istanze più elevato di quello ammissibile al progetto - alle situazioni suscettibili di maggior tutela dal punto di vista della salute, della maternità e della genitorialità.*

*Il Mef, dopo aver condiviso con le Organizzazioni Sindacali ed il Comitato Unico di Garanzia il progetto di smart working ed aver avviato con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) un percorso di formazione/informazione teso ad accompagnare il personale nella delicata fase di avvio del progetto, ha partecipato al Progetto "Lavoro agile per il futuro della PA" della Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento delle Pari opportunità, che consente alle Pubbliche Amministrazioni interessate di avvalersi di un supporto dedicato per l'implementazione del lavoro agile.*

#### 4 COMPARAZIONE NORMATIVA INTERNAZIONALE

A cura dell'Avv. Bernardina **Calafiori**

Studio Legale Daverio & Florio/INNANGARD - International Employment Law Alliance

Le disposizioni di cui alla Legge n. 81 del 22 maggio 2017 hanno, di recente, costituito oggetto di un vivo dibattito, per ora solo dottrinario sul c.d. “smart working” o “lavoro agile”<sup>[16]</sup>, inteso - ai fini che qui interessano - come articolazione flessibile nei tempi e luoghi di svolgimento di una prestazione di lavoro subordinato in tutto o in parte fuori dai locali aziendali (anche come co-working).

Trattasi, in particolare, di pochissimi articoli (artt. 18-24, legge n. 81 del 2017) con cui il Legislatore ha dettato una scarna disciplina avente lo *“scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, che promuovono il lavoro agile quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa”*<sup>[17]</sup>.

Tale corpus normativo fa seguito all'Accordo Quadro Europeo sul Telelavoro del 16 luglio 2002 sul c.d. “telelavoro” e ne costituisce, a ben vedere, una naturale evoluzione<sup>[18]</sup>. Ciò però, come qualche dottrina ha correttamente osservato, sulla base di un costrutto normativo, potremmo dire, realizzato *a contrario* rispetto al telelavoro, *“nel senso che definisce delle modalità, quanto ai criteri quantitativi della prestazione svolta fuori azienda (non prevalenza), funzionali al tentativo, attraverso una interpretazione normativa che presenta caratteri di incertezza, di evitare le rigidità e gli oneri che si ritiene abbiano comportato l'insuccesso del telelavoro stesso”*<sup>[19]</sup>.

<sup>16</sup> Termini che l'Accademia della Crusca ha ritenuto essere perfettamente equivalenti, nonostante i plurimi significati connessi alla parola “smart” (che può significare tanto “creatività” quanto “versatilità”). Sul punto, ADAPT, *Le parole del lavoro: un glossario internazionale/22 - Agile o smart?*, in Bollettino Adapt, 22 febbraio 2016, reperibile all'indirizzo web: [http://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2016/03/Le\\_parole\\_del\\_lavoro\\_agile\\_smart.pdf](http://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2016/03/Le_parole_del_lavoro_agile_smart.pdf).

<sup>17</sup> Cfr. art. 18, comma 1, Legge n. 81 del 2017, pubblicato sulla G.U. 135 del 13 giugno 2017.

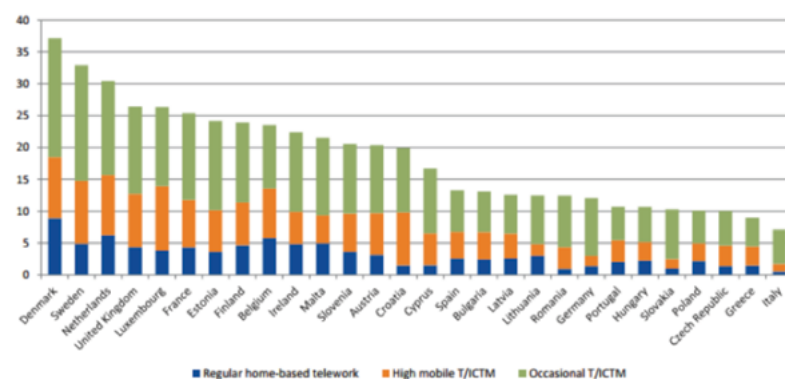
<sup>18</sup> Non va, infatti, dimenticato che il telelavoro avrebbe dovuto costituire, come pure in parte ha costituito, *“un mezzo per le imprese e gli enti pubblici di servizi che consente di modernizzare l'organizzazione del lavoro ed un mezzo per i lavoratori che permette di conciliare l'attività lavorativa con la vita sociale offrendo loro maggiore autonomia nell'assolvimento dei compiti loro affidati”* (cfr. art. 1, par. 4, dell'Accordo Quadro Europeo sul Telelavoro del 16 luglio 2002).

<sup>19</sup> Cfr. ADAPT, *Il “lavoro agile” nella contrattazione collettiva oggi. Analisi sui contenuti di 915 contratti della banca dati www.farecontrattazione.it*, Working Paper n. 2/2016, Adapt University Press, 2016.

Queste sono, probabilmente, le ragioni per cui, diversamente da quanto avvenuto con il telelavoro, lo “smart working” non gode – almeno sino ad oggi – di una paternità condivisa a livello sovranazionale. Esso, infatti, non costituisce oggetto di convenzioni internazionali, men che mai di regolamenti e/o direttive europee.

Sicché, lo “smart working” ha inevitabilmente finito per essere oggetto di sperimentazioni, anzitutto, da parte di plurime multinazionali operanti nel campo dell’intermediazione immobiliare e finanziaria, oltretutto nel campo della formazione: in questi campi, infatti, si registra un impiego “smart” della manodopera pari al 15% dei dipendenti complessivamente in forza, anche attraverso la stipulazione di appositi accordi sindacali<sup>[20]</sup>. Nell’ambito dell’Unione Europea, gli effetti delle implementazioni legislative sono stati diversi a seconda della tipologia di lavoratori impiegati in regime di “smart working”: telelavoratori tipici; lavoratori che rendono la propria prestazione unicamente attraverso dispositivi a distanza (telefoni cellulari, pc portatili etc.); lavoratori cioè che rendono la propria prestazione occasionalmente attraverso dispositivi mobili in tutto o in parte fuori dei locali aziendali. Parimenti diverse sono state, altresì, le percentuali di impiego, per ciascuno Stato membro, di ognuna delle suddette tipologie di lavoratori.

Figure 4: Percentage of employees doing T/ICTM in the EU28, by category and country



Source: EWCS 2015.

<sup>20</sup> Precisamente, il 15% della manodopera impiega almeno un quarto d'ora del tempo di lavoro per lo svolgimento della propria prestazione in regime di “smart working”. Fonte: Overview on the Smart Work Centres in Europe, Institute of National and Regional Economy, Riga Technical University, Latvia, 2013, p. 16. Risulta peraltro che in Italia almeno 250.000 lavoratori dipendenti lavorano (in tutto o in parte) in modalità “smart”.

Alla base di tali implementazioni, invero sempre più diffuse, si conferma un triplice ordine di ragioni.

In primo luogo, v'è la necessità di tener conto delle – ed adeguarsi – alle odierne tendenze del mercato, ove la quasi totalità degli scambi ha come oggetto servizi di fornitura di informazioni digitalizzate. Tali scambi sono, precisamente, incentrati sulla prestazione di servizi aventi contenuti “de-materializzati” e che, come tali, non sono certamente influenzati dalla distanza fisica che potrebbe intercorrere tra il soggetto erogatore (azienda) ed il soggetto percettore (cliente).

A quanto sopra si aggiunge, in secondo luogo, il bisogno delle aziende di cercare processi produttivi sempre nuovi e che possano determinare una progressiva riduzione dei relativi costi. In tal senso, non v'è dubbio che un approccio “smart” alla prestazione di lavoro possa contribuire all'offerta di prodotti ad un prezzo sempre più competitivo: si pensi, ad esempio, alla riduzione di tutte le spese (dall'acquisto di sedie e scrivanie, sino alla messa in sicurezza dei locali) che, normalmente, sono imposte dall'occupazione “fisica” di un ufficio; spese che certamente non sono sostenute laddove l'ufficio sia solo “virtuale”, frutto della connessione dei pc di due o più dipendenti (che, magari, rendono la propria prestazione direttamente dalla loro dimora o in co-working).

Vi sarebbe infine, ed in terzo luogo, la volontà delle aziende, soprattutto quelle che tendono a distinguersi per essere più vicine alle esigenze dei propri dipendenti, di andare incontro alle richieste della forza lavoro di poter conciliare i c.d. “tempi lavoro” con i cd. “tempi di vita”, cioè quei momenti della vita da dedicare soltanto allo svago ed alla famiglia<sup>[21]</sup>.

Conciliazione, quest'ultima, che certamente potrebbe essere agevolata dalla possibilità di rendere la prestazione lavorativa attraverso le moderne tecniche di “*information technology*” e, quindi, indipendentemente da uno spazio ed un tempo predefiniti.

Eppure, un'analisi comparatistica da noi condotta<sup>[22]</sup> tra le implementazioni legislative

<sup>21</sup> In Italia, la conciliazione dei “tempi vita” e dei “tempi lavoro” è stata disciplinata, in maniera organica e per la prima volta, con l'intesa del 7 marzo 2011, cui poi hanno fatto seguito alcune disposizioni contenute nella legge delega n. 183 del 2014, e, da ultimo, con la legge n. 81 del 2017, nella parte in cui mira ad introdurre nuove misure di tutela per il lavoro autonomo non imprenditoriale.

<sup>22</sup> Attraverso il network di studi legali internazionali “*Innangard*”, che abbraccia ben 11 Paesi sparsi in tutto il mondo.

dello “smart working” in alcuni Paesi (Regno Unito, Svizzera, Olanda, Germania, Australia e Portogallo) ha dimostrato come tale “indipendenza” sia solo apparente, dovendo in realtà lo “smart working” rispondere a ben altri - e forse più stringenti - requisiti. E ciò sin dalla fase di accesso al regime stesso di “smart working”.

Orbene, l'accesso a tale peculiare regime di svolgimento della prestazione è, in genere rimesso, ad un accordo raggiunto tra datore di lavoro e lavoratore, senza distinzione tra coloro che sono impiegati in regime c.d. “full time” o “part time”.

Con particolare riferimento alle modalità di stipula dell'accordo di “smart working”, si registrano casi in cui sembrerebbe sufficiente anche una pattuizione raggiunta verbalmente tra le parti (Germania e Olanda) e casi in cui, invece, occorre rispettare uno specifico *iter* procedurale (Regno Unito).

Più in particolare, la **legislazione inglese** prevede che, mentre il dipendente può liberamente sottoporre la propria richiesta di “smart working”, il datore di lavoro possa rifiutarsi di accordare tale regime solo al sussistere di specifiche condizioni, quali: I) aggravio di costi in generale; II) effetti nocivi sulla capacità di soddisfare le richieste della clientela; III) impossibilità di ri-organizzare il lavoro tra i dipendenti rimasti in azienda; IV) impossibilità di assumere ulteriore staff per far fronte alla richiesta di “smart working”; V) effetti nocivi sulla qualità del servizio svolto; VI) impatto negativo sulla performance resa dal dipendente; VII) carico di lavoro insufficiente durante i periodi in cui il dipendente intende lavorare in regime “smart”; VIII) cambiamenti organizzativi e strutturali già programmati in azienda.

Il tutto, con la precisazione che, sempre secondo la legislazione inglese, qualora il rigetto del datore di lavoro non fosse motivato e/o adeguatamente motivato, od ancora fosse comunicato dopo tre mesi dalla data di presentazione della richiesta di “smart working”, il lavoratore può chiedere la revisione del giudizio datoriale presso la Corte inglese.

Ciò posto, preme precisare che tra i requisiti “formali” di validità dell'accordo, generalmente, non è contemplato il coinvolgimento delle rappresentanze sindacali eventualmente costituite in azienda e, men che mai, di attori sindacali in generale, salvo

che l'accordo sullo "smart working" non cada all'interno di un più ampio processo di contrattazione collettiva (Regno Unito) o non contenga disposizioni, di fonte collettiva, che derogano alla legge (Olanda). Nulla vieta, tuttavia, che il lavoratore possa chiedere, nel corso delle trattative finalizzate alla stipula dell'accordo di "smart working", l'assistenza della sigla sindacale cui è iscritto (Australia).

Più articolato è, invece, il discorso sui requisiti "sostanziali" di efficacia dell'accordo. Al riguardo, infatti, occorre evidenziare come alcuni Stati richiedano che **il lavoratore richiedente sia in possesso di un certo numero di effettive settimane di lavoro (26 settimane, nel caso di Regno Unito<sup>[23]</sup> e Olanda<sup>[24]</sup>)**.

Solo in un caso, tra quelli analizzati, lo "smart working" sembrerebbe essere **più il frutto dell'esercizio di un diritto riconosciuto *ex lege*, piuttosto che del raggiungimento di un accordo tra privati (Australia)**. Tale è il caso della **legislazione australiana**, la quale riconosce che alcuni dipendenti (quali sono, ad esempio, quelli affetti da specifiche disabilità, come anche coloro che abbiano a proprio carico bambini ancora in tenera età) siano titolari di un vero e proprio diritto di ottenere, da parte del proprio datore di lavoro, "condizioni di lavoro flessibile", sì da andare incontro alle specifiche esigenze personali e familiari del caso. A fronte dell'esercizio di tale diritto, il datore di lavoro potrà disattendere le richieste del lavoratore soltanto se ricorreranno delle "ragionevoli motivazioni dettate dal business aziendale".

Salvo quest'ultimo caso, si precisa che laddove lo "smart working" costituisca oggetto di un accordo, tale accordo può prevedere, in linea di principio, anche una riduzione salariale proporzionata al minor numero di ore (eventualmente) lavorate. Solo per il Regno Unito, tale riduzione può validamente operare soltanto se la stipula dell'accordo di "smart working" sia stata preceduta da una compiuta informativa resa dal datore di lavoro nei confronti del dipendente interessato.

Ulteriori requisiti attengono alla predisposizione, a cura del datore di lavoro, di ade-

<sup>23</sup> Si veda, al riguardo, l'*Employment Rights Act* del 1996, come emendato a partire dal giugno 2014, il quale estende a tutti i lavoratori, che rispettino le predette condizioni, il diritto di chiedere forme flessibili di lavoro.

<sup>24</sup> Si precisa che ai lavoratori olandesi con almeno 26 settimane di effettivo lavoro, l'accesso al regime di "smart working" è possibile solo a far tempo dal 1° gennaio 2016, data di entrata in vigore del c.d. "*Wet Flexibel Werken*".



guate misure di sicurezza e di prevenzione dei rischi lavoro-correlati nei confronti dei c.d. “smart workers”, fermo restando il loro pieno coinvolgimento nella concreta ed efficiente attuazione di quelle stesse misure (Svizzera e Germania) e salvo gli eventuali rimborsi spettanti al dipendente per aver egli/ella contribuito, in prima persona, alla realizzazione di un c.d. “home office” (ove, s’intende, la prestazione di lavoro sia resa dalla propria dimora).

Solo in un caso (Australia), le competenti autorità pubbliche di prevenzione e sicurezza sul lavoro hanno pubblicato e diffuso delle vere e proprie “linee guida”, sì da agevolare il corretto adempimento, da parte dei datori di lavoro, dei peculiari obblighi di sicurezza che una prestazione di lavoro resa a distanza richiede.

Ulteriori requisiti ancora attengono alle modalità di risoluzione e/o di recesso dall’accordo di “smart working”, tra le quali prevale quella della risoluzione consensuale tra datore di lavoro e lavoratore (Svizzera, Australia e Portogallo).

Ciò posto, è tuttavia ammesso anche il recesso individuale da parte del lavoratore, cui però qualche legislazione inibisce la presentazione di altre richieste di “smart working” nei 12 mesi successivi al recesso (Regno Unito), e da parte del datore di lavoro. In quest’ultima ipotesi, alcuni Stati richiedono che ciò sia motivato dall’occorrenza di “nuovi interessi”, verosimilmente incompatibili con la prosecuzione del regime di “smart working” (Olanda), oppure che ciò avvenga previa approvazione da parte della rappresentanza sindacale costituita in azienda (Germania).

Giunti a questo punto, resta però da verificare quanto il regime di “smart working”, pur nel rispetto dei suesposti requisiti, possa effettivamente consentire al dipendente una coniugazione, *rectius* una conciliazione, dei tempi lavoro “smart” con i tempi di vita extra-lavorativi.

Punto nodale di tale verifica è costituito dall’indagine sul se gli Stati qui interpellati garantiscano, oppure no, un vero e proprio “diritto alla disconnessione” (e, in caso di risposta affermativa, con che modalità), come recentemente insegnato dall’esperienza francese.

Ci riferiamo, per la precisione, alla Loi n° 2016-1088 la quale, modificando l’art. L. 2242-8 del Code Du Travail francese, ha previsto che, annualmente, la contrattazione collettiva, sulle materie di uguaglianza professionale tra uomo e donna nonché di qualità

della vita lavorativa, debba altresì approntare specifiche “modalità di disconnessione” dei dipendenti, dai rispettivi dispositivi mobili, *“en vue d’assurer le respect des temps de repos et de congé ainsi que de la vie personnelle et familiale”*<sup>[25]</sup>.

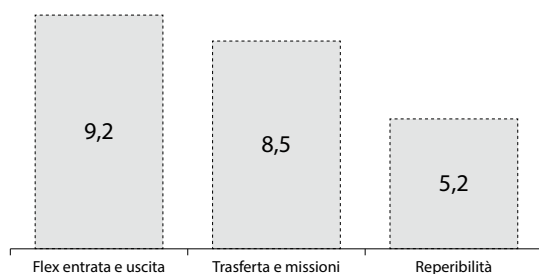
Ebbene, dalla nostra indagine comparatistica emerge, quale principio generalmente condiviso dai legislatori dei vari Paesi coinvolti, che nessun lavoratore è contrattualmente obbligato a leggere le e-mail e/o a rispondervi al di fuori dell’orario di lavoro, salvo che ciò non sia imposto dalla natura della prestazione svolta (Svizzera e Australia), pur nel rispetto dei limiti inderogabili imposti dal “diritto al riposo” (Regno Unito). Tale ultima evidenza, unitamente a quelle sopra esposte, consente ora di trarre qualche conclusione.

Una prima conclusione è che lo “smart working” risente molto dell’assenza di una disciplina, *in primis* europea, comunemente condivisa ed applicata da più Stati. Assenza che, forse, costituisce un limite in sede di armonizzazione dei diversi regimi di “smart working” allorquando siano coinvolti dipendenti di più Paesi: si pensi, ad esempio, ai problemi che potrebbero emergere in sede di messa per iscritto, secondo la legislazione di un determinato Paese, delle condizioni di “smart working” che, in un altro Paese, hanno invece costituito oggetto di una pattuizione verbale, ovvero allorquando la modalità smart è prevista in Italia e invece non disciplinata in altro paese della UE, dove ad esempio il lavoratore viene distaccato per un determinato periodo.

Una seconda conclusione è che il lavoro c.d. “agile” risente ancor più dell’assenza di contesti micro-economici o macro-economici che siano a loro volta “agili”. Ed invero, le esigenze che possono essere manifestate da una determinata realtà produttiva, potrebbero essere – come spesso sono – molto diverse da tante altre realtà produttive. In questo senso, soprattutto in Italia, si è registrato un cospicuo intervento, da parte delle principali associazioni sindacali, su istituti contrattuali quali flessibilità dell’orario di lavoro, trasferte e retribuzione variabile, al fine di renderli, a loro volta, “smart”. In particolare, un’analisi comparatistica tra i principali accordi collettivi sul punto ha

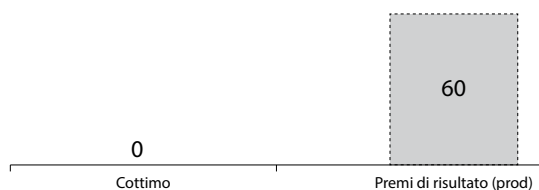
<sup>25</sup> La disposizione in commento si applica, in Francia, a far tempo dal 1 gennaio 2017 e soltanto nei confronti di quelle aziende che occupano almeno 50 dipendenti.

dimostrato una maggiore tendenza a contrattare, in sede collettiva, una modulazione flessibile dell'orario di ingresso e di uscita ed una minore tendenza ad imporre ai propri dipendenti una fascia di reperibilità, più o meno, continua (ma, sulle problematiche implicate dal c.d. "diritto di disconnessione", v. *infra*).



Fonte: Database ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)

Non infrequente è, altresì, la tendenza (particolarmente avvertita nel corso del 2015) a contrattare emolumenti retributivi connessi a premi variabili di risultato, anziché a dinamiche di "cottimo".



Fonte: Database ADAPT [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it)

Si aggiungono, poi, le esigenze tipicamente personali e familiari. A tal proposito, a nostro sommo avviso, un processo di "smart working" che possa definirsi effettivamente tale presupporrebbe, in un'ottica di migliore conciliazione dei tempi vita e dei tempi lavoro che pure ne sarebbe alla base, un efficiente raccordo con le istituzioni e/o enti con cui il lavoratore vorrebbe "conciliare" le proprie esigenze lavorative (si pen-

si, ad esempio, a scuole ed asili nido, nonché ai relativi orari di apertura e chiusura). In questo scenario, potrebbe essere utile incentivare, anche sotto tale profilo, il coinvolgimento delle associazioni sindacali, od anche di enti parastatali presenti a livello territoriale, sì da raggiungere pattuizioni che tengano effettivamente conto del contesto sociale in cui una determinata azienda – e quindi i suoi lavoratori – si inserisce. Si pensi, ad esempio, ad alcune importanti pattuizioni raggiunte in tema di diritto alla disconnessione del lavoratore. È fin troppo evidente che un diritto alla disconnessione non possa essere inquadrato in astratto, dovendo anzi essere temperato con la natura della prestazione lavorativa (o delle prestazioni lavorative) svolte in un determinato contesto produttivo, oltretutto con la peculiarità di ciascuna realtà aziendale. Del resto, una chiara conferma di ciò ci è stata fornita, sin dal 2011, da alcuni importanti gruppi industriali europei. Ad esempio, Volkswagen e Syntex, tenuto conto dei rispettivi processi di lavorazione e dei tempi di produzione, hanno previsto che le comunicazioni sui device professionali dei dipendenti siano sospese dalle 18.15 alle 7.00 di ogni giorno.

Parimenti interessante pare, altresì, l'esperimento attuato presso la Price Minister, azienda di matrice inglese, ove la messaggistica aziendale è sospesa per una mezza giornata al mese: ciò al preciso scopo di favorire lo scambio ed il confronto verbale tra colleghi e, al contempo, di evitare così l'alienazione spesso causata dalle nuove tecnologie, nonché dal lavoro a distanza.

Ed è proprio quest'ultimo profilo che, ad avviso di chi scrive, dovrebbe far riflettere, quale conclusione finale del ragionamento, sul fatto che lo "smart working" non è, a voler un'espressione del gergo comune, tutto "rose e fiori".

La distanza dal contesto professionale-aziendale, infatti, ben potrebbe ingenerare nello "smart worker" un senso di isolamento sociale ed organizzativo o un detrimento del senso di appartenenza all'azienda, complice il labile confine tra la sfera privata e la sfera professionale. Ciò con conseguenti rischi, per le aziende, di vedersi applicare le sanzioni del d.lgs. n. 81 del 2008<sup>26</sup> o di essere esposte ad azioni giudiziarie volte ad

<sup>26</sup> Alla stregua di quanto già avviene in ipotesi di accordi, individuali o collettivi, sul telelavoro, di cui, a ben vedere, lo "smart working" condivide i rischi. Cfr., altresì, art. 22 della Legge n. 81 del 2017.

accertare una situazione di “mobbing”<sup>[27]</sup> o di “straining”<sup>[28]</sup>.

Queste, in estrema sintesi, le nuove frontiere del diritto del lavoro che, ai confini tra esigenze di *privacy* e tematiche sociali, i giuristi e gli operatori economici sono chiamati ad esplorare. In modo, s'intende, “*smart*”.

Dall'analisi dei dati dei Paesi esteri esaminati, la legislazione “*smart*” risulta essere alquanto scarna e “*basic*”, tanto quanto l'Italia, con tutele analoghe (sicurezza sul lavoro, diritto alla disconnessione, diritto al riposo etc.) a quelle italiane (salvo che per la retribuzione, che in Italia – in forza dell'art. 20 comma 1 della Legge 81\2017 deve essere non inferiore per il lavoratore *smart* rispetto al dipendente che lavora all'interno dei locali aziendali).

Per concludere, risulta che all'estero, tanto come in Italia, nel caso in cui la legislazione è “*parca*” di contenuti ed indicazioni operative (e.g. accordi sindacali, contratti di lavoro individuali etc., coperture assicurative etc.), la contrattazione individuale e collettiva tende a sopperire alle lacune legislative e operative.

Ci si augura che anche in Italia tale innovativa modalità di lavoro possa incrementarsi ed essere sempre più operativa non solo all'interno di multinazionali e società con enormi numeri di dipendenti, ma anche a favore di piccole e medie imprese.

<sup>27</sup> Definito, dalla giurisprudenza, come “*un complesso fenomeno consistente in una serie di atti o comportamenti vessatori, protratti nel tempo, posti in essere nei confronti di un lavoratore da parte dei componenti del gruppo di lavoro in cui è inserito o dal suo capo, caratterizzati da un intento di persecuzione ed emarginazione finalizzato all'obiettivo primario di escludere la vittima dal gruppo (v.: Corte cost. sentenza n. 359 del 2003)*” (così, Cass. Civ., Sez. Lav., sentenza del 19 settembre 2014, n. 19782).

<sup>28</sup> Definito, dalla giurisprudenza, come “*una situazione lavorativa conflittuale di stress forzato, in cui la vittima subisce azioni ostili limitate nel numero e/o distanziate nel tempo (quindi non rientranti nei parametri del mobbing) ma tale da provocarle una modificazione in negativo, costante e permanente, della condizione lavorativa*” (così, Cass. Civ., Sez. Lav., sentenza del 19 febbraio 2016, n. 3291).

## 5 LA PRIVACY APPLICATA ALLO SMART WORKING

A cura dell'Avv. Giada **Rossi**

Studio Beretta & Associati - Milano

### 5.1 La Privacy nel rapporto di lavoro

Il tema della Privacy è sempre stato di grande rilevanza nel rapporto lavorativo ed è materia in continua evoluzione, interessata non solo dalla normativa lavoristica, ma altresì dalla disciplina generale in tema di riservatezza e trattamento dei dati personali (il d.lgs. 196/2003, cosiddetto Codice Privacy ed il più recente Regolamento Europeo 2016/679, General Data Protection Regulation o, per brevità, GDPR).

Sebbene entrambe le discipline siano tese a tutelare la dignità della persona, esse prendono in esame ambiti non coincidenti, la prima proteggendo il lavoratore da intrusioni e forme di controllo sproporzionate da parte dei datori di lavoro, la seconda salvaguardando la riservatezza, l'identità personale e i dati personali <sup>[29]</sup>. Ciononostante, entrambe incidono fortemente sulla disciplina del rapporto di lavoro, che è stata ancora di recente oggetto di revisione in virtù delle modifiche apportate allo Statuto dei Lavoratori in tema di controlli a distanza (ad opera del d.lgs 151/2015) e dal GDPR, emanato il 25 maggio 2016, ai cui principi e regole imprese e Pubbliche Amministrazioni sono tenute ad adeguarsi dal 25 maggio 2018.

Già verso la fine degli anni sessanta era stata avvertita la necessità di tutelare i lavoratori da intrusioni nella propria sfera personale da parte del datore di lavoro, astrattamente in grado – anche tramite dispositivi audiovisivi o altre apparecchiature – di effettuare monitoraggi e controlli continuativi, anche a distanza, sui propri dipendenti e sull'espletamento delle loro mansioni.

Plurime le previsioni della L. 300/70 (Statuto dei Lavoratori) volte alla tutela della riservatezza dei prestatori di lavoro; in tema basti rammentare l'art. 2, sul divieto di vigilanza sull'attività lavorativa mediante guardie giurate, l'art. 8 sul divieto di indagini sulle opinioni o l'art. 4 sugli impianti audiovisivi e altre apparecchiature per finalità di controllo a distanza dell'attività dei lavoratori.

<sup>29</sup> Rivista Italiana del diritto del lavoro, fasc.4, 2016 – Trattamento dei dati personali nel rapporto di lavoro e l'impatto della nuova disciplina dei controlli a distanza – Giampiero Proia.

Con l'avvento del terzo millennio, le innovazioni tecnologiche ed informatiche sono state protagoniste nel mondo del lavoro, rendendo dispositivi o applicativi sofisticati di uso comune.

Con l'avvento del terzo millennio, le innovazioni tecnologiche ed informatiche sono state protagoniste nel mondo del lavoro, rendendo dispositivi o applicativi sofisticati di uso comune.

La diffusione di detti strumenti ai fini dell'esecuzione della prestazione lavorativa ha reso necessaria una revisione continua delle cautele da adottare al fine di salvaguardare il diritto alla riservatezza nell'ambito del rapporto di lavoro, in primis in punto di limiti al potere di controllo datoriale.

Di primaria importanza in tale contesto il citato art. 4 Statuto dei Lavoratori che, accanto al divieto di utilizzo di "impianti audiovisivi", vietava, nella originaria formulazione, il ricorso a "altre apparecchiature per finalità di controllo a distanza dell'attività dei lavoratori". Detta generica locuzione "altre apparecchiature", unitamente agli sforzi ermeneutici della Giurisprudenza e del Garante per la protezione dei dati personali, ha permesso di adeguare le disposizioni legislative all'evoluzione tecnologica che ha interessato incisivamente il mondo del lavoro.

Basti ricordare sul punto le Linee Guida del Garante del 1.3.2007<sup>[30]</sup>, in tema di internet e posta elettronica e sul divieto di utilizzo ed installazione di hardware o software preordinati al controllo a distanza del lavoratore, oppure il provvedimento del giorno 2 ottobre 2009<sup>[31]</sup>, sull'obbligo datoriale di fornire adeguata informativa sull'uso e sull'accesso alle dotazioni informatiche, nonché, in caso di concessione ad uso personale delle stesse, di stabilire le condizioni, le finalità e le modalità di uso (ad esempio per necessità di back up, attività di analisi, di interventi per la sicurezza sul sistema informatico etc.), nel rispetto della privacy.

Le prescrizioni del Garante pongono a carico del datore di lavoro precisi obblighi e limitazioni, fra i quali, a titolo esemplificativo:

- obbligo di fornire al lavoratore informativa dettagliata sulle modalità di utilizzo di

<sup>30</sup> Linee guida del Garante per la protezione dei dati personali – per la posta elettronica e internet – Gazzetta Ufficiale n. 58 del 10 marzo 2007 - <http://www.garanteprivacy.it>

<sup>31</sup> Provvedimento Garante per la protezione dei dati personali del giorno 2.10.2009 Strumenti informatici aziendali e privacy del dipendente – 2 ottobre 2009 – <http://www.garanteprivacy.it>

Internet e della posta elettronica e sulla possibilità che vengano effettuati controlli;

- divieto di lettura e monitoraggio sistematici delle e-mail e delle pagine web visitate, attività qualificabile come controllo a distanza quindi in contrasto con lo Statuto dei lavoratori;
- adozione di ogni misura in grado di prevenire il rischio di utilizzi impropri da parte dei dipendenti, così da ridurre controlli successivi sui lavoratori (ad esempio inibendo l'accesso a siti inseriti in una blacklist, senza tener traccia dei tentativi di accesso);
- in tema di e-mail, in caso di assenze prolungate e programmate (ad es. ferie), predisposizione di risposte automatiche ai mittenti con indicazione del periodo di assenza e dei riferimenti di un collega a cui rivolgersi o, in caso di assenze improvvise (ad es. malattie), designazione di un collega autorizzato ad accedere all'account e-mail interessato.

Delle citate prescrizioni in tema di controlli a distanza, unitamente a quelle sopravvenute negli anni seguenti, si dovrà tener conto nell'ambito dello Smart Working, modalità di esecuzione della prestazione lavorativa caratterizzata di norma da strumentazioni informatiche ed applicativi volti a permettere lo scambio di informazioni fra la rete aziendale e il singolo utente.

## **5.2 I controlli a distanza: il nuovo art. 4 Statuto dei Lavoratori**

L'art. 4 dello Statuto dei Lavoratori è stato novellato ad opera del d.lgs 151/2015 al fine di consentire un adeguamento della normativa all'avanzare della tecnologia e delle necessità organizzative delle imprese. Anche tale previsione diviene fondamentale nell'analisi del quadro in cui potrà inserirsi una prestazione in Smart Working.

Il nuovo art. 4 l. 300/70 prevede al primo comma la possibilità, a fronte di esigenze organizzative e produttive, per la sicurezza del lavoro e la tutela del patrimonio aziendale, di installare impianti audiovisivi e altri strumenti dai quali derivi anche la possibilità di un controllo a distanza dell'attività dei lavoratori.

Ciò potrà avvenire previo accordo con le rappresentanze sindacali ovvero, in mancanza, previa autorizzazione della sede territoriale dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro o, in alternativa, nel caso di imprese con unità produttive dislocate negli ambiti di competenza di più sedi territoriali, della sede centrale dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro.

Il secondo comma introduce tuttavia una deroga, per molti commentatori rivoluziona-



ria, a quanto sopra previsto, escludendo la necessità di un accordo con le rappresentanze sindacali ovvero dell'apposita autorizzazione dall'INL in riferimento agli strumenti utilizzati dal lavoratore "per rendere la prestazione lavorativa" e agli strumenti "di registrazione degli accessi e delle presenze".

Il tutto acquista particolare rilevanza alla luce del nuovo comma terzo, a mente del quale le informazioni raccolte ai sensi dei commi I e II sono utilizzabili "a tutti i fini connessi al rapporto di lavoro", quindi anche disciplinari, purché il lavoratore riceva adeguata informazione circa le modalità d'uso degli strumenti e di effettuazione dei controlli e nel rispetto di quanto disposto dal decreto legislativo 30 giugno 2003, n.196. La modifica dell'art. 4 Statuto dei Lavoratori amplia dunque i poteri di controllo del datore di lavoro sulle strumentazioni aziendali, per le quali vengono meno le procedure di cui al primo comma in tema di controlli a distanza.

Tuttavia, ancora oggi si dibatte su cosa debba intendersi per strumento di lavoro.

Se può esser di immediata percezione la natura di dotazione aziendale di un oggetto fisico come un computer o uno smartphone, come inquadrare beni immateriali come posta elettronica, firewall e antivirus? Come qualificare inoltre i cosiddetti sistemi di geolocalizzazione?

Per strumento di lavoro deve intendersi il dispositivo fisico o qualsiasi applicativo aggiuntivo?

Al fine di non esporre i lavoratori ad un arbitrario controllo a distanza da parte del datore e onde chiarire le intenzioni del Legislatore, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali è intervenuto con la nota del 18 giugno 2015<sup>[32]</sup>, nella quale circoscrive il concetto di strumenti utilizzati dal lavoratore per rendere la prestazione lavorativa, quindi la portata della deroga di cui al secondo comma dell'art. 4 Statuto dei Lavoratori. Ivi si legge che l'espressione *"per rendere la prestazione lavorativa"* comporta che l'accordo o l'autorizzazione non servono se, e nella misura in cui, lo strumento viene considerato quale mezzo che *"serve"* al lavoratore per adempiere la prestazione: ciò significa che, nel momento in cui tale strumento viene modificato (ad esempio, con l'aggiunta di appositi software di localizzazione o filtraggio) per controllare il lavoratore, si fuoriesce dall'ambito

<sup>32</sup> Nota del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali Controlli a distanza: Ministero del Lavoro, nessuna liberalizzazione; norma in linea con le indicazioni del Garante della Privacy - 18.06.2015 [www.lavoro.gov.it](http://www.lavoro.gov.it)

*della disposizione: in tal caso, infatti, da strumento che “serve” al lavoratore per rendere la prestazione il pc, il tablet o il cellulare divengono strumenti che servono al datore per controllarne la prestazione. Con la conseguenza che queste “modifiche” possono avvenire solo alle condizioni ricordate sopra: la ricorrenza di particolari esigenze, l'accordo sindacale o l'autorizzazione”.*

La distinzione sopra riferita, sebbene di facile comprensione in riferimento a pc, tablet o smartphone, potrebbe non essere così immediata in casi particolari, primo fra tutti quello dell'utilizzo di sistemi di geolocalizzazione installati su autovetture aziendali. Detti sistemi potrebbero sì essere considerati mezzi attraverso i quali il datore può controllare il dipendente, gli spostamenti effettuati dal medesimo, i tempi di esecuzione della prestazione o di riposo, ma al contempo sono strumenti di ausilio al lavoratore nell'esecuzione della prestazione, tesi ad esempio ad indicare i percorsi più veloci o meno trafficati, così agevolandola o rendendola più efficiente.

La persistenza di dubbi interpretativi, nonostante la suddetta nota del Ministero del Lavoro e delle politiche Sociali, ha reso necessario l'intervento dapprima dell'Ispettorato del Lavoro, con la circolare n. 2 del 7 novembre 2016<sup>[33]</sup>, quindi del Garante della Privacy, con il provvedimento del 16 marzo 2017, sul tema dei localizzatori satellitari GPS. Richiamando il dettato letterale del comma II art. 4 Statuto dei Lavoratori, l'Ispettorato si concentra sull'individuazione degli apparecchi, dispositivi, apparati e congegni che costituiscono il mezzo indispensabile al lavoratore per adempiere la prestazione lavorativa dedotta in contratto e che, per tale finalità, siano stati posti in uso e messi a disposizione.

Solo questi ultimi sarebbero dunque da considerarsi strumenti di lavoro, in quanto strettamente funzionali a rendere la prestazione lavorativa.

Ne consegue che, in termini generali, i sistemi di geolocalizzazione, utilizzati per rispondere ad esigenze di carattere assicurativo, organizzativo, produttivo o per garantire la sicurezza del lavoro, rappresentano un elemento “aggiunto” agli strumenti di

<sup>33</sup> Circolare n. 2/2016 del 7.11.2016 Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali – Oggetto: indicazioni operative sull'utilizzazione di impianti GPS ai sensi dell'art. 4, commi 1 e 2, L. n. 300/1970 – [www.lavoro.gov.it](http://www.lavoro.gov.it)

lavoro, in quanto non utilizzati in via primaria ed essenziale per l'esecuzione della prestazione lavorativa.

I sistemi di localizzazione possono invece essere qualificati come veri e propri strumenti di lavoro (quindi non necessitare di accordo sindacale e/o autorizzazione amministrativa) quando siano installati per consentire la concreta ed effettiva attuazione della prestazione lavorativa (quindi ove la stessa non possa essere resa senza ricorrere all'uso di tali strumenti), ovvero quando l'installazione sia richiesta da specifiche normative di carattere legislativo o regolamentare (es. uso dei sistemi GPS per portavalori) <sup>[34]</sup>.

Fra i pareri di segno contrario si richiama la nota n. 5689 della Direzione Interregionale di Milano, risalente al maggio 2016, che aveva ritenuto il GPS parte integrante delle autovetture di una flotta aziendale ed assegnate ai dipendenti e, pertanto, a tutti gli effetti strumento di lavoro – con conseguente esonero dalla procedura di cui al comma I dell'art. 4 Statuto.

Detto orientamento tuttavia non ha trovato seguito e il recente provvedimento del Garante per la protezione dei dati personali del giorno 16 marzo 2017 ha confermato l'interpretazione già richiamata dell'INL dell'anno precedente.

Nel suddetto intervento il Garante fornisce inoltre una serie di raccomandazioni per il corretto trattamento dei dati raccolti, fra cui

- I) configurare il sistema in modo da rilevare la posizione geografica con una cadenza temporale strettamente proporzionata alle finalità perseguito;
- II) consentire l'accesso a detti dati al solo personale incaricato;
- III) adottare misure volte alla cancellazione automatica dei dati dopo la decorrenza stabilita;
- IV) adottare misure di tipo organizzativo al fine di anonimizzare i dati raccolti – il tutto previa informativa ai dipendenti nel rispetto del Codice Privacy.

### **5.3 La Privacy nell'esecuzione agile della prestazione**

In una visione olistica dell'impresa, sempre meno caratterizzata dalla contrapposizione degli interessi datoriali e del lavoratore, ma tesa ad obiettivi interdipendenti quali

<sup>34</sup> Rivista Guida al Lavoro – Il Sole 24 Ore – Numero 45 del 18.11.16

la conciliazione dei tempi di vita e lavoro, quindi una maggior soddisfazione del lavoratore, unitamente ad un incremento della produttività aziendale, si giunge ad un contemporaneo dei diritti e degli obblighi facenti capo a ciascun attore.

Il tema della privacy più che mai diventa preminente non solo in un'ottica protezionistica del lavoratore, ma anche dell'impresa, che tende a rinunciare a parte del suo potere di controllo, nell'accezione tradizionale del termine, e diviene soggetto maggiormente vulnerabile, anche ad attacchi di soggetti terzi, per cui diviene irrinunciabile una più intensa cooperazione da parte degli Smart Workers.

Il capo II della L. 81/2017 sulle misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi di lavoro subordinato disciplina il Lavoro Agile, una particolare modalità di esecuzione della prestazione già diffusasi sul territorio nazionale pur in assenza di specifica normativa, che costituisce un fenomeno in espansione ed interessa un sempre maggior numero di realtà aziendali.

La citata legge non fornisce prescrizioni in materia di privacy, rappresentando più un quadro normativo generale che una minuta disciplina giuslavoristica. Unico riferimento contenuto nella l. 81/2017 alla privacy è l'art. 21, avente ad oggetto l'esercizio del potere di controllo e disciplinare da parte del datore di lavoro, che richiama sul punto le previsioni di cui all'art. 4 dello Statuto dei Lavoratori.

Nella regolamentazione di un rapporto Smart si rimanda dunque alla normativa generale, incluso il dibattuto tema dei controlli a distanza, ove permangono le già note incertezze ed a cui debbono sommarsi ulteriori accorgimenti conseguenti alle particolari modalità di esecuzione delle prestazioni di lavoro, in parte all'esterno ed in parte all'interno dei locali aziendali.

Il datore di lavoro rimarrà dunque responsabile dell'adozione di misure volte a salvaguardare i dati utilizzati ed elaborati dai propri dipendenti, ma questi ultimi saranno chiamati ad un comportamento particolarmente diligente, tanto in tema di custodia degli strumenti tecnologici, quanto di conservazione e riservatezza dei dati.

L'esecuzione della prestazione lavorativa al di fuori della sede aziendale comporterà, nella maggior parte dei casi, la messa a disposizione da parte dell'impresa di documentazione, anche di natura riservata, che dovrà esser resa accessibile al dipendente, pur con specifici e necessari accorgimenti tecnici di sicurezza.

Il datore di lavoro dovrà inoltre fornire allo Smart Worker la strumentazione necessaria all'espletamento dell'attività lavorativa, con tutti i limiti e gli obblighi già esaminati in tema di controlli a distanza.

Con provvedimento del 22 dicembre 2016 <sup>[35]</sup>, il garante per la protezione dei dati personali è tornato sul tema dell'accesso alla posta elettronica dei dipendenti, sancendo il divieto di controlli indiscriminati su e-mail e smartphone aziendali, mediante controlli massivi, prolungati ed indiscriminati sull'attività dei lavoratori, in quanto attività in contrasto con l'art. 4 Statuto dei Lavoratori.

Come anticipato, la nuova formulazione dell'art. 4 Statuto, prevede al comma III la possibilità di raccogliere le informazioni mediante gli strumenti utilizzati per rendere la prestazione di lavoro e di poterne disporre per tutti i fini connessi al rapporto di lavoro, purché sia stata fornita adeguata informazione al lavoratore sulle modalità d'uso dei dispositivi stessi e sui possibili controlli, il tutto nel rispetto dei principi sanciti dalla normativa vigente in tema di privacy.

La predisposizione di una policy aziendale sulle strumentazioni informatiche fornite nonché di un'adeguata informativa aderente ai dettami dell'art. 13 del Codice Privacy nonché dell'art. 12 del Regolamento Europeo 679/2016, che ha abrogato la Direttiva 95/46/CE, rappresentano attività prodromiche all'instaurazione di un rapporto Smart. Lo stesso accordo di Smart Working dovrà rivestire la forma scritta ai fini della regolarità amministrativa e della prova <sup>[36]</sup>, sicché contestualmente o unitamente al predetto accordo sarà necessario fornire al lavoratore la prescritta informativa.

Essa dovrà essere concisa e trasparente e dovranno essere ivi indicate le modalità di utilizzo delle dotazioni aziendali, in primis l'eventuale utilizzo delle stesse ai soli fini lavorativi ovvero l'opportunità di farne uso anche per scopi personali.

Il lavoratore dovrà essere inoltre dettagliatamente informato circa le modalità e le finalità dell'accesso e dei controlli da parte datoriale, a titolo esemplificativo per operazioni di backup, per aggiornamenti o analisi di sistema o a fini di sicurezza, nonché il soggetto o i soggetti che tratteranno detti dati (id est il datore di lavoro o società esterna, con indicazione dei responsabili del trattamento). Parimenti dovranno essere

<sup>35</sup> Newsletter n. 424 del 17 febbraio 2017 – provvedimento Garante per la protezione dei dati personali del giorno 22 dicembre 2016 – Accesso alla posta elettronica dei dipendenti – [www.garanteprivacy](http://www.garanteprivacy)

<sup>36</sup> Art. 19 l. 81/2017

precisate le modalità e la durata della conservazione dei dati raccolti nonché l'utilizzabilità degli stessi a fini disciplinari.

In virtù di tale ultimo scopo, si rammenta la necessità di prevedere, anche mediante apposito regolamento aziendale, le condotte integranti addebiti disciplinarmente rilevanti ed individuare preventivamente le relative sanzioni.

L'ottenimento del consenso da parte del lavoratore alle previsioni citate non garantisce comunque la liceità, quindi l'utilizzabilità – ad esempio a fini disciplinari – dei dati raccolti, ove ciò sia avvenuto non rispettando i criteri di necessità e proporzionalità del trattamento, già cardini della disciplina di cui al Codice Privacy.

È stato infatti rilevato<sup>[37]</sup> come i dipendenti difficilmente si trovino nella posizione di liberamente concedere o rifiutare il consenso al trattamento dei propri dati all'instaurazione o in costanza del rapporto di lavoro, di talché le imprese dovranno attenersi a criteri quali il legittimo interesse e la proporzionalità del trattamento rispetto alle finalità perseguite (specifiche e legittime), nel rispetto dei diritti e delle libertà dei lavoratori, utilizzando tecniche il meno invasive possibile.

Permarrà in ogni caso in capo al datore di lavoro il diritto di effettuare controlli mirati, direttamente o attraverso la propria struttura, al fine di verificare il corretto utilizzo degli strumenti di lavoro. Come richiamato anche dalla più recente Giurisprudenza<sup>[38]</sup>, nell'esercizio di tale prerogativa, occorre tuttavia rispettare la libertà e la dignità dei lavoratori nonché [...] i principi di correttezza, di pertinenza e non eccedenza. Ciò tenuto conto che tali controlli possono determinare il trattamento di informazioni personali, anche non pertinenti, o di dati di carattere sensibile.

Sono dunque da considerarsi ancora attuali i principi giurisprudenziali, anche espressi in pronunce riferiti a casi riferibili alla precedente formulazione dell'art. 4 dello Statuto dei Lavoratori, che, oltre ad imporre rigorosi obblighi di informativa, pongono limitazioni in capo al datore di lavoro in ordine ai monitoraggi della navigazione internet e della posta elettronica, in modo continuativo e riconducibile ai singoli utenti, a cui consegua la memorizzazione dei dati e un accesso completo ai medesimi da parte degli amministratori di sistema, in grado ad esempio di aver contezza del contenuto di cia-

<sup>37</sup> Parere 2/2017 sul trattamento dei dati sul posto di lavoro – Gruppo di lavoro Articolo 29 per la protezione dei dati WP 249 – <http://ec.europa.eu/newsroom/article29/news-overview.cfm>

<sup>38</sup> Appello Tribunale di Torino 27 marzo 2017 n. 138

scuna e-mail inviata o ricevuta da parte del lavoratore <sup>[39]</sup>.

Anche nel caso di attività lavorativa resa in Smart Working, l'impresa dovrà attentamente ponderare l'effettiva natura di strumento utilizzato dal lavoratore per rendere la prestazione lavorativa di qualunque device, applicativo o software in uso al lavoratore, secondo le direttive fornite dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro nonché del Garante Privacy supra richiamate.

Perfino in un'ottica Smart non è dunque esclusa la necessità di dover ricorrere ad accordi con le rappresentanze sindacali o ad autorizzazioni amministrative onde procedere alle necessarie attività di monitoraggio o controllo delle prestazioni lavorative.

Il Lavoro Agile presuppone infatti un nuovo modello di organizzazione del lavoro, nel quale può rinvenirsi la necessità di prevedere una sorta di monitoraggio o quantomeno di analisi dei risultati del lavoro, anche al fine di valutare l'efficienza del personale. Solo l'espansione del fenomeno dello Smart Working potrà di fatto consentire una revisione delle limitazioni oggi esistenti, in un'ottica di adeguata valutazione della prestazione lavorativa da parte del datore di lavoro.

Come anticipato, anche dal lato aziendale una prestazione resa in modalità Smart pone particolari problematiche in tema di Privacy e riservatezza dei dati.

L'azienda è infatti astrattamente chiamata a rendere accessibile al lavoratore una serie di informazioni e documenti necessari all'esecuzione delle proprie mansioni, rimanendo al contempo onerata della protezione degli stessi, quindi del dovere di adottare misure idonee a prevenirne la perdita e/o la diffusione, tanto nel rispetto dei principi di Privacy nei confronti del lavoratore quanto a tutela dei propri interessi aziendali.

Il download o la copia di documentazione aziendale sui devices o la possibilità per lo Smart Worker di connettersi a reti pubbliche, non adeguatamente protette, comprometterebbe le esigenze di Protezione dei dati, riferiti tanto a segreti aziendali, quanto ai singoli lavoratori e financo a soggetti terzi, quali clienti o fornitori.

Le soluzioni più utilizzate sono costituite da VPN (Virtual Private Network), ovvero sia una rete privata virtuale che permette, mediante un client, di connettersi ad esempio al

<sup>39</sup> Vedasi quali *ex multis* Cass. Sez. lav. 19922/2016; oppure Cass. Sez. lav. 18302/2016 in tema di predisposizione, senza adeguata informativa ai lavoratori, di un servizio di navigazione in Internet predisposto dal datore di lavoro che, oltre a rifiutare la connessione dei lavoratori ai siti Web non inerenti l'attività aziendale, memorizzava ogni accesso, ed anche ogni tentativo di accesso, generando la possibilità di ricostruire la navigazione di ogni singolo lavoratore e così rilevare dati sensibili dei lavoratori.

server aziendale e lavorare come se si fosse in sede, e di eseguire l'elaborazione di file ed il salvataggio degli stessi in tempo reale direttamente sul server aziendale, oppure da soluzioni in Cloud (Cloud Computing, ovverosia Nuvola Informatica), di norma un server web sul quale vengono immagazzinati dati, accessibili on demand, che possono quindi essere elaborati, trasmessi ed archiviati.

In entrambi detti casi i file sono custoditi in server protetti mediante firewall e software antivirus più sofisticati di quelli presenti sul device di un singolo utente.

In un'ottica di protezione dei dati si è diffuso anche il ricorso alle cosiddette ACL (Access Control List), ossia liste di regole che controllano gli accessi ad un sistema informatico, stabilendo quali utenti possono accedere, a quali file o directory e quali azioni siano consentite.

Le ACL presentano il vantaggio, anche nella sfortunata ipotesi di intrusioni di soggetti terzi, di non rendere accessibile l'intera documentazione aziendale, ma solo i file specificamente autorizzati. Inoltre, mediante ACL, è possibile limitare il rischio della perdita di dati ad esempio vietando alcuni tipi di azioni, quali la cancellazione o la copia di documenti.

Le predette soluzioni consentono di base un'attività di log – peraltro utile agli scopi di sicurezza – attraverso la quale sarebbe memorizzato ogni tentativo di accesso (consentito o meno) nonché le azioni compiute da ogni singolo utente, risultando in parte assimilabile ad una sorta di controllo a distanza della prestazione lavorativa. La compatibilità con le previsioni in tema di privacy andrebbe dunque valutata caso per caso, nel rispetto dei principi di necessità e proporzionalità.

L'utilità e l'efficacia di ogni accorgimento tecnico sarebbe tuttavia vanificato qualora lo Smart Worker adottasse una condotta rischiosa per la riservatezza dei dati. La collaborazione di quest'ultimo si rivela dunque indispensabile alla tutela del patrimonio aziendale e dei dati da salvaguardare.

Idonee a tal fine possono essere precise prescrizioni imposte dal datore di lavoro in ordine ai luoghi in cui è consentito rendere la prestazione lavorativa ovvero specifici divieti di comunicazioni delle credenziali di accesso a soggetti terzi.

Sebbene infatti lo Smart Working rappresenti una destrutturizzazione del tradizionale concetto di prestazione lavorativa vincolata al binomio orario – sede di lavoro, non è precluso al datore di lavoro di porre particolari limitazioni alla discrezionalità



del lavoratore nella scelta delle modalità con cui renderla.

Criteri prestabiliti inerenti il luogo in cui effettuare la prestazione – che quantomeno escludano siti particolarmente affollati nei quali soggetti terzi potrebbero agevolmente aver diretto accesso visivo alle attività e ai documenti aziendali -, purché specificati nell'accordo di Smart Working, potrebbero prevenire violazioni della Privacy a danno tanto del lavoratore quanto dell'impresa.

Quanto testé riferito acquista particolare rilievo alla luce del Regolamento UE 2016/679 che, agli artt. 33 e 34, prevede una specifica procedura in caso di Data Breach, ovvero sia di violazione dei dati personali, consistente in un'accidentale o illecita distruzione, perdita, modifica, divulgazione non autorizzata o accesso ai dati personali trattati. Ed invero, ove la violazione ponga a rischio (art. 33) o ad elevato rischio (art. 34) i diritti e le libertà delle persone fisiche, il titolare del trattamento è tenuto ad effettuare una notificazione rispettivamente all'autorità di controllo entro 72 ore nonché agli interessati senza ingiustificato ritardo.

Per le suddette ragioni è essenziale che il datore di lavoro predisponga una precisa procedura cui attenersi tempestivamente in caso di Data Breach e ne dia adeguata informazione ai lavoratori.

Fermo dunque l'obbligo per il datore di lavoro, anche quale titolare del trattamento dei dati, di prevedere misure tecniche ed organizzative adeguate per garantire la sicurezza informatica, ai fini del buon esito di un progetto di Smart Working sarà essenziale l'apporto del lavoratore, dal punto di vista della condotta e della conoscenza degli strumenti informatici. La formazione dello Smart Worker diverrà dunque elemento fondamentale per prevenire rischi connessi alle vulnerabilità informatiche e a tutelare la privacy dei terzi e degli stessi lavoratori.

Solo la stretta collaborazione fra impresa e lavoratori Smart, nonché la responsabilizzazione di questi ultimi, condurranno alla diffusione anche nelle piccole e medie imprese del Lavoro Agile.

#### **5.4 Il Regolamento aziendale per l'utilizzo di internet e della posta elettronica**

Senza pretese di esaustività, si precisano gli elementi essenziali che, anche in ottemperanza agli obblighi di informativa facenti capo al datore di lavoro, è opportuno che

l'impresa raccolga in una policy aziendale, da divulgarsi ai dipendenti e/o collaboratori aziendali, inclusi i lavoratori agili.

Sebbene nel prossimo futuro, a seguito della piena applicazione del GDPR e dell'emanazione di normative nazionali, siano attese nuove linee guida o integrazioni a quelle già diffuse, giova ancora oggi tenere a mente le prescrizioni del Garante Privacy che, già nel rispetto del d.lgs. 196/2003 nonché dello Statuto dei Lavoratori, aveva enucleato obblighi e limiti datoriali in tema di utilizzo di internet e della posta elettronica sui luoghi di lavoro, tanto a tutela della sicurezza dei dati aziendali che del diritto alla riservatezza dei dipendenti e dei terzi<sup>[40]</sup>.

Sarà quindi onere del datore di lavoro fornire linee di comportamento ai propri dipendenti e/o collaboratori sull'utilizzo dei dispositivi di lavoro, della mail aziendale o di internet, con precisa indicazione delle conseguenze disciplinari in caso di violazione delle stesse, unitamente ad un'adeguata informativa circa l'eventuale monitoraggio delle attività svolte e la conservazione dei relativi dati, nel rispetto dei limiti di legge.

### Principi Generali

Oltre al richiamo ai basilari doveri di diligenza, devono essere precisate eventuali misure utili ad impedire l'accesso a soggetti terzi dei dati trattati.

È pertanto onere dell'impresa fornire adeguate linee di condotta ai lavoratori relativamente ad ogni fase di trattamento dei dati, dalla loro acquisizione, al loro aggiornamento e alla loro conservazione, e prevenire la perdita e/o distruzione e/o diffusione degli stessi.

A tal fine possono menzionarsi prescrizioni quali:

- l'obbligo di effettuare qualsiasi operazione di trattamento dei dati nel rispetto delle misure di sicurezza, prevenendo l'accesso a terzi non autorizzati;
- in caso di allontanamento, anche temporaneo, dalla propria postazione di lavoro, la necessità di porre in essere tutte le misure necessarie (ad es. blocco del pc) affinché

<sup>40</sup> Si rimanda, *ex multis*, alle linee guida del Garante per la posta elettronica e internet (delibera n. 13 del 1.3.17), al provvedimento n. 547 del 22.12.2016 in tema di accesso alla posta elettronica dei dipendenti nonché al provvedimento n. 53 del 1.12.2018 sul trattamento dei dati personali effettuato sugli account di posta elettronica aziendale, tutti accessibili all'url [www.garanteprivacy.it](http://www.garanteprivacy.it)

soggetti terzi, anche se dipendenti, non possano accedere ai dati personali per i quali era in corso un qualunque tipo di trattamento;

- il divieto di eseguire operazioni di trattamento per fini diversi da quelli per cui sono stati raccolti e/o da quelli assegnati dal diretto responsabile;
- l'obbligo di verifica dell'esattezza dei dati trattati e la pertinenza rispetto alle finalità perseguite.

### Strumenti di lavoro

Per quanto attiene i dispositivi di lavoro forniti dall'impresa, è opportuno precisare che i medesimi debbano essere:

- utilizzati solo per scopi legati alla propria attività lavorativa;
- utilizzati in modo esclusivo da un solo utente;
- protetti, evitando che terzi possano accedere ai dati che si sta trattando.

È possibile prevedere divieti quali:

- l'utilizzo in Azienda o fuori di essa (con riferimento anche ai lavoratori svolgenti la propria prestazione in modalità agile all'esterno dell'azienda) di risorse informatiche private (PC, periferiche, token, etc.);
- l'installazione software o applicativi non autorizzati su dispositivi aziendali;
- l'archiviazione e/o conservazione su supporti mobili (quali CD, chiavette USB, schede SD, tablet, smatphone) di qualsivoglia documento o file contenente dati personali;
- il ricovero in luoghi inidonei sotto il profilo della sicurezza di computer portatili o di altri strumenti di lavoro (al termine dell'orario lavorativo, durante le pause o riunioni lontane dalla propria postazione o durante i periodi di resa della prestazione in modalità agile);
- la trasmissione a mezzo fax e/o telefono di informazioni riservate e personali in caso di incertezza dell'identità dell'interlocutore o del destinatario e se esso non sia legittimato, per qualsiasi motivo, a riceverle.

### Gestione della password

L'impresa è tenuta a fornire al lavoratore adeguate direttive in tema di gestione delle proprie credenziali, quali:

- modificare, alla prima connessione, la password che l'Area IT ha attribuito di default;

- modificarla con cadenza periodica o immediatamente nei casi in cui sia compromessa anche solo potenzialmente;
- comporla utilizzando almeno 8 caratteri, meglio se alfanumerici, con alternanza di maiuscole e minuscole e, ove possibile, simboli;
- non basare la scelta su informazioni facilmente deducibili quali, ad esempio, il proprio nome, il nome dei propri familiari, le date di nascita, etc.;
- mantenerla riservata, evitando di divulgarla o di trascriverla su supporti cartacei o di memorizzarla sul proprio pc o altro strumento accessibile a soggetti terzi;
- non permettere ad altri utenti (es. colleghi) di operare con il proprio identificativo utente.

### Antivirus

Gli strumenti elettronici in dotazione, pur protetti da software, rimangono potenzialmente esposti ad aggressioni di virus non conosciuti.

Per ridurre le probabilità di infezioni del singolo computer nonché, nel peggiore delle ipotesi, dell'intera rete aziendale, è opportuno fornire direttive ai lavoratori, quali:

- aggiornare regolarmente il programma antivirus installato;
- non aprire, sia quando si lavora in rete che quando lo strumento è utilizzato in locale, files sospetti e di dubbia provenienza;
- non scaricare o installare applicazioni/software che non siano state preventivamente approvate e autorizzate;
- verificare, con l'ausilio del programma antivirus in dotazione, ogni supporto magnetico contenente dati prima dell'esecuzione dei file in esso contenuti;
- in caso di ricevimento di e-mail con allegati, verificare anteriormente all'apertura del file l'indirizzo di posta elettronica del mittente, con particolare riguardo al dominio (quindi verificando che non vi siano lettere o numeri anomali);
- non utilizzare supporti esterni, inclusi CD o chiavette USB, di provenienza incerta;
- astenersi dall'uso per finalità non lavorative dei servizi di posta elettronica e di Internet;
- non modificare le configurazioni impostate sul proprio computer o device;
- spegnere sempre il PC al termine della giornata di lavoro;

È parimenti opportuno segnalare al lavoratore la procedura da adottare in caso di so-

spetta presenza di un virus, ad esempio:

- sospendere ogni operazione sul PC, evitando di lavorare con il sistema infetto;
- contattare immediatamente l'Area IT;
- chiudere il sistema e le relative applicazioni.

### Conservazione di file e documenti

È preferibile prevedere il salvataggio dei file e dei documenti su un server aziendale o in cloud, eventualmente previa creazione di una cartella dedicata al singolo lavoratore o al gruppo di lavoro. In particolar modo per gli Smart Workers, ma anche per coloro dotati di computer portatili aziendali, è opportuno vietare il salvataggio e la conservazione di dati in locale (ad es. sull'hard disk del dispositivo), anche al fine di prevenire problematiche di Data Breach in caso di furto o smarrimento dello stesso.

### Protezione dei dispositivi portatili

In caso di utilizzo di computer portatili, di tablet o smartphone, possono essere previsti accorgimenti ulteriori in capo ai lavoratori, a titolo esemplificativo:

- l'obbligo di ricoverare il dispositivo in un luogo sicuro alla fine della giornata lavorativa;
- il divieto di lasciarlo incustodito in caso di utilizzo all'esterno dell'azienda;
- il divieto di conservare file in locale o, in caso di necessità di rendere la prestazione offline (quindi di impossibilità di accesso al server aziendale o al cloud), la raccomandazione di conservare solo i documenti strettamente necessari all'espletamento della mansione e di provvedere al loro upload nel sistema aziendale e alla cancellazione dal dispositivo non appena riottenuto l'accesso ad internet.
- in caso di furto o smarrimento, l'obbligo di immediato avviso all'Area IT, onde attivare le necessarie procedure;
- l'obbligo di utilizzare la massima diligenza e operare con la massima riservatezza quando si utilizzano sistemi informatici ed elettronici in pubblico, onde evitare che dati o password possano essere intercettati da soggetti terzi.

### Internet e posta elettronica

Il datore di lavoro è tenuto ad informare il lavoratore circa l'utilizzo di internet e del-

la posta elettronica, ovverosia se debbano essere utilizzati esclusivamente per finalità lavorative o se possano essere sfruttati anche per scopi personali. In difetto di precisazioni, il lavoratore potrebbe avere la legittima aspettativa circa un consentito uso promiscuo degli stessi, con diretti riflessi in punto di affidamento sulla natura personale e confidenziale dei contenuti.

Il datore di lavoro potrebbe dunque prevedere regole quali:

- è consentita la navigazione internet solo in siti attinenti e necessari per lo svolgimento delle mansioni assegnate;
- non è consentito il download e l'installazione di software non autorizzati, stante il rischio potenziale di introdurre virus informatici nel pc o nella rete, di alterare le funzionalità dei software in uso;
- non è consentito l'utilizzo di applicativi di instant messaging non autorizzati;
- è vietato l'utilizzo della posta elettronica per comunicazioni di natura personale;
- in caso di assenze programmate, l'obbligo di attivare la funzionalità che consenta di inviare automaticamente ai mittenti un messaggio di risposta contenente i riferimenti di un altro utente o altre modalità utili di contatto della struttura aziendale.

Ove possibile, è preferibile che l'azienda utilizzi account email generici (ad es. segreteria@ , amministrazione@) condivisi da più utenti, così da prevenire problematiche relative all'accesso alle comunicazioni aziendali in casi di assenze dei dipendenti o risoluzione del rapporto di lavoro e non incentivare aspettative di confidenzialità (da parte dei lavoratori o dei terzi) sul contenuto delle comunicazioni.

Si rammenta che, in caso di utilizzo di account nominativo del dipendente (sovente recante il nome e il cognome del medesimo), è buona prassi che l'impresa disattivi immediatamente l'account e dia notizia, mediante messaggio automatico, ai mittenti di eventuali comunicazioni, fornendo nell'occasione i recapiti dei nuovi referenti aziendali. L'impresa può anche richiedere che vengano conservate (eventualmente anche archiviate in apposite cartelle) le comunicazioni inviate o ricevute di maggior rilevanza, anche a fini commerciali, in particolare quelle aventi ad oggetto impegni e/o indicazioni operative provenienti dalla clientela o dai fornitori aziendali.

Devono essere esplicitate ai lavoratori, mediante specifica informativa e/o policy affissa in bacheca, le conseguenze disciplinari per violazioni delle regole summenzionate.

### Accesso, conservazione e controllo dei dati

L'impresa è tenuta a dare precisa informazione circa le modalità e tempistiche di conservazione dei dati nonché della possibilità che le attività siano soggette a monitoraggio. Nel contesto normativo vigente, in primis la l. 300/70, volto a tutelare la libertà dei lavoratori e a vietare controlli automatizzati sulla prestazione lavorativa, il datore di lavoro, nell'accesso e nella conservazione dei dati relativi alla prestazione lavorativa, deve attenersi al principio di necessità, secondo cui i programmi informatici devono ridurre al minimo l'utilizzazione di dati personali e dati identificativi, nonché a quello di correttezza, secondo cui le caratteristiche essenziali dei trattamenti devono essere rese note ai lavoratori; a ciò aggiungasi la necessità che i trattamenti siano in ogni caso effettuati per finalità determinate, esplicite e legittime, osservando il principio di pertinenza e non eccedenza.

Il datore di lavoro, oltre quindi a indicare le modalità di utilizzo degli strumenti messi a disposizione dei dipendenti, deve fornire loro chiara e specifica informativa circa

- la possibilità e le specifiche modalità con cui possono essere effettuati accessi o controlli (comunque non continuativi);
- i soggetti autorizzati a tali attività (ad es. Area IT);
- l'esplicita indicazione delle ragioni, specifiche e non generiche, di tali accessi e/o controlli, quali motivi di sicurezza e protezione del sistema informatico (ad es., contrasto virus, malware, intrusioni telematiche, fenomeni quali spamming, phishing, spyware, etc.) ovvero per motivi tecnici e/o manutentivi e/o di regolare svolgimento dell'attività lavorativa (aggiornamenti, sostituzioni o implementazioni di programmi, manutenzione hardware). E' in ogni caso opportuno prevedere che ogni accesso o controllo sia preceduto da opportuno avviso all'utente, salvi i casi di emergenza;
- il tipo informazioni che sono memorizzate temporaneamente (ad es. log file di navigazione in internet) e quali conservate per un periodo di più lungo (ad es. copie di back-up);
- le modalità di conservazione (ad esempio l'esistenza di sistema di registrazione dei log configurato per cancellare periodicamente ed automaticamente, attraverso procedure di sovra-registrazione, i dati personali degli utenti relativi agli accessi internet e al traffico telematico)

- il tempo di conservazione dei dati e le relative finalità;
- se la conservazione avvenga su server aziendali o presso soggetti terzi.

In relazione all'uso di internet, il Garante Privacy ha rimarcato l'importanza di adottare misure che possano prevenire controlli successivi sul lavoratore; potrebbe quindi esser individuata una categoria di siti non correlati alla prestazione lavorativa e predisposti filtri che ne impediscano l'accesso (quindi ad esempio black list per determinati siti web) oppure impedire attività non consentite, mediante applicativi che inibiscano ad esempio il download di file dalla rete; si dovrebbe in ogni caso preferire il trattamento dei dati relativi alla navigazione in forma anonima o tale comunque da precludere l'immediata identificazione dell'utente, procedendo ad una raccolta di dati per gruppi di utenti. La conservazione dei dati dovrà inoltre avvenire per un periodo limitato, strettamente correlato alle finalità organizzative, produttive e di sicurezza.

Per quanto invece attiene la posta elettronica, il Garante, anche nel recente provvedimento n. 53 del giorno 1 febbraio 2018, ha ribadito la non conformità ai principi di liceità, necessità e proporzionalità della conservazione di tutte le comunicazioni elettroniche scambiate dai dipendenti attraverso gli account aziendali, allo scopo di poter ricostruire gli scambi di comunicazioni tra gli uffici interni nonché i rapporti intrattenuti con gli interlocutori esterni, anche in vista di possibili contenziosi, effettuata da soggetti diversi da titolare della specifica casella di posta elettronica per l'intera durata del rapporto di lavoro e successivamente all'interruzione dello stesso. E' dunque preferibile, nel rispetto delle necessità dell'ordinario svolgimento e della continuità dell'attività aziendale, la predisposizione di sistemi di gestione attraverso i quali possa essere archiviata e resa accessibile la documentazione aziendale relativa ad esempio a conclusioni di contratti, accordi commerciali etc., senza l'accesso allo storico delle email del dipendente.



## 6 LA SICUREZZA SUL LAVORO DEL LAVORATORE AGILE

A cura di Sergio **Vianello**

Lo Smart Working o Lavoro Agile – 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 –, nel disegno di legge approvato dal Senato ora all'esame della Camera, è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, che ha molte similitudini con alcune delle situazioni di lavoro che già conosciamo.

L'attuale dottrina definisce il luogo dove viene svolta la prestazione lavorativa, non come un elemento caratterizzante il rapporto di lavoro, ma come solo una modalità. Infatti tra i poteri organizzativi e direttivi del Datore di Lavoro, rientra la possibilità di destinare il proprio dipendente a svolgere la prestazione di lavoro, secondo le sue esigenze produttive, in un luogo diverso rispetto a quello ordinario, così come definito al momento dell'assunzione o nel corso di svolgimento del rapporto di lavoro.

Molteplici sono in Italia le tipologie di contratto di lavoro e molteplici sono le modalità di lavoro che presuppongono un luogo di lavoro delocalizzato rispetto l'organizzazione datoriale. Si pensi al telelavoro, a lavoro a domicilio o a distanza, ma anche solo quella tipologia di lavoro da svolgere in missione o in trasferta, oppure a quello svolto dei rappresentanti di commercio, o dagli addetti alle manutenzioni presso terzi o addirittura a quello svolto nei cantieri edili.

Tutte queste tipologie di lavoro, hanno un denominatore comune, che quello di *“essere svolte in parte all'interno dei locali aziendali ed in parte all'esterno, senza una postazione fissa ed entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge o dalla contrattazione collettiva”*.

Per tali tipologie contrattuali, in alcuni casi il Datore di Lavoro non ha la disponibilità del luogo in cui si svolge la prestazione lavorativa, disponibilità che è, invece, in capo al lavoratore.

La vigente legislazione sull'igiene e sicurezza sul lavoro. All'art. 62, comma 1, d.lgs. 9 aprile 2008, n. 81 ad oggi non prevede nulla di specifico relativamente al lavoro agile,

la difficoltà sta dunque nell'individuare comportamenti e procedure idonei a tutelare il lavoratore durante i periodi in cui gestisce la propria attività lavorativa al di fuori della sede aziendale senza eleggere alcun luogo in particolare (anche se potrebbe farlo in casi particolari come previsto dal comma 3 dell'articolo 23 della Legge 81/2017). Purtroppo l'articolo 22 della legge n. 81/2017 dedicato la sicurezza sul lavoro sbrigativamente stabilisce che:

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

Mentre il primo comma fa un evidente richiamo al D.Lgs. n. 81/2008, rinviando adesso tutta la regolamentazione in materia, al secondo comma introduce un'importante novità imponendo al lavoratore di cooperare all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dal datore di lavoro. Di tutta evidenza è che il lavoratore nelle giornate in cui presta la sua opera all'esterno dell'azienda dovrà essere particolarmente scrupoloso dato che il datore di lavoro non ha alcuna possibilità di supervisionare lo svolgimento dell'attività, e nemmeno ha la possibilità di intervenire con l'immediatezza tipica di quando il lavoro è svolto all'interno dei locali aziendali in caso di emergenza o di infortunio. Si tratta dunque di un forte ribaltamento dell'univocità della responsabilità che normalmente ricade totalmente ed esclusivamente sul datore di lavoro, coinvolgendo in termini di responsabilità, o meglio auto-responsabilità anche il lavoratore.

Viene previsto che annualmente venga consegnata al lavoratore un'apposita informativa in cui vengono precisati i rischi specifici e generici a cui esso è esposto lavorando in modalità agile. Va da sé che nonostante l'obbligo si annuale non si possa prescindere dal consegnare tale documento per la prima volta prima dell'inizio dell'attività

“agile”, quindi prima della firma del contratto. Il contenuto di tale informativa non è affatto semplice da definire, l'applicazione del D.Lgs 81/2008 ci ha abituati ad individuare con estrema precisione i rischi legati all'attività svolta in azienda, cosa il lavoratore deve fare e come deve farlo, qui si tratta invece di informare il lavoratore, non tanto sui rischi specifici della sua attività in quanto, presumibilmente, si tratta pur sempre di attività svolte principalmente al computer o tramite smartphone o tablet, quanto piuttosto sui rischi di natura generica, quali ad esempio possono essere la possibilità dell'aumento del rischio di contagio di malattie, quale ad esempio l'influenza, qualora l'attività sia svolta in luoghi affollati; sempre in relazione a tali luoghi l'aumento della possibilità di essere aggredito da malintenzionati, l'aumento del rischio elettrico nel caso in cui l'attività venga svolta in luoghi di cui non si conosce l'affidabilità del sistema elettrico, e, perché no, anche l'aumento di rischi psicologici qualora lavoro venga eseguito prevalentemente in casa senza che ai familiari sia data un'adeguata preparazione finalizzata a comprendere il nuovo obbligo contrattuale del lavoratore, e si potrebbe continuare lungamente a elencare ulteriori rischi di ordine generico. Tuttavia, pur nella difficoltà nel caso questa norma impone innovazione per quanto riguarda il concetto di sicurezza sul lavoro, l'informativa è di non semplice elaborazione dato che dovrà indicare al lavoratore non solo norme comportamentali ma anche spiegare che gli eventi al di fuori dell'azienda possono essere talmente tanti e imprevedibili da essere indispensabile che egli si senta davvero caricato di grande senso di responsabilità. Ai fini dell'applicazione delle disposizioni del titolo II, il D.Lgs. n. 81/2008 definisce così i luoghi di lavoro:

*“...si intendono per luoghi di lavoro, unicamente ai fini della applicazione del presente titolo, i luoghi destinati a ospitare posti di lavoro, ubicati all'interno dell'azienda o dell'unità produttiva, nonché ogni altro luogo di pertinenza dell'azienda o dell'unità produttiva accessibile al lavoratore nell'ambito del proprio lavoro”.*

I luoghi di lavoro possono essere quindi i più disparati, ma occorre che il lavoratore presti il suo lavoro in un determinato luogo che, nel rapporto di lavoro subordinato, gli viene indicato, generalmente, dal datore di lavoro, e che pertanto incidendo direttamente sulla tutela della salute del lavoratore, quindi sulla tutela della persona del la-

voratore, non può essere trascurato nel valutare la posizione di garanzia del datore di lavoro. Viceversa nel lavoro agile il datore di lavoro non ha alcuna possibilità di intervenire sulla scelta del luogo che, la norma, sarà definita solo e soltanto dal lavoratore.

Interessante però è l'interpello n°13 del 24 ottobre 2013 ove è stato chiesto *“se per i lavoratori a domicilio, che risultano dipendenti di un'azienda, ma che hanno come luogo di lavoro la propria abitazione, il Datore di Lavoro debba fornire a proprie spese tutta l'informazione, la formazione e l'addestramento previsto per i lavoratori dal D.Lgs. n. 81/08, in particolare la formazione prevista dai recenti accordi Stato-Regioni e la formazione per addeito al primo soccorso e addetto all'antincendio. Inoltre si chiede di sapere se l'abitazione del lavoratore sia da considerarsi a tutti gli effetti un luogo di lavoro, così come definito dal D.Lgs. n. 81/08, e debba pertanto essere oggetto di valutazione dei rischi da parte del datore di lavoro”*. Le indicazioni ottenute sono che: il datore di lavoro è tenuto a fornire un'adeguata informazione e formazione nel rispetto di quanto previsto dall'accordo Stato Regioni del 21/12/11 e non anche quella specifica per il primo soccorso e antincendio. Il domicilio non è considerato luogo di lavoro, ai sensi dell'art. 62 del D.Lgs. n. 81/08.

L'interpello segnala, che quanto sopra vale nel caso in cui vi sia un sostanziale vincolo di subordinazione tra l'azienda, nella figura del datore di lavoro, e il lavoratore a domicilio. In assenza di questo vincolo, il D.Lgs. 81/2008 sostanzialmente non si applica, se non per quanto concerne l'art. 21 a carico del lavoratore stesso che ricordiamo disciplina le *“Disposizioni relative ai componenti dell'impresa familiare di cui all'articolo 230-bis del Codice civile e ai lavoratori autonomi”* e che di seguito si riporta integralmente.

*1. I componenti dell'impresa familiare di cui all'articolo 230-bis del Codice civile, i lavoratori autonomi che compiono opere o servizi ai sensi dell'articolo 2222 del Codice civile, i coltivatori diretti del fondo, i soci delle società semplici operanti nel settore agricolo, gli artigiani e i piccoli commercianti devono:*

- a) utilizzare attrezzature di lavoro in conformità alle disposizioni di cui al Titolo III;*
- b) munirsi di dispositivi di protezione individuale ed utilizzarli conformemente alle disposizioni di cui al Titolo III;*
- c) munirsi di apposita tessera di riconoscimento corredata di fotografia, contenente le*

*proprie generalità, qualora effettuino la loro prestazione in un luogo di lavoro nel quale si svolgano attività in regime di appalto o subappalto.*

*2. I soggetti di cui al comma 1, relativamente ai rischi propri delle attività svolte e con oneri a proprio carico hanno facoltà di:*

*a) beneficiare della sorveglianza sanitaria secondo le previsioni di cui all'articolo 41, fermi restando gli obblighi previsti da norme speciali;*

*b) partecipare a corsi di formazione specifici in materia di salute e sicurezza sul lavoro, incentrati sui rischi propri delle attività svolte, secondo le previsioni di cui all'articolo 37, fermi restando gli obblighi previsti da norme speciali.*

È per questo motivo che la nuova norma ha stabilito che tutti i lavoratori subordinati e quindi anche quelli che prestano la propria opera dislocata rispetto alla sede del datore di lavoro, devono essere informati, direi necessariamente preventivamente, circa le politiche aziendali in materia di salute e sicurezza sul lavoro e devono applicare correttamente le direttive aziendali di sicurezza.

Al fine di verificare la corretta attuazione della normativa in materia di tutela della salute e sicurezza da parte del lavoratore a distanza, il Datore di Lavoro, le rappresentanze dei lavoratori e le autorità competenti hanno accesso al luogo in cui viene svolto il lavoro nei limiti della normativa nazionale e dei contratti collettivi, dovendo tale accesso essere subordinato al preavviso e al consenso del lavoratore solo qualora la prestazione sia svolta presso il suo domicilio. Addirittura può essere il lavoratore a distanza a chiedere ispezioni.

Un ulteriore particolarità del lavoro agile, a nostro giudizio, si rinviene nel caso in cui il contratto preveda lunghi periodi di prestazione al di fuori della sede aziendale. Occorre infatti che il datore di lavoro garantisca l'adozione di misure dirette a prevenire l'isolamento del lavoratore a distanza rispetto agli altri lavoratori interni all'azienda, permettendogli di incontrarsi con i colleghi e di accedere alle informazioni. La neuroscienziata Lynda Shaw ritiene infatti che le aziende debbano attuare strategie che assicurino un giusto e profondo coinvolgimento delle persone affinché esse si sentano parte integrante e attiva dell'organizzazione a cui appartengono. Infatti vi possono essere conseguenze non solo per chi si trova fisicamente isolato per periodi troppo lunghi, ma

anche per chi pur lavorando in famiglia si isola immergendosi totalmente nella propria attività perdendo la cognizione del tempo e di quanto lo circonda. La Shaw ritiene che questo dipenda molto anche dai manager, questi infatti molto spesso pare abbiano la percezione che chi lavora da casa non stia lavorando dal vero e per questo motivo pongono in essere controlli con metodi antiquati, non rendendosi conto invece che in genere chi lavora da casa nella maggior parte dei casi, secondo l'indagine da lei effettuata<sup>[41]</sup> “non staccano mai. La macchina su cui lavorano, che sia un letto un tablet, rimane accesa dal momento in cui si alzano fino a quando vanno a dormire.” Quando dunque si parla di work life balance bisogna stare molto attenti soprattutto alla parte life. Significa infatti porsi molte domande relativamente al tipo di vita che il lavoratore, scelto per eseguire le proprie prestazioni in modalità agile, ha al di fuori della propria azienda, a che punto della propria carriera sia, qual è il suo grado di soddisfazione rispetto al lavoro che svolge e così via. Anche il fatto di misurare le prestazioni del lavoratore unicamente in base ai risultati, se non ben progettato, può portare a problemi di ansia e quindi far ricadere la responsabilità dell'azienda in problematiche legate allo stress da lavoro correlato (di cui, peraltro, è appena stata pubblicata la nuova guida “2017” a cura dell'Inail [www.inail.it]). Anche in questo senso sarà fondamentale compiere un'indagine e adeguare il documento di valutazione dei rischi alle normative entrate in vigore nel 2011. Ricordiamo che<sup>[42]</sup> si definisce Stress quello stato, che si accompagna a malessere e disfunzioni fisiche, psicologiche o sociali che consegue dal fatto che le persone non si sentono in grado di superare i gap rispetto alle richieste o alle attese nei loro confronti. In termini generici quindi è importante sottolineare come lo Stress non sia di per sé una malattia, bensì una condizione innescata nell'organismo umano da parte di una fonte o sollecitazione esterna che comporta una serie di adattamenti che, se protratti nel tempo, possono assumere carattere di patologia.

Trasferendo il concetto generale agli ambienti di lavoro si può definire quindi lo Stress da Lavoro Correlato, come la percezione di squilibrio avvertita dal lavoratore quando le richieste del contenuto, dell'organizzazione e dell'ambiente di lavoro, eccedono le

<sup>41</sup> “Your brain is boss”, di Lynda Shaw, ed. Sra Books, 2017.

<sup>42</sup> Tratto da [www.anfos.it](http://www.anfos.it)

capacità individuali per fronteggiare tali richieste [European Agency for Safety and Health at Work]. Esiste uno stress, a dosi accettabili, che ha effetti positivi sul nostro organismo, consentendoci di reagire in modo efficace ed efficiente agli stimoli esterni e di innescare un'adeguata soglia di attenzione verso le esigenze dell'ambiente; un'esposizione prolungata a fattori stressogeni invece, può essere fonte di rischio per la salute dell'individuo, sia di tipo psicologico che fisico, riducendo l'efficienza sul lavoro (assenteismo, malattia, richieste di trasferimenti...).

Importante sottolineare e distinguere il concetto di Stress Lavoro Correlato, da quello di Mobbing inteso come una persecuzione sistematica messa in atto da una o più persone allo scopo di danneggiare chi ne è vittima fino alla perdita del lavoro. Se dunque i possibili rischi soprattutto a livello psicologico, evidenziati dagli indicatori sintomatici, possono risultare analoghi, nello Stress manca la componente di intenzionalità che è invece presente nel mobbing.

Una seconda distinzione opportuna da ricordare è quella relativa al fenomeno conosciuto come Burn-Out definito come: l'esito patologico di un processo stressogeno che colpisce le persone che esercitano professioni d'aiuto, qualora queste non rispondano in maniera adeguata ai carichi eccessivi di stress che il loro lavoro li porta ad assumere. Questo fenomeno quindi, conosciuto già dagli anni '70, è il risultato patologico di una componente di fattori di stress e di reazioni soggettive che colpisce solo quelle professioni rivolte ad aiutare altre persone (medici, infermieri, avvocati, sacerdoti...) e che porta il soggetto a "bruciarsi" attraverso un meccanismo di eccessiva immedesimazione nei confronti degli individui oggetto dell'attività professionale, facendosi carico in prima persona dei loro problemi e non riuscendo quindi più a discernere tra la loro vita e quella propria.

Un'adeguata valutazione preliminare all'attivazione di un contratto di smart working, anzi diremmo meglio, in fase di progettazione dell'introduzione di un progetto di smart working, è ritenersi indispensabile.

Potrebbe in questo senso essere utile anche la previsione della stesura di uno specifico regolamento o accordo aziendale, oppure l'inserimento di una specifica parte dedicata ai lavoratori agili in quello esistente, coinvolgendo le parti sociali nel regolamentare, almeno nelle linee generali, il comportamento del lavoratore e dell'azienda nei suoi confronti.

A tutti i lavoratori subordinati che effettuano una prestazione continuativa di lavoro con una tecnologia che consente il collegamento delocalizzato con l'organizzazione del datore di lavoro, sono applicabili le disposizioni di cui al Titolo VII del D.Lgs. 81/08 e s.m.i. ossia le attrezzature munite di videoterminali, indipendentemente dall'ambito in cui si svolge la prestazione stessa. Nell'ipotesi in cui il datore di lavoro fornisca attrezzature proprie, o per il tramite di terzi, tali attrezzature devono essere conformi alle disposizioni di cui al Titolo III, che definisce minuziosamente quale debba essere l'uso delle attrezzature di lavoro e dei dispositivi di protezione individuale.

Esaminando altri casi in cui il lavoratore viene titolato a svolgere la propria attività lavorativa in un luogo differente rispetto a quello in cui essa viene abitualmente prestata, si può rilevare che ad esempio L'INAIL riconosce al lavoratore che si infortuna in trasferta il diritto all'indennizzo, in quanto è sempre considerata occasione di lavoro la trasferta o la missione lavorativa. Infatti "anche gli infortuni occorsi durante gli spostamenti effettuati dal lavoratore per recarsi dall'albergo al luogo in cui deve essere svolta la prestazione lavorativa e viceversa devono essere trattati come infortuni in attualità di lavoro e non come infortuni in itinere". Per quanto riguarda gli infortuni occorsi all'interno della stanza d'albergo in cui il lavoratore si trova a dimorare temporaneamente occorre rilevare che esso non è equiparabile a quello avvenuto presso la privata abitazione, la cui indennizzabilità è stata esclusa dalla Cassazione, in quanto i rischi del percorso che collega l'abitazione al luogo di lavoro abituale, dipendono anche dalla scelta del lavoratore riguardo al luogo dove stabilire il centro dei propri interessi personali e familiari, per cui detto percorso non è determinato da esigenze lavorative imposte dal datore di lavoro, ma dipende anche da scelte di vita del lavoratore. Diverso è il caso del lavoratore in missione e/o trasferta poiché, in tale situazione, il tragitto dal luogo in cui si trova l'abitazione del lavoratore a quello in cui, durante la missione, egli deve espletare la prestazione lavorativa, non è frutto di una libera scelta del lavoratore ma è imposto dal Datore di Lavoro.

L'INAIL chiarisce che le uniche due cause di esclusione della indennizzabilità di un infortunio occorso a un lavoratore in missione e/o trasferta si possono rinvenire:

a) nel caso in cui l'evento si verifichi nel corso dello svolgimento di un'attività che non



ha alcun legame funzionale con la prestazione lavorativa o con le esigenze lavorative dettate dal datore di lavoro;

- b) nel caso di rischio elettivo, cioè nel caso in cui l'evento sia riconducibile a scelte personali del lavoratore, irragionevoli e prive di alcun collegamento con la prestazione lavorativa tali da esporlo a un rischio determinato esclusivamente da tali scelte" (ecco che si spiega perché all'art. 23 della Legge 81/2017 al terzo comma ci si premura di precisare "... quando la scelta del luogo della prestazione sia dettata da esigenze connesse alla prestazione stessa o dalla necessità del lavoratore di conciliare le esigenze di vita con quelle lavorative e risponda a criteri di ragionevolezza").<sup>[43]</sup>

### 6.1 La Circolare Inail n. 48/2017 del 2 novembre

La circolare tratta dell'obbligo assicurativo e classificazione tariffaria, retribuzione imponibile, tutela assicurativa, tutela della salute e sicurezza dei lavoratori offrendo le relative istruzioni operative.

Dopo aver delineato la normativa di cui alla Legge 81/2017, afferma che *"lo svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile non fa venir meno il possesso dei requisiti oggettivi (lavorazioni rischiose) e soggettivi (caratteristiche delle persone assicurate) previsti ai fini della ricorrenza dell'obbligo assicurativo, rispettivamente, dagli articoli 1 e 4, n. 1) del decreto del Presidente della Repubblica 30 giugno 1965, n. 1124.*

*In relazione allo specifico rischio della prestazione lavorativa, il corretto riferimento tariffario va ricercato nella previsione contenuta nell'art. 4 delle modalità per l'applicazione delle tariffe, secondo cui, agli effetti delle tariffe, per lavorazione si intende il ciclo di operazioni necessario perché sia realizzato quanto in esse descritto, comprese le operazioni complementari e sussidiarie purché svolte dallo stesso datore di lavoro ed in connessione operativa con l'attività principale, ancorché siano effettuate in luoghi diversi.*

*Ne consegue che l'analisi della lavorazione eseguita in modalità di lavoro agile non differi-*

<sup>43</sup> Secondo la definizione ormai consolidata in giurisprudenza, per rischio elettivo si intende "quello che, estraneo e non attinente alla attività lavorativa, sia dovuto ad una scelta arbitraria del lavoratore, il quale crei ed affronti volutamente, in base a ragioni o ad impulsi personali, una situazione diversa da quella inerente alla attività lavorativa, ponendo così in essere una causa interruttiva di ogni nesso tra lavoro, rischio ed evento" (Cassazione 22.2.2012, n. 2642).

*sce da quella normalmente compiuta in ambito aziendale, ai fini della riconduzione al corretto riferimento classificativo da adottare.*

*Coerentemente con la previsione della norma, alla stregua della quale la prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, la classificazione tariffaria della prestazione lavorativa segue quella cui viene ricondotta la medesima lavorazione svolta in azienda.*

*D'altro canto, sia per le attività svolte in azienda, sia per quelle svolte al di fuori di tale ambito, gli strumenti tecnologici sono sempre forniti dal datore di lavoro tenuto a garantirne anche il buon funzionamento e, quindi, a parità di rischio deve necessariamente corrispondere una identica classificazione ai fini tariffari, in attuazione del principio alla stregua del quale il trattamento normativo e retributivo dei lavoratori "agili" rispetto ai loro colleghi operanti in azienda deve essere il medesimo, ivi compresa l'adozione delle norme di sicurezza sul lavoro."*

Sostanzialmente l'Istituto precisa che l'analisi della lavorazione eseguita in modalità di lavoro agile può non differire da quella normalmente compiuta in ambito aziendale, se sia per le attività svolte in azienda, che per quelle svolte al di fuori di tale ambito, gli strumenti tecnologici sono forniti dal datore di lavoro e non differiscono da quelli comunemente utilizzati in azienda per compiere la medesima attività; peraltro la legge prevede che il datore di lavoro è tenuto a garantirne il buon funzionamento e, quindi, a parità di rischio deve necessariamente corrispondere una identica classificazione ai fini tariffari.

## **6.2 La retribuzione imponibile**

Nulla cambia in tema di retribuzione imponibile su cui calcolare il premio assicurativo che, per gli addetti al lavoro agile continua a essere individuata nella retribuzione effettiva percepita.

## **6.3 Tutela assicurativa**

In modo forse un po' pleonastico, la circolare fa presente che, ovviamente, i lavoratori "agili" devono essere assicurati all'Inail se, per lo svolgimento della loro attività, sono

esposti alle fonti di rischio previste dalla Legge (art. 1 del decreto del Presidente della Repubblica 30 giugno 1965, n. 1124) fra le quali rientra anche il rischio elettrico connesso con l'uso di macchine di ufficio (quali per esempio, mezzi telematici, computer, videoterminali) e quindi per tali lavoratori valgono i criteri di carattere generale applicabili a tutti gli altri lavoratori, col solo limite del rischio elettivo. Cosicché gli infortuni occorsi mentre il lavoratore presta la propria attività lavorativa all'esterno dei locali aziendali e nel luogo prescelto dal lavoratore stesso sono tutelati se causati da un rischio connesso con la prestazione lavorativa.

Invece, gli infortuni occorsi durante il normale percorso di andata e ritorno dal luogo di abitazione a quello prescelto per lo svolgimento della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali sono tutelati soltanto se l'elezione di un domicilio "fisso" che costringe ad affrontare il suddetto percorso sia connesso a comprovate esigenze legate alla prestazione stessa o alla necessità del lavoratore di conciliare le esigenze di vita con quelle lavorative, purché il tutto risponda a criteri di ragionevolezza (il che non fa ben sperare dato che tale criterio può essere "altamente soggettivo").

#### **6.4 Tutela della salute e sicurezza dei lavoratori**

La circolare non fa che ribadire che il datore di lavoro è obbligato a consegnare al lavoratore stesso e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, con cadenza almeno annuale, un'informativa scritta nella quale sono individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione della prestazione lavorativa, specificando che egli deve anche fornire al lavoratore un'adeguata informativa circa il corretto utilizzo delle attrezzature/apparecchiature eventualmente messe a disposizione nello svolgimento della prestazione in modalità di lavoro agile, assicurandosi che detti strumenti siano conformi alle disposizioni di legge vigenti. Ma tutto ciò era già noto.

#### **6.5 Istruzioni operative**

*"I datori di lavoro (privati o pubblici non statali) non hanno alcun obbligo di denuncia ai fini assicurativi se il personale dipendente, già assicurato per le specifiche attività lavorative in ambito aziendale, sia adibito alle medesime mansioni in modalità agile che non*

*determinano una variazione del rischio. Laddove, viceversa, i suindicati datori di lavoro non abbiano in essere un rapporto assicurativo con l'Istituto, devono produrre apposita denuncia di esercizio, tramite i servizi on line disponibili sul portale dell'Istituto, per assicurare i lavoratori dipendenti ivi compresi quelli svolgenti le attività in modalità agile.”*

Conclude ricordando l'obbligo di comunicazione ai sensi di quanto previsto dall'articolo 23, comma 1 della L.81/2017 specificando che a tal fine, a partire dal 15 novembre 2017 sul sito del Ministero del lavoro e delle politiche sociali ([www.lavoro.gov.it](http://www.lavoro.gov.it)) è reso disponibile l'apposito modello di comunicazione telematica di cui, alla fine del capitolo, daremo le relative modalità di compilazione.

Torniamo ora a parlare dell'impossibilità di controllare i luoghi di lavoro nei quali viene resa l'attività lavorativa, che il lavoratore può cambiare a suo piacimento in qualsiasi momento; come può il Datore di Lavoro vigilare sull'attività del lavoratore se non è nemmeno in grado di sapere dove lo stesso stia lavorando? Potrebbe essere al parco o a casa di un amico con il computer portatile!

La risposta è che nello Smart Working è fondamentale la responsabilizzazione del lavoratore che deve assumere il ruolo di preposto di sé stesso, gestendo liberamente la propria giornata al fine di raggiungere gli obiettivi richiesti, ma in sicurezza, secondo le indicazioni dettate dalla normativa e soprattutto con il buon senso. Per questo può essere utile fornire alcune regole comportamentali quali ad esempio:

- Il lavoratore deve eseguire la propria prestazione curando la scelta di luoghi idonei, ossia luoghi nei quali l'esercizio della propria attività lavorativa sia possibile in condizioni di sicurezza per la propria integrità fisica.
- Il lavoratore dovrà preventivamente verificare che il luogo di lavoro prescelto sia conforme ai requisiti minimi di salute e sicurezza nel senso indicato dall'apposita informativa consegnatagli.
- Il lavoratore dovrà preventivamente accertarsi che il luogo prescelto permetta una connessione Internet costante tale da assicurare il corretto svolgimento della propria attività consentendo anche il collegamento con i sistemi aziendali.
- Il lavoratore è tenuto ad utilizzare i supporti le apparecchiature tecniche aziendali avendone cura e seguendo le regole riportate nella specifica policy consegnatagli.

Come si può notare è importante precisare al dipendente che, nonostante la totale libertà di scelta del luogo ove eseguire la propria attività, occorre sempre che egli verifichi preliminarmente che l'ambiente in cui si appresta lavorare risponda ai criteri di idoneità relativi agli aspetti di salute e sicurezza sul lavoro. E' altresì opportuna l'impostazione di un sistema di verifica che metta il datore di lavoro ed ogni responsabile aziendale di controllare il rispetto dei comportamenti richiesti in materia di sicurezza da parte dei lavoratori (cfr. es. art. 18 comma 3-bis, D.Lgs. n. 81/2008).

È fondamentale, non ci stancheremo mai di ribadirlo, che gli aspetti di sicurezza siano presi in considerazione già in fase di progettazione del programma di lavoro agile e sia pianificato un intenso piano formativo al riguardo.

## **6.6 La sicurezza degli strumenti tecnologici**

L'art. 18, comma 2, della legge istitutiva del lavoro agile prevede che il datore di lavoro sia responsabile della sicurezza e del buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati al lavoratore per lo svolgimento dell'attività lavorativa.<sup>[44]</sup> Il datore di lavoro dovrà quindi rispettare il decreto 81 nella parte (Titolo III, Capo I) contenente i precetti normativi relativi alle attrezzature di lavoro, cioè a qualsiasi macchina, apparecchio, utensile destinato ad essere usato durante il lavoro. Il datore di lavoro dovrà mettere a disposizione, e mantenere in efficienza con regolare manutenzione, attrezzature conformi ai requisiti tecnici del decreto 81, che siano idonee ai fini della salute e sicurezza e adeguate e adatte al lavoro da svolgere da parte dei lavoratori agili. Le attrezzature dovranno anche essere conformi alle specifiche disposizioni legislative di recepimento delle Direttive comunitarie di prodotto, qualora esistenti ed applicabili; fra tutte spiccano, per la loro portata applicativa, la Direttiva sulle macchine, recepita dal D.Lgs. n. 17/2010, erede del D.P.R. n. 459/1996, e la Direttiva sul materiale elettrico in bassa tensione, conformemente al D.Lgs. n. 86/2016, erede della L. n. 791/1977. Andranno quindi verificati la marcatura CE e il possesso della dichiarazione di conformità CE o UE delle attrezzature fornite, quali: apparecchiature informatiche e da ufficio (PC, stampante, fotocopiatrice, fax, ecc.), apparecchiature audio o video, apparecchi e dispositivi vari

<sup>44</sup> Tratto da "LaPrevidenza.it", 14/06/2017

di misura, controllo, comunicazione (registratori, sistemi per controllo, cellulari, ecc.), utensili portatili elettrici o a motore a scoppio (trapano, avvitatore, ecc.), elettrodomestici (frigoriferi, forni a microonde, aspirapolveri, ecc). Inoltre esempi di materiale elettrico fornito a cui prestare particolare attenzione sono: organi di collegamento elettrico mobili ad uso domestico o industriale (avvolgicavo, cordoncini di prolunga, adattatori, ecc.) e apparecchi di illuminazione (lampade da tavolo, lampade da pavimento, lampade portatili, ecc.). Viceversa gli utensili manuali (martello, pinza, taglierino, seghetti, cesoie, ecc.) non sono macchine e pertanto non sono marcate CE, ma dovranno rispondere ai requisiti generali di idoneità e di sicurezza prima di essere forniti.

### **6.7** Requisiti dei luoghi di lavoro e degli impianti

I luoghi di lavoro devono essere conformi ai requisiti tecnici stabiliti all'Allegato IV del decreto 81 e devono rispettare le norme di prevenzione incendi, gli impianti elettrici nei luoghi di lavoro devono rispondere al Titolo III, Capo III, del decreto 81, i dispositivi di protezione contro le scariche atmosferiche e i dispositivi di messa a terra degli impianti elettrici realizzati nei luoghi di lavoro sono soggetti alle disposizioni del D.P.R. n. 462/2001, e per tutti gli impianti (ad esempio impianti di riscaldamento, idrici e sanitari, di sollevamento di persone o di cose per mezzo di ascensori, di protezione antincendio), posti al servizio degli edifici, devono essere rispettate le regole di cui al D. n. 37/2008. Si rende dunque necessario che il datore di lavoro prima dell'avvio della prestazione lavorativa, acquisisca, ai fini valutativi e scriminanti, idonea documentazione o certificazione (fornita dal proprietario dei luoghi e degli impianti presso i quali il lavoratore agile opererà) che attesti la conformità alle norme edilizie, impiantistiche e di prevenzione incendi di luoghi ed impianti esterni all'impresa, in modo tale da rendere ancora più completa l'informazione e la cooperazione reciproca prevista dall'art. 22.

### **6.8** Il documento di Assolombarda

La questione della sicurezza in questa tipologia di lavoro è molto dibattuta e sicuramente foriera di ulteriori sviluppi futuri. Già nel 2015 Assolombarda pubblicò una dispensa su uno spazio web dal titolo *“Indicazioni per la gestione degli aspetti di salute e*

sicurezza legati al *‘Lavoro Agile/ SmartWorking’*”. La dispensa riporta alcuni suggerimenti per la gestione della salute e sicurezza rivolti ai lavoratori che fruiscono di modalità di lavoro definite, a seconda dei casi, come “lavoro agile” o “smartworking”. E indica che il punto di partenza per la corretta gestione della tematica è la “predisposizione di una *‘policy aziendale/procedura interna’* (di seguito POLICY) che definisca l’insieme delle regole che l’azienda si dà e che il lavoratore condivide e nella quale vengano ben esplicitati gli aspetti fondamentali legati alla formazione sulla salute e sicurezza e alla valutazione dei rischi”.

Di seguito, in conclusione, alcuni stralci dal documento di Assolombarda relativi ad alcune misure di prevenzione da adottare: – *“attenersi alle disposizioni di prevenzione relative ai rischi comportati dalla propria attività e osservare le norme di sicurezza attinenti; - assicurarsi dell’efficienza ed integrità dei dispositivi e delle attrezzature prima dell’uso; - assicurarsi che il luogo di lavoro prescelto risponda ai seguenti requisiti: illuminato e areato naturalmente; ben asciutto e difeso contro l’umidità; condizioni adeguate di igiene; pochi rumori che disturbano l’attività lavorativa; per luoghi chiusi, ricambio d’aria garantito o da impianti di unità trattamento area o dalla presenza di aperture; integrare se necessario con sistemi di illuminazione localizzata i singoli posti di lavoro; in caso di lavoro al videoterminale eliminare la luce diretta proveniente da finestre o da fonti artificiali non opportunamente schermate; - predisporre le proprie postazioni di lavoro in modo da evitare che i cavi e i collegamenti elettrici possano intralciare il passaggio e il normale transito delle persone, o possano essere sottoposti a danneggiamenti; - utilizzare un piano di lavoro che abbia preferibilmente le seguenti caratteristiche: di colore opaco e non riflettente; superficie sufficientemente ampia per disporre i materiali necessari e le attrezzature nonché consentire un appoggio per gli avambracci dell’operatore davanti alla tastiera, nel corso della digitazione; profondità tale da assicurare una corretta distanza visiva dallo schermo; è stabile e di altezza, fissa o regolabile, indicativamente fra 70 e 80 cm; esiste uno spazio idoneo per il comodo alloggiamento e la movimentazione degli arti inferiori e per il sedile; verificare che i tavoli e le scrivanie non abbiano spigoli vivi o parti usurate che potrebbero provocare tagli ed abrasioni; - utilizzare le apparecchiature di ufficio ( personal computer, cuffie, telefoni cellulari ecc.) secondo le opportune modalità d’uso, verificandone in primis la stabilità sulle superfici di appoggio e la solidità dei sostegni (scrivanie, mobiletti); - in*

*merito all'impianto elettrico, verificare che: sia disponibile una dichiarazione di conformità o autocertificazione; siano utilizzati, se necessari, adattatori e prolunghes adatti a supportare la corrente assorbita dagli apparecchi utilizzati; - assumere posizioni di lavoro corrette, adeguando la propria postazione e la disposizione delle apparecchiature abitualmente utilizzate in modo da evitare l'insorgenza di stati di affaticamento psicofisico e posturale; - ridurre al minimo movimenti rapidi e ripetitivi ed evitare di mantenere la stessa posizione per tempi prolungati; - premunirsi delle necessarie informazioni sull'adeguatezza ed il funzionamento degli eventuali sistemi di estinzione presenti e sui comportamenti da adottare e su come affrontare le eventuali situazioni di emergenza; - segnalare prontamente alla struttura aziendale eventuali anomalie o malfunzionamenti riscontrati nell'utilizzo delle attrezzature e non intervenire con arbitrarie operazioni di modifica del funzionamento o di riparazione, lasciando tali azioni al personale competente".*

Sempre dal documento di Assolombarda si può ottenere una utile base di lavoro dall'esempio che l'Associazione riporta in merito al contenuto dell'informativa resa obbligatoria dalla nuova Legge n.81/2017 e conforme agli standard richiesti dall'art. 36 del D.Lgs. n. 81/2008:

#### **INFORMATIVA AL LAVORATORE AI SENSI DELL'ART. 22 DELLA LEGGE 81/2017**

*Lo smart-working consiste in una prestazione di lavoro subordinato che si svolge con le seguenti modalità:*

- a) prestazione lavorativa al di fuori dei locali aziendali, per un orario medio annuale inferiore al X% dell'orario di lavoro normale, se non diversamente pattuito;*
- b) utilizzo di strumenti informatici e/o telematici per lo svolgimento dell'attività lavorativa;*
- c) assenza dell'obbligo di utilizzare una postazione fissa/luogo predeterminato durante i periodi di lavoro svolti al di fuori dei locali aziendali (eventualmente: con una moderata flessibilità nell'orario).*

*Lo smart-working è, dunque, una modalità di lavoro innovativa e basata su un forte elemento di flessibilità, in modo particolare di orari e di sede; al lavoratore viene lasciata ampia libertà di auto-organizzarsi a patto che porti a termine gli obiettivi concordati/stabiliti nelle scadenze previste, collaborando con i propri colleghi.*

*I lavoratori coinvolti nello smart-working seguono regolamento aziendale specificamente*



*previsto per questa modalità lavorativa (oggetto di apposita formazione e sottoscritto per accettazione dal lavoratore preliminarmente all'avvio del progetto).*

*Tenuto conto dell'impossibilità di controllare in continuo tutti i luoghi di svolgimento della prestazione lavorativa, il datore di lavoro/struttura aziendale adotta le seguenti misure:*

- a) consegna al lavoratore che svolge la prestazione in regime di smart-working la presente informativa nella quale sono individuati in via indicativa i rischi generali e i rischi specifici connessi alle modalità di svolgimento della prestazione e le misure di prevenzione da adottare;*
- b) fornisce al lavoratore che svolge la prestazione in regime di smart-working strumenti informatici e/o telematici conformi agli attuali standard tecnici e normativi, costantemente aggiornati;*
- c) presta cura adeguata nell'adottare i comportamenti individuati per garantire lo svolgimento in sicurezza della prestazione lavorativa; l'attività di controllo viene svolta dalla struttura aziendale.*

*Il lavoratore che svolge la propria prestazione lavorativa in regime di smart-working, per i periodi nei quali si trova al di fuori dei locali aziendali, coopera con diligenza all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dal datore di lavoro.*

*Misure di prevenzione da adottare (elenco non esaustivo, da verificare con il SPP in base al DVR)*

- Attenersi alle disposizioni di prevenzione relative ai rischi comportati dalla propria attività e osservare le norme di sicurezza attinenti.*
- Assicurarsi dell'efficienza ed integrità dei dispositivi e delle attrezzature prima dell'uso.*
- Assicurarsi che il luogo di lavoro prescelto risponda ai seguenti requisiti: illuminato e areato naturalmente, ben asciutto e difeso contro l'umidità, condizioni adeguate di igiene, pochi rumori che disturbano l'attività lavorativa. Per luoghi chiusi, ricambio d'aria garantito o da impianti di unità trattamento aria o dalla presenza di aperture; integrare se necessario con sistemi di illuminazione localizzata i singoli posti di lavoro (in caso di lavoro al videoterminale); eliminare la luce diretta proveniente da finestre o da fonti artificiali non opportunamente schermate.*
- Predisporre le proprie postazioni di lavoro in modo da evitare che i cavi e i collegamenti elettrici possano intralciare il passaggio e il normale transito delle persone, o possano essere sottoposti a danneggiamenti.*

- *Utilizzare un piano di lavoro che abbia preferibilmente le seguenti caratteristiche: di colore opaco e non riflettente, superficie sufficientemente ampia per disporre i materiali necessari e le attrezzature nonché consentire un appoggio per gli avambracci dell'operatore davanti alla tastiera, nel corso della digitazione, profondità tale da assicurare una corretta distanza visiva dallo schermo; sia stabile e di altezza (fissa o regolabile) indicativamente fra 70 e 80 cm; esista uno spazio idoneo per il comodo alloggiamento e la movimentazione degli arti inferiori e, per il sedile, verificare che i tavoli e le scrivanie non abbiano spigoli vivi o parti usurate che potrebbero provocare tagli ed abrasioni.*
- *Utilizzare le apparecchiature di ufficio (personal computer, cuffie, telefoni cellulari ecc.) secondo le opportune modalità d'uso, verificandone in primis la stabilità sulle superfici di appoggio e la solidità dei sostegni (scrivanie, mobiletti).*
- *In merito all'impianto elettrico, verificare che: sia disponibile una dichiarazione di conformità o autocertificazione; siano utilizzati, se necessari, adattatori e prolunghie adatti a supportare la corrente assorbita dagli apparecchi utilizzati.*
- *Assumere posizioni di lavoro corrette, adeguando la propria postazione e la disposizione delle apparecchiature abitualmente utilizzate in modo da evitare l'insorgenza di stati di affaticamento psicofisico e posturale.*
- *Ridurre al minimo movimenti rapidi e ripetitivi ed evitare di mantenere la stessa posizione per tempi prolungati.*
- *Premunirsi delle necessarie informazioni sull'adeguatezza ed il funzionamento degli eventuali sistemi di estinzione presenti e sui comportamenti da adottare e su come affrontare le eventuali situazioni di emergenza.*
- *Segnalare prontamente alla struttura aziendale eventuali anomalie o malfunzionamenti riscontrati nell'utilizzo delle attrezzature e non intervenire con arbitrarie operazioni di modifica del funzionamento o di riparazione, lasciando tali azioni al personale competente.*

*(Datore di lavoro) .....*

*Il/La sottoscritto/a dichiara di aver ricevuto, con questa nota, informazione sui temi sopra elencati.*

*(Nome e cognome del lavoratore) .....*

*(Firma)*

Infine ricordo che andrà sempre ben chiarito che il datore di lavoro non avrà l'opportunità di controllare che l'ambiente di lavoro sia conforme a quanto previsto dalle norme normalmente applicate all'interno dei confini aziendali; dovranno essere date anche tutte le necessarie istruzioni che il lavoratore dovrà seguire in caso di pericolo o di infortunio; durante le sessioni informative ai lavoratori agili dovranno essere insegnate le competenze necessarie per compensare la perdita del contatto fisico con le persone, anche le modalità di comunicazione dovranno essere approfondite dato che, salvo il caso della videoconferenza, la comunicazione tramite social network elimina la possibilità di vedere e gestire il linguaggio del corpo e le espressioni del volto, tale elemento è fondamentale per evitare incomprensioni se non addirittura eventuali nascite di conflitti. Molto consigliata è anche una formazione specifica finalizzata ad aumentare la capacità del lavoratore di valutare lo spazio di lavoro in termini di idoneità ad essere individuato come il luogo giusto per eseguire la propria attività, dando ad esempio anche nozioni di acustica e sul suo effetto sulla concentrazione e sulla privacy.

Anche in tema di sicurezza sul lavoro lo smart working incide profondamente sul rapporto di lavoro determinando la modifica dell'approccio e imponendo un'attenzione ancora maggiore sia sul lavoro che sull'individuo.

Si auspica comunque che sia rivisto il D.Lgs. n. 81/2008 al fine di meglio adeguarlo alle novità introdotte dalle norme sul lavoro agile.

## 7 LA STESURA DEL CONTRATTO

A cura di Loris **Beretta**

Come detto in premessa il lavoro agile non modifica in alcun modo il contratto originario di assunzione ma solo le modalità con cui il lavoratore renderà la sua prestazione lavorativa.

Per attuare quanto previsto dalla norma occorre che il contratto sia stipulato obbligatoriamente in forma scritta. Seguendo lo schema della norma ci sentiamo di consigliare un'impostazione del seguente tipo:

in una prima parte introduttiva è bene definire che cos'è il lavoro agile, come si svolge, quali sono i motivi e le aspettative aziendali. Si dovrà specificare che si tratta di una modalità operativa secondo la quale il proprio lavoro può essere svolto in parte all'interno e in parte all'esterno dei locali aziendali in luoghi liberamente scelti dal lavoratore (ma evidentemente è possibile inibirne alcuni come ad esempio parchi o spazi con particolare affollamento) con un'organizzazione totalmente flessibile dell'orario in cui prestare la propria attività. Andrà precisato che il lavoro agile non incide sulla tipologia del rapporto di lavoro che resta tutti gli effetti di tipo subordinato e che nessuna variazione vi sarà nel trattamento economico e normativo stabilito all'atto dell'assunzione (è però possibile prevedere riconoscimenti per premiare i risultati conseguiti al pari di ogni altro lavoratore). È bene ribadire che il lavoro agile rappresenta solamente una variazione del luogo di adempimento della prestazione lavorativa, che può svolgersi anche al di fuori della sede aziendale senza che questo possa in alcun modo modificare obblighi e doveri del lavoratore o cambiare il suo inserimento all'interno dell'organizzazione aziendale. È bene precisare che il lavoratore rimarrà soggetto al potere direttivo, di controllo e disciplinare esercitato dal datore di lavoro, stabilendo eventuali regole particolari e specifiche sanzioni disciplinari. Fatto ciò andrà descritta l'attività che dovrà essere svolta dal lavoratore agile, dopodiché si potrà procedere nel definire alcuni elementi importanti tra i quali: la durata del contratto e le modalità di recesso tenendo conto delle regole sul preavviso che, qualora il contratto sia stipulato a tempo indeterminato, deve essere di non meno di 30 giorni (o di 90 in caso di contratto stipulato con persona affetta da handicap) e quali siano le ragioni per cui il con-

tratto potrebbe risolversi con effetto immediato per giusta causa o giustificato motivo. Sulle modalità di svolgimento è bene precisare che il lavoratore, quando sarà operativo all'esterno dell'azienda, non avrà alcuna postazione fissa, quindi non potrà utilizzare strumenti e dotazioni di sicurezza normalmente presenti all'interno dell'azienda. Va precisato che l'azienda mette a disposizione tutti gli strumenti tecnologici necessari, e quindi per quanto all'hardware: telefono cellulare, computer, etc.; per quanto al software: posta elettronica, sistemi antivirus e ogni altro strumento informatico che lavoratore potrà utilizzare per svolgere la sua attività. Ai fini della tutela della privacy è molto importante precisare quali siano gli strumenti di lavoro a disposizione del lavoratore (così come definito dal garante della privacy) e sarà molto importante comunicare quali saranno i sistemi di controllo eventualmente installati sugli strumenti di lavoro (ad esempio sistemi di geolocalizzazione etc.). Ricordiamo che qualora vi siano installati sistemi di controllo occorrerà seguire la procedura prevista dall'articolo 4 dello Statuto dei Lavoratori.

In tema di orario di lavoro andrà definito quali saranno le giornate che nell'arco settimanale saranno lavorate in modalità agile (in media se ne prevedono da una a tre, ma vi sono casi da me seguiti nella pratica in cui l'intera prestazione, quindi per l'intero periodo lavorativo, viene stabilito sia svolta in modalità agile). Occorrerà confermare che non vi sarà alcuna modifica retributiva (qualora questo sia il caso) e che il lavoratore potrà programmare la sua prestazione nell'arco della giornata in maniera totalmente libera; potranno tuttavia essere previste delle fasce orarie di reperibilità nelle quali deve essere garantita la prestazione lavorativa, oppure, o anche, la necessità che il lavoratore sia almeno contattabile (pur non garantendo la propria prestazione) durante i normali orari di apertura degli uffici aziendali. È sempre bene vietare il lavoro straordinario in quanto potrebbe essere davvero difficile misurarne la consistenza ed è in perfetta contraddizione logica con lo smart working data l'estrema flessibilità con cui il lavoratore può gestire la propria giornata lavorativa. Vale la pena inoltre ricordare i tempi di riposo secondo le disposizioni di legge, sia in tema di sicurezza sul lavoro, sia in tema di orari di lavoro, ricordando di effettuare una pausa di 15 minuti ogni due ore davanti al computer e, ad esempio, un intervallo di un'ora ogni quattro di lavoro. Secondo la norma è obbligatorio precisare quali siano le condotte a cui possono con-

seguire sanzioni disciplinari in modo che il lavoratore agile abbia ben chiari i limiti e i vincoli imposti alla sua operatività. Tutta da capire poi è la parte in cui all'articolo 23 la legge dispone l'obbligo di assicurazione contro gli infortuni e le malattie professionali dato che al momento l'Inail non ha preso alcuna posizione, riteniamo sicuramente possibile riferirsi, almeno per il momento, alle norme e circolari, di cui abbiamo parlato precedentemente, che prevedono che qualora non vi sia alcuna differenza modalità operativa, e quindi lavoratore sia soggetto ai medesimi rischi dell'attività che svolge in azienda, non vi sia nulla di particolare da modificare o da dichiarare in tema di assicurazione obbligatoria. In tema di infortuni in itinere ricordo che il comma 3 dell'articolo 24 prevede che il lavoratore possa essere indennizzato solamente nel caso in cui abbia contrattualmente stabilito un luogo fisso in cui eseguire la propria prestazione lavorativa, ma solo se tale scelta *“sia dettata da esigenze connesse la prestazione stessa o dalla necessità del lavoratore di conciliare le esigenze di vita con quelle lavorative e risponda a criteri di ragionevolezza”*. Quando una norma prevede l'applicazione di un criterio di ragionevolezza diventa davvero pericolosa posto che ciò che è ragionevole per uno, potrebbe non esserlo per niente per un altro, lasciando così che le cose siano decise sulla base di opinioni e non di fatti, è consigliabile pertanto attenersi a situazioni davvero particolari come ad esempio la presenza di un familiare che necessita di particolari cure e i permessi di cui alla legge n.104/1992 non siano sufficienti.

Altra parte della norma di difficile comprensione e applicazione è quella, già citata, in cui si dispone che il datore di lavoro deve mettere in campo *“le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro”*. Per questo è necessario confermare per iscritto al lavoratore che, scadute le ore giornaliere di lavoro (ad esempio otto nel caso di lavoro full time), ha l'assoluto diritto di disconnettersi con divieto per il datore di lavoro di potersi opporre od obiettare alcunché. Vale sempre la pena di avvertire il lavoratore che potranno essere effettuati controlli sui log di connessione o su qualsiasi altro strumento informatico che consenta di determinare il tempo di attività effettivamente eseguita.

Ecco un esempio di contratto tipo:

## CONTRATTO DI LAVORO AGILE

*Tra la società*

*e*

*il sig.*

Premesso

*che con il lavoratore è corrente un contratto di lavoro a tempo pieno e indeterminato che il lavoratore è inquadrato al livello ..... con applicazione del CCNL Aziende ..... ed è stato assunto con mansione di ..... addetto a ..... che obiettivo dell'introduzione del lavoro in modalità "smart" è di ..... che lei è stato informato delle opportunità offerte dal programma ed ha deciso di aderirvi venendo informato preliminarmente dei rischi connessi all'esecuzione della prestazione in modalità agile ai sensi delle norme in materia di sicurezza sul lavoro (Dlgs 81/2008) tutto ciò premesso le Parti stabiliscono di modificare la modalità di svolgimento della prestazione lavorativa convenendo quanto segue:*

### 1. DEFINIZIONE

*Il lavoro agile, o meglio detto Smart Working, è una modalità flessibile di esecuzione dei compiti contenuti nella mansione per cui lei è stato assunto. Gli scopi sono quelli di cui alla premessa, finalizzati quindi a contemperare esigenze aziendali con un miglioramento della qualità di vita del lavoratore. Infatti lo smart working (o lavoro agile) essendo una modalità flessibile di svolgimento dell'attività lavorativa consente, nei limiti stabiliti dall'azienda, al dipendente di lavorare da remoto, in alternanza con le attività prestate prevalentemente presso la sede aziendale, in luoghi diversi dalla propria sede di lavoro scelti liberamente, con organizzazione degli orari flessibile, pur nei limiti delle ore giornaliere contrattualmente più avanti previste, utilizzando dispositivi tecnologici messi a disposizione dall'azienda. Il lavoro agile non incide sulla tipologia del rapporto di lavoro che resta, a tutti gli effetti contrattuali di legge, lavoro subordinato a cui si applica il trattamento economico e normativo stabilito all'assunzione, senza che questo comporti differenze rispetto ai lavoratori che svolgono le medesime attività esclusivamente all'interno dell'azienda.*

*Il lavoro agile rappresenta pertanto una mera variazione del luogo di adempimento della prestazione lavorativa, che si svolge anche al di fuori della sede aziendale, senza che que-*

*sto possa in alcun modo modificare gli obblighi e doveri del lavoratore o il suo inserimento nell'organizzazione aziendale o il suo inquadramento contrattuale, permanendo soggetto al potere direttivo, di controllo e disciplinare esercitato dal datore di lavoro.*

## **2. ORARIO DI LAVORO**

*Le ore di lavoro svolte in smart working sono e restano a tutti gli effetti di legge e di contratto ore di lavoro ordinarie. Durante le giornate di lavoro agile non è consentita l'effettuazione di prestazioni di lavoro straordinario, salvo casi particolari soggetti ad esplicita autorizzazione, pertanto la durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale non potrà superare le [adattare al caso specifico: es. otto ore contrattuali per cinque giorni dal lunedì al venerdì], o secondo il diverso turno assegnato; la distribuzione giornaliera delle ore di attività lavorativa svolta in smart working, potrà essere organizzata in maniera flessibile da parte Sua [si può però prevedere ad es. che: tuttavia, in funzione della particolare mansione svolta, avrà come obbligo garantire la propria reperibilità e, conseguentemente, la propria prestazione lavorativa, nelle seguenti fasce orarie: dalle ... alle ... e dalle ... alle ...]. In ogni caso durante il normale orario di lavoro aziendale Lei è tenuto, tramite gli strumenti tecnologici messi a sua disposizione, ad essere contattabile dal suo responsabile e da tutti coloro che normalmente si relazionano con Lei in azienda, assicurando un impegno professionale di pari livello qualitativo e quantitativo rispetto alla prestazione resa presso i locali aziendali in modo coerente con le esigenze organizzative, funzionali e tecniche dell'azienda. Le giornate di lavoro agile sono complessivamente previste in un massimo di ... giorni a settimana [adattare al caso specifico]. In caso di mancato utilizzo delle giornate disponibili di lavoro agile nella settimana, dette giornate non saranno utilizzabili o differibili ad altra settimana. Le giornate di smart working sono programmate in accordo con il proprio responsabile [se del caso si può prevedere ad es. che: “di norma la pianificazione avverrà su base mensile, potranno essere tuttavia apportate modifiche in qualsiasi momento in coerenza con le esigenze organizzative aziendali, del che sarà dato preavviso di almeno .... giorni”]. Per quanto riguarda i tempi di riposo ricordiamo che occorre effettuare una pausa di ... minuti ogni ..... ore passate al computer [ad esempio: 15 minuti ogni due di computer] ed un intervallo di .... Ogni .... di lavoro [ad esempio: un'ora ogni quattro di lavoro]. Nei tempi di interruzione non sono compresi quelli di attesa della risposta da parte del sistema informatico (considerati, a tutti gli effetti, tempo di lavoro) e la pausa è considerata*



*parte integrante dell'orario di lavoro.*

*Allo scadere delle ... ore di attività lavorativa giornaliera Le è garantito il diritto alla disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro tramite la disattivazione delle stesse. [si potrebbe aggiungere ad es.: Il datore di lavoro, nel pieno rispetto delle norme sulla privacy, si riserva il diritto di effettuare l'analisi dei log di connessione con la VPN utilizzata per accedere ai sistemi aziendali.] Si raccomanda di evitare il lavoro notturno, pertanto non verrà riconosciuta alcuna maggiorazione.*

### **3. MODALITÀ DI SVOLGIMENTO**

*Come specificato in premessa la prestazione lavorativa verrà eseguita in parte all'interno dei locali aziendali e in parte, nei limiti delle giornate stabilite, all'esterno di essa senza necessità di una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge, dalla contrattazione collettiva e dal contratto di assunzione. L'azienda metterà a Sua disposizione tutti gli strumenti tecnologici necessari, [specificare: telefono cellulare e computer dotato di chiavetta per garantire la continuità della connessione anche in assenza di reti Wi-Fi]. È Suo preciso dovere prestare la Sua attività in luoghi nei quali sia garantita la connessione in quanto la mancanza di quest'ultima non potrà essere fatta valere come giustificato motivo della mancata prestazione e potrà dare luogo a sanzioni disciplinari [specificare quali].*

*Sono da considerarsi strumenti di lavoro anche il servizio di posta elettronica messo a disposizione dal datore di lavoro con l'attribuzione di un account personale, i servizi della rete aziendale, tra cui internet, e quelli diretti ad assicurare il fisiologico e sicuro funzionamento della rete, ossia i sistemi di accesso, i software antivirus e i sistemi di inibizione automatica di contenuti inconferenti con il lavoro [dettagliare a secondo dell'esigenza]. Tali strumenti devono essere utilizzati esclusivamente per lavoro, sono vietati utilizzi per fini personali. Ogni onere e costo in relazione a tali strumenti è a carico del datore di lavoro. Per ogni dettaglio relativo all'uso delle apparecchiature e per la tutela della privacy [se presente meglio scrivere che: si allega al presente contratto il regolamento aziendale per l'uso degli strumenti informatici].*

*[specificare se sulle dotazioni assegnate saranno o non saranno installati sistemi di controllo a distanza, quali ad es. sistemi di geolocalizzazione].*

*La prestazione in smart working presuppone un elevato grado di fiducia tra le parti stipu-*

*lanti, va da sé che qualora tale elemento venga meno per comportamenti non adeguati o per [adeguare adattando alla situazione aziendale] mancato rispetto degli orari di lavoro o dei periodi di reperibilità o contattabilità, il presente contratto verrà meno oltre l'eventuale applicazione sanzioni disciplinari [dettagliare le sanzioni previste]. Un uso scorretto degli strumenti aziendali (ad esempio, visite a siti web estranei all'attività lavorativa oppure la mancata cura delle dotazioni assegnate che ne causi il danneggiamento o la perdita) può, senz'altro, essere motivo di richiamo disciplinare, con provvedimenti di natura conservativa ma anche, nei casi più gravi o reiterati, espulsiva. Infatti alla luce del nuovo testo dell'art. 4 dello Statuto dei Lavoratori si ricorda che è sempre possibile una forma di controllo da parte dell'impresa per accertare che la prestazione lavorativa sia coerente con gli scopi dell'azienda e con gli obblighi che permangono in capo al lavoratore, pur con tutta la flessibilità del caso, di prestare la propria attività in modo produttivo. L'andamento dell'attività svolta in smart working e dell'applicazione del presente contratto, saranno oggetto di costante monitoraggio con colloqui diretti finalizzati a migliorare ogni aspetto della prestazione resa [se del caso aggiungere e personalizzare la seguente frase: "Avvisiamo che ogni attività informatica viene tracciata mediante log che si generano automaticamente, pur non rappresentando un sistema di controllo tra quelli meritevoli di inibizione da parte delle vigenti norme essendo elementi insiti e tipici di qualsiasi strumento di lavoro informatico"]]. Ai fini della sicurezza informatica, per evitare o analizzare guasti o disfunzioni di sistema, i log si sistema potranno sempre essere consultati [ad esempio] dal responsabile del settore IT. Il luogo di adempimento della prestazione è sottratto alla sfera dei poteri datoriali ed è rimesso alla Sua unilaterale determinazione nonché alla Sua esclusiva responsabilità [dettagliare eventuali divieti]. Lei pertanto assume su di sé la responsabilità di individuare luoghi, comportamenti e modalità per lavorare in salute e sicurezza. Non sono previsti rimborsi né compensazioni per la connessione e per eventuali con maggiori consumi energetici o per qualsiasi altro disagio. Resta immutata la sede di lavoro originaria e non si configura l'istituto della trasferta durante l'esecuzione della prestazione lavorativa in modalità agile.*

*In caso di guasto delle attrezzature in dotazione il lavoratore dovrà dare immediato avviso al proprio responsabile e dovrà immediatamente rientrare in azienda per consegnare lo strumento guasto.*

*Si ricorda che il presente contratto regola semplicemente una modalità alternativa di resa*

della propria prestazione lavorativa, non modifica nessun'altra regola quale ad esempio l'obbligo di comunicare qualsiasi impedimento per causa di malattia o infortunio nei tempi di legge. Durante la prestazione in smart working Lei è tenuto a rispettare le policy sulle dotazioni informatiche nonché a custodire con diligenza di strumenti assegnati e a preservare la riservatezza dei dati trattati. Lei permarrà nel diritto di essere inserito nei normali percorsi formativi eventualmente organizzati dall'azienda. Qualora necessario l'azienda si riserva il diritto di richiamarla in qualsiasi momento presso la sede aziendale, in tal caso dovrà presentarsi, senza possibilità di rifiuto, nel giorno e all'ora indicata, fatta salva una causa di forza maggiore, pena l'irrogazione di una sanzione disciplinare fino a [adattare al proprio caso] un giorno di trattenuta. In caso di cessazione del rapporto di lavoro, per qualsiasi motivo avvenga, Lei è tenuto alla restituzione immediata di ogni attrezzatura a semplice richiesta presso la sede aziendale. In caso contrario quanto non reso sarà oggetto di addebito con relativa trattenuta in busta paga [da personalizzare]. L'azienda monitorerà i risultati della prestazione svolta in modalità agile al fine di determinare che la produttività non risulti inferiore rispetto a quanto normalmente ottenuto dal lavoro svolto in azienda. I criteri di valutazione saranno sia quantitativi che qualitativi e saranno oggetto di periodici colloqui specifici.

#### **4. RETRIBUZIONE**

La retribuzione e qualsiasi altro elemento accessorio non subirà alcuna modifica [è possibile prevedere specifici premi di risultato].

#### **5. DURATA E RECESSO**

Il presente contratto avrà decorrenza a partire dal ... ed avrà durata indeterminata [oppure: determinata scadendo senza necessità di alcun avviso il giorno ..., è escluso il tacito rinnovo]. Ognuna delle parti avrà diritto di recedere comunicando tale intenzione con un preavviso non inferiore a 30 giorni [o meno a seconda della durata in caso di tempo determinato]. Qualora ricorrano giustificati motivi ciascuno dei contraenti potrà recedere in qualsiasi momento senza necessità di preavviso alcuno.

#### **6. DELLA SALUTE E DELLA SICUREZZA SUL LAVORO**

Per i rischi professionali restano confermate le coperture assicurative obbligatorie già in essere presso l'Inail non modificandosi la natura della prestazione che deve essere resa [oppure

specificare il nuovo inquadramento se la prestazione è soggetta a diverso premio Inail]. Durante le prestazioni rese in modalità agile Lei è tenuto a cooperare all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dall'azienda per fronteggiare i rischi connessi all'esecuzione della prestazione all'esterno della sede aziendale, ai sensi dell'articolo 20 del D.Lgs. n. 81/2008, pertanto Lei dovrà prendersi cura della propria sicurezza e della propria salute nonché di quella delle altre persone in prossimità del suo spazio lavorativo, è tenuto inoltre ad utilizzare con diligenza ogni strumento di lavoro assegnato, nel rispetto delle norme di sicurezza vigenti. Dal canto suo il datore di lavoro assolve gli obblighi per la tutela della salute e della sicurezza consegnandole, in via preventiva e poi 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 oggetto del presente contratto.

## 7. PRIVACY

Resta immutata l'applicazione della normativa vigente in materia di protezione dei dati personali che concerne sia il datore di lavoro per quanto ai dati sensibili relativi alla Sua persona, sia Lei in qualità di lavoratore che dovrà rendersi diligente nel non diffondere e non consentire ad alcuno di conoscere il contenuto di [da personalizzare] alcun documento aziendale, informazione, dato, immagine, progetto o disegno e in generale delle attività a Lei assegnate oggetto della sua prestazione, pena l'applicazione di sanzioni disciplinari fino al licenziamento e fatto salvo l'eventuale diritto del datore di lavoro al risarcimento del danno subito.

Firmando il presente documento Lei acconsente ad essere inserito nel programma di smart working attuato dall'azienda per svolgere una parte della Sua attività [ma è possibile prevedere l'intera attività lavorativa] secondo le modalità sopra descritte.

Letto, confermato e sottoscritto in ..... lì .....

Il Lavoratore

Timbro e firma del datore di lavoro

### 7.1 Novità: come comunicare gli accordi al Ministero del lavoro

Il Ministero del Lavoro in data 03 novembre 2017 ha finalmente comunicato che dal 15 novembre 2017 è disponibile sul portale Cliclavoro la procedura per l'invio telematico degli accordi tra lavoratore e datore di lavoro per attivare la modalità di espletamento della prestazione lavorativa, disciplinata dalla Legge n. 81/2017. L'accesso alla procedura è possibile solamente ai soggetti in possesso di un proprio SPID (Sistema Pubblico di Identità Digitale), ovvero tramite il proprio consulente già in possesso delle credenziali di accesso a Cliclavoro. Alla comunicazione, inviata dai datori di lavoro o dai suoi intermediari, deve essere allegato il file contenente l'accordo sottoscritto con il lavoratore. La trasmissione del modello può essere effettuata in modalità singola o massiva con l'invio, in quest'ultimo caso, di un file compresso contenente tutti i contratti stipulati.

### 7.2 Istruzioni per la compilazione e modalità di accesso alla sezione riservata

La procedura per la registrazione al portale ClicLavoro si compone di due passaggi:

- la prima iscrizione, per la definizione delle credenziali di accesso (username e password);
- il completamento del "Profilo utente", disponibile nella "Area Riservata" previo accesso utilizzando le credenziali ottenute al punto precedente, con l'indicazione dei dati anagrafici e del codice fiscale.

#### Come compilare la comunicazione<sup>[45]</sup>

Il modulo si compone di due sezioni riservate ai dati anagrafici delle parti dell'accordo, datore di lavoro e lavoratore.

The image shows a web form for registration on the Cliclavoro portal. It is divided into two main sections:

- Sezione 1 - Datore di lavoro**: Contains a text input field for "Codice Fiscale\*".
- Sezione 2 - Lavoratore**: Contains several input fields: "Codice Fiscale\*", "Data Nascita\*", "Cognome\*", "Nome\*", and a dropdown menu for "Comune o Stato straniero di nascita\*".

<sup>45</sup> <https://www.cliclavoro.gov.it/Aziende/Documents/Comunicazione-SmartWorking-RegoleDiCompilazione.pdf>

La terza sezione riguarda invece il rapporto di lavoro, già instaurato tra le parti, identificato attraverso la tipologia (Tempo indeterminato, tempo determinato o apprendistato) e la Pat e voce di tariffa INAIL.

Sezione 3 - Rapporto di lavoro			
Data inizio*	<input type="text"/>	Tipologia*	<input type="text"/>
PAT*	<input type="text"/>	Voce di tariffa INAIL*	<input type="text"/>

In aggiunta a quanto sopra riportato, la sezione 4 deve contenere la data di sottoscrizione dell'accordo, allegato al modello in pdf/A, la relativa tipologia, se a tempo determinato o indeterminato, e la durata in mesi del periodo di lavoro agile, richiesta soltanto se la tipologia è a tempo determinato.

Sezione 4 - Accordo di Smart Working		
Data sottoscrizione accordo*	<input type="text"/>	
Tipologia*	<input type="text"/>	Durata (Mesi)(*) <sup>1</sup> <input type="text"/>

Il sito consente di trasmettere e consultare tre distinte tipologie di “comunicazione smart working”:

- “Inizio” per trasmettere l'accordo tra datore di lavoro e lavoratore e avviare il periodo di lavoro agile
- “Modifica” per apportare delle rettifiche e degli aggiornamenti sui periodi di lavoro agile in corso; È consentita la modifica delle seguenti informazioni: tipologia rapporto di lavoro; PAT INAIL; Voce di tariffa INAIL; Tipologia di durata; Durata; File dell'accordo. La comunicazione di modifica deve sempre contenere tutte le informazioni complete, mentre il file con l'accordo deve essere inviato solo se diverso dall'ultimo trasmesso
- “Annullamento” del periodo di lavoro agile precedentemente comunicato. Occorre far attenzione al fatto che questa tipologia di comunicazione non costituisce una cessazione del periodo di lavoro agile né, tantomeno, del rapporto di lavoro. Si tratta di una cancellazione in toto della modalità organizzativa agile collegata al rapporto di lavoro.

Il valore da indicare nel campo “Codice comunicazione” coincide con quello assegnato alla comunicazione di “Inizio” del periodo oggetto dell’accordo e viene riportato automaticamente dal sistema.

Nella sezione 5.1 “Soggetto abilitato” deve essere indicata la tipologia di soggetto abilitato che trasmette la comunicazione.

- 001 - Consulenti del Lavoro (art. 1, co. 1, L. 12/79)
- 002 - Avvocati e Procuratori Legali (art. 1, co. 1, L. 12/79)
- 003 - Dottori Commercialisti (art. 1, co. 1, L. 12/79)
- 004 - Ragionieri (art. 1, co. 1, L. 12/79)
- 005 - Periti Commerciali (art. 1, co. 1, L. 12/79)
- 006 - Associazioni di categoria (art. 4-bis, co. 8, d.lgs. 181/2000)
- 008 - Associazioni di categoria dei Datori di lavoro agricoli (art. 9-bis, co. 6, L. 608/96)
- 009 - Soggetti autorizzati all’attività di Intermediazione (art. 2, co.1, lett. b, d.lgs. 276/03)
- 010 - Promotori di tirocini (art. 18, L. 196/97)
- 011 - Consorzi e Gruppi di imprese (art. 31, d.lgs. 276/2003)
- 012 - Servizi competenti che inseriscono d’ufficio la comunicazione
- 013 - Periti agrari e agrotecnici

### Modalità di trasmissione

La trasmissione del modello può essere effettuata in modalità:

- **Singola**, per l’invio di comunicazioni riguardanti singoli periodi di lavoro agile;
- **Massiva**, per l’invio di un file compresso (ZIP file) contenente più comunicazioni, ognuna delle quali si riferisce ad un singolo periodo di lavoro agile. Per ogni comunicazione da trasmettere devono essere presenti: un file XML, contenente i dati descritti in tabella 1; un file PDF/A contenente l’accordo sottoscritto tra il datore di lavoro ed il lavoratore. I due file devono avere lo stesso nome e formato.

### Consultazione delle comunicazioni inviate

Il portale rende disponibile la consultazione sia delle comunicazioni salvate con successo sia degli errori riscontrati su quelle considerate non conformi con le regole di compilazione. Quindi sarà possibile modificare i dati già inseriti a sistema o procedere all'annullamento dell'invio.

## 8 CONCLUSIONI

A cura di Loris **Beretta**

Lo Smart Working conferma che le tecnologie digitali influiranno sempre più significativamente sul lavoro. Per questo già si sentono “voci” che esprimono una forte preoccupazione sulla tenuta dell'occupazione. Si tratta di argomenti già noti al tempo della prima introduzione dei computer nel mondo del lavoro, si diceva (e data la mia età posso affermare di averlo sentito): “i computer sostituiranno il lavoro degli uomini e la disoccupazione dilagherà”. Come è noto è successo tutto il contrario, semplicemente ci si è adattati ad avere nuove competenze e la disoccupazione è stata indotta dalla crisi e non dalle tecnologie. Questo significa che si tratta solo di formazione, questo è il fulcro. Cinquant'anni fa si diceva<sup>46</sup> già che *“l'innovazione costituisce uno dei punti di forza del sistema economico. La rivoluzione informatica e delle comunicazioni, che ha inizio negli anni 70 con la diffusione dei computer, dispiegherà i suoi effetti negli anni 80 e 90. In tale periodo, diventano familiari espressioni come innovazione di processo (la capacità di cambiare la tecnica di produzione di un bene già esistente) o innovazione di prodotto (individuare e immettere sul mercato nuovi prodotti). In campo produttivo, si diffondono sigle come Cad e Cam «...». si formano e crescono nuovi mercati, come quelli connessi al settore elettronico, dai computer stessi a Internet e a tutta l'Ict, fino alla telefonia mobile, ecc. verso la metà degli anni 90, vi è stato un periodo in cui si è parlato di vera e propria new economy. Con tale espressione, si intendeva la possibilità che buona parte delle attività economiche finanziarie trovasse nelle reti telematiche e nell'ICT uno dei principali input. La capacità di innovare, la necessità di essere mobili e flessibili nell'attività produttiva, lo sviluppo di una nuova economia sembrano*

<sup>46</sup> Istituto di Studi Politici “S. Pio V”, Roma, I linguaggi del sessantotto, a cura di Matilde De Pasquale, Giovanni Dotoli e Mario Selvaggio, Editrice ASPES S.r.l., 2008



*riecheggiare alcuni dei temi e degli indirizzi culturali elaborati nel corso del 68. Si pensi ad uno dei più famosi slogan di tale periodo, “la fantasia al potere”.*

Pare quindi che di fronte al cambiamento di esseri umani tendono comportamenti standardizzati e ripetitivi dimentichi di quanto accaduto nel passato in modo “diverso ma analogo” frenando la naturale tendenza all’evoluzione.

Quelle che sono oggi “preoccupazioni” di fatto si risolvono, confermando lo Smart Working come utile e importante “attrezzo” per la gestione del cambiamento, a fronte dei risultati ottenuti dall’Osservatorio Statistico dei Consulenti del lavoro tramite un’indagine comparata dei dati del volume di lavoro attivato negli ultimi cinque anni con i risultati delle maggiori ricerche su questo tema<sup>47</sup>. Tale ricerca si basa su un nuovo metodo di indagine suddividendo le competenze professionali in “altamente, mediamente e non qualificate”, dopo di che viene analizzato il numero di “unità di lavoro attivate” (Ulat) (ossia le nuove assunzioni) e le confronta con le “unità di lavoro cessate” (Ulac) attraverso un sistema di analisi in grado di mettere in evidenza quali profili sono più ricercati in una determinata regione e quali quelli più in crisi. L’Osservatorio ha preso in considerazione la domanda di lavoro in Italia negli ultimi cinque anni, considerando i dati reali delle comunicazioni obbligatorie delle imprese (che specificano la condizione professionale richiesta), e ha pubblicato un rapporto sull’impatto della quarta rivoluzione industriale sulle professioni. La ricerca permette di leggere e capire quale sia il reale impatto del processo di innovazione tecnologica sul mercato del lavoro italiano, inoltre il rapporto mostra come il processo di automazione del lavoro produca effetti e determini la riduzione della domanda di alcune specifiche competenze, ma al tempo stesso generi la crescita della domanda di altre figure professionali, che non sempre sono disponibili sul mercato. Oltre all’impatto in termini quantitativi, la ricerca offre indicazioni concrete rispetto all’evoluzione della domanda di lavoro e di come l’introduzione delle nuove tecnologie digitali contribuisca a cambiare il mercato del lavoro introducendo nuovi “stili di lavoro” e competenze trasversali. Dall’analisi effettuata si può capire come il fattore del cambiamento sia influenzato, ma non determinato in via esclusiva, dall’innovazione tecnologica, che costituisce un aspetto importante, ma che va considerato insieme ad altri

<sup>47</sup> Su [www.consulentidellavoro.it](http://www.consulentidellavoro.it)

fenomeni, come il ruolo dei mercati globali, la produttività, il costo del lavoro, l'ambiente ed i processi di riorganizzazione dei sistemi produttivi.

Vediamo i risultati: nel periodo 2012-2016 il saldo delle prime 10 professioni che la ricerca definisce "vincenti", altamente qualificate e più richieste dalle imprese, ha segnato un più 141,6 mila dipendenti. Per contro, le prime 10 professioni altamente qualificate e che, nello stesso periodo, sono entrate in crisi (definite "perdenti") hanno subito la perdita di 180 mila posti di lavoro. Come si nota il saldo è ancora negativo ma la bilancia sta andando verso l'equilibrio e presto, stante il trend registrato, ci sarà una netta inversione nei numeri in favore delle professioni vincenti. A livello nazionale l'indagine stila la classifica nazionale delle prime 10 professioni "vincenti" e "perdenti". Secondo l'osservazione effettuata i profili altamente qualificati più richiesti dalle imprese in questi anni vedono al primo posto gli analisti e progettisti di software (+22,9 mila); a seguire: i disegnatori industriali (+20,4 mila), le professioni sanitarie riabilitative (+18,9 mila), i tecnici programmatori (+14,1 mila), i tecnici esperti in applicazioni (+13,8 mila), i maestri d'asilo (+12,5 mila), i tecnici del reinserimento e dell'integrazione sociale (+11,8 mila), gli specialisti nell'educazione dei soggetti diversamente abili (+9,6 mila), i tecnici del marketing (+9,4 mila) e gli specialisti nei rapporti con il mercato (+8,1 mila). Per contro le professioni più in crisi, come numero di dipendenti delle imprese private, sono i segretari amministrativi, archivisti e tecnici degli affari generali (-42,4 mila). Seguono i contabili (-30,9 mila), i tecnici statistici (-25,4 mila), i tecnici del lavoro bancario (-16 mila), i tecnici gestori di reti e sistemi telematici (-15,2 mila), gli istruttori di tecniche in campo artistico (-13,8 mila), i tecnici per la trasmissione radio-televisiva e per le telecomunicazioni (-10,9 mila), i ricercatori e tecnici laureati nelle scienze della vita e della salute (-9,8 mila), gli istruttori in discipline sportive (-8,8 mila) e infine i tecnici del trasferimento e del trattamento delle informazioni (-6,9 mila).

È facile notare la vasta quantità di professioni che io definisco italianamente "smartizzabili", che più tipicamente sono ricomprese tra quelle in crescita. È questo un aspetto da considerare con attenzione quando ci si accinge a progettare un piano di smart working. Vero è che la realtà territoriale nel nostro Paese è variegata, ad esempio, per quanto alle

professioni di alta qualificazione, nelle regioni del Sud (Sicilia, Puglia e Sardegna) si nota una notevole vocazione per quelle sanitarie riabilitative mentre in Toscana crescono i tecnici del marketing (+1,6 mila) e si riducono i bancari (-2,7 mila). Sempre nel segmento dell'alta qualificazione la Lombardia si distingue per la crescita degli analisti e progettisti di software (+10,2 mila) e per la crisi dei segretari amministrativi (-8,2 mila). Viene osservato, contrariamente alla comune percezione del fenomeno, che i maggiori fattori di successo delle professioni sono legati a capacità che non possono essere sostituite dalle macchine e che rispondono alla domanda di personalizzazione dei servizi, come la capacità di affrontare ostacoli imprevisti, la capacità di usare internet e in particolare la posta elettronica, la creatività e l'originalità nella progettazione e nell'individuare soluzioni. La capacità delle persone di non fermarsi di fronte alla prima difficoltà e di persistere nella ricerca e nell'individuazione di una soluzione sono qualità decisive per ben 28 professioni "vincenti" tra le quali quelle degli specialisti nei rapporti con il mercato, dei tecnici di gestione dei fattori produttivi, dei professori, dei fisioterapisti, dei programmatori, del personale addetto a compiti di controllo e verifica, degli assistenti sociosanitari che affiancano disabili e delle badanti. Il fattore dell'intelligenza emotiva<sup>[48]</sup> è una competenza trasversale oggi molto importante<sup>[49]</sup> e viene valutato come determinante per quasi l'82% di chi svolge le 50 professioni vincenti: la capacità di relazione, il problem solving e l'adattabilità sono ulteriori fattori decisivi. Un altro aspetto rilevante, che riguarda il 44% di chi svolge le 50 professioni vincenti, è la creatività e l'originalità sia di progettare nuovi servizi e prodotti sia di far fronte ai problemi che emergono dal lavoro, mentre queste qualità non sono richieste al restante 56%, costituito esclusivamente da unità di lavoro che esercitano professioni mediamente non qualificate. Infine si è notato che la competitività nell'ambiente

<sup>48</sup> Il concetto nasce nel 1990. Salovey e Mayer definiscono l'intelligenza emotiva come "la capacità che hanno gli individui di monitorare le sensazioni proprie e quelle degli altri, discriminando tra i vari tipi di emozione e usando questa informazione per incanalare pensieri ed azioni". In sostanza si tratta della capacità di:

- identificare le emozioni: essere in grado di riconoscerle in sé stessi e negli altri;
- utilizzare le emozioni in maniera funzionale: nel guidare e assistere il pensiero in compiti di ragionamento, giudizio e memoria, problem solving, nel dirigere le proprie motivazioni e azioni;
- comprendere le emozioni: capire le cause che hanno generato un'emozione, le situazioni che le hanno scatenate, i loro effetti sulle persone o sulle interazioni, interpretare i significati delle emozioni e comprendere sentimenti complessi;
- gestire le emozioni: riuscire a gestire l'effetto dirompente delle emozioni evitando che riescano a ostacolare le nostre azioni.

<sup>49</sup> Daniel Goleman (2015), *Intelligenza Emotiva*, BUR Biblioteca Univ. Rizzoli

di lavoro è una caratteristica abbastanza marginale per le professioni vincenti: solo il 28,4% delle unità di lavoro la ritiene importante.

I risultati dell'analisi dell'Osservatorio sono la prova tangibile di quanto abbiamo affermato nella prima parte di questo lavoro: la competizione spinta è stata considerata per secoli la vera anima del lavoro, oggi invece la partecipazione collaborativa dei lavoratori è la chiave del successo dell'impresa. Il rapporto dell'Osservatorio conferma in pieno questo fenomeno dimostrando che al lavoratore del futuro è richiesta la capacità di lavorare in gruppo e di valorizzare l'apporto dei colleghi, non la competitività con i colleghi, questo determina un radicale cambiamento anche nello stile di direzione dei managers e degli imprenditori, uno stile non più semplicemente gerarchico e di controllo ma di relazione, collaborazione e condivisione. Il rapporto evidenzia come il cambiamento in corso possa determinare nuove opportunità invece di impedirle e conferma essere sicuro ostacolo all'attivazione di un ciclo virtuoso di sviluppo del lavoro un inadeguato investimento in innovazione, ricerca, sviluppo, formazione continua e welfare aziendale.

Viene così dimostrato come un consapevole piano di Smart Working può essere un fantastico veicolo per andare nella giusta direzione.

## BIBLIOGRAFIA

- 1) Michael Armstrong (2016), *Armstrong's handbook of strategic human resource management*, Kogan Page, 6^ edizione.
- 2) Michael Armstrong & Stephen Taylor (2017), *Armstrong's handbook of strategic human resource management practice*, Kogan Page, 14^ edizione
- 3) Batson, C.D. (1991), *The altruism question: Toward a sociale-psychological answer*, Erlbaum, Hillsdale. NJ.
- 4) Bergami, M. (1996), *L'identificazione con l'impresa*, NIS, Roma.
- 5) Tiziano Botteri e Franco Cremonesi (2016), *Smart working & Smart Workers*, Franco Angeli Edizioni
- 6) Giuseppe Iacono (2013), *Smart Knowledge Working*, Digitpub s.r.l.
- 7) Alessandro Donadio (2017), *HRevolution. HR nell'epoca della social e digital trasformation*, Franco Angeli Edizioni.
- 8) Guy Clapperton e Philip Vanhoutte (2014), *Il manifesto dello Smart working*, Libri Este
- 9) Jac Fitz-Enz (2009), *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance*, Amacon Books.
- 10) Autori Vari (2014), *Agile Project Management: Box Set*, ClydeBank Media LLC
- 11) John P. Kotter (2009), *È ora di cambiare*, Sperling & Kupfer
- 12) Jhon P. Kotter (2014), *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*, Harvard Business School Pr.
- 13) Jean Paul Isson (2016), *People Analytics in the Era of Big Data: Changing the Way You Attract, Acquire, Develop, and Retain Talent*, edizioni John Wiley & Sons Inc
- 14) A. Magone e T. Mazzali (2016), *Industria 4.0. Uomini e macchine nella fabbrica digitale*, Guerini e Associati
- 15) Koen Lukas Hartog (2015), Andrea Solimene, Giovanni Tufani, *The Smart Working Book: L'età del Lavoro Agile è arrivata. Finalmente!*, Seedble s.r.l.
- 16) Autori vari (2015), *Sindacato Futuro in Industry 4.0*, ADAPT University Press
- 17) Luis Gonçalves, Ben Linders, Esther Derby, Jacopo Romei, Stefano Porro, (2014), *Ottieni il meglio dalle tue Retrospective Agili: un insieme di tecniche per effettuare le tue Retrospective nelle metodologie Agili*, InfoQ Enterprise Software Development Series
- 18) Costa, G., Gianecchini, M. (2012),

- Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, Mc-Graw-Hill, Milano.
- 19) Gatti, M. (1999), *Fiducia e generazione di conoscenza nelle relazioni tra imprese: il caso ST, Sinergie*. 17 (50), 1999,129-161.
  - 20) Goff, S.J., Mount, M. K., Jamison, R.L. (1990), *Employer supported childcare, work/family conflict, and absenteeism: A field study*, *Personnel Psychology*, 43,793-809.
  - 21) Lynda Shaw (2017), *Your brain is boss*, Sra Books
  - 22) Emil Abirascid (2015), *L'innovazione che non ti aspetti*, Franco Angeli Edizioni
  - 23) Mauno, S., KinnunenU. (1999), *Job insecurity and well-being: A longitudinal study among male and female employees in Finland*. Community, Work and Family.
  - 24) Mazzucchelli, S. (2012), *Come la famiglia sostiene il mondo del lavoro*, in Donati P. (a cura di), *La famiglia come risorsa della società*, Il Mulino, Bologna, pp.97-120.
  - 25) Mazzucchelli, S., Bosoni, M.L. (2011), *Priorità di carriera e scelte di coppia. Un'analisi sociologica della letteratura internazionale, in La famiglia. Rivista di problemi familiari, Essere coppia oggi*, settembre-ottobre, 42/255, pp.63-80, Editrice La Scuola.
  - 26) Rossi, G., Carrà, E., Mazzucchelli, S. (2009), *Quali risorse per la transizione alla genitorialità?*, in Donati, P. ( a cura di), *Il costo dei figli. Quale welfare per le famiglie?*, Rapporto Cisf 2009 sulla Famiglia in Italia, Franco Angeli, Milano, pp.208-250.
  - 27) Hamilton, W.D. (1964), *The genetical evolutionof social behavior*, *Journal of Theoretical Biology*, 7,1-52.
  - 28) Milgrom, P., Roberts, J. (1992), *Economia, Organizzazione e Management*, Il Mulino, Prentice Hall International, Bologna.
  - 29) Simon, H.A. (1990), *A mechanism for social selection and successful altruism*, *Science*, 250,327-336.
  - 30) Simon, H.A. (1993), *Altruism and economics*, *The American Economic Review, Papers and Proceedings of the 105<sup>th</sup> Annual Meeting of the American Economic Association*, 83 (2), 156-161.
  - 31) Mallone G. (2013a), *Conciliare vita e lavoro: se il sindacato punta sulla contrattazione, Percorsi di secondo welfare*.
  - 32) Miscione M. (2011), *Regole certe su rappresentanze sindacali e*

- contrattazione collettiva con l'Accordo interconfederale 28 giugno 2011, Il lavoro nella giurisprudenza, 7, consultabile al link: <http://www.uniurb.it/it/portale/a-giur/edocs/Miscione.pdf>.*
- 33) Porter M. E., Kramer M.R. (2006), *Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility*, Harvard Business Review, dicembre, 78-93.
- 34) Porter M.E., Kramer M.R. (2011), *Creating shared value*. Harvard business review, gennaio-febbraio, 1-17.
- 35) Sennet R. (1999), *L'uomo flessibile: le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*, Feltrinelli, Milano.
- 36) Sennet R. (2006), *La cultura del nuovo capitalismo*, Il Mulino, Bologna.
- 37) Esping-Andersen G. (2005), *Le nuove sfide per le politiche del XXI secolo. Famiglia, economia e rischi sociali dal fordismo all'economia dei servizi, Stato e Mercato*, 74.
- 38) Friedman M. (1970), *The social responsibility of business*, The New York Time Magazine, 13 settembre.
- 39) Marshall A. (1920), *Principles of economics*, 8, Macmillan, London.
- 40) Aguinis H. (2012), *Performance Management* (3 ed.), Upper SaddleRiver, NJ: Pearson College Division.
- 41) Becker B., Huselid M. (1999), *Strategic Human Resource Management in Five Leading Firms*, Human Resource Management, 38 (4), 287-301.
- 42) Bowen D., Ostroff C. (2004), *Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The >role of the "Strength" of the HRM System*, Academy of Management Review, 29 (2), 203-221.
- 43) Cascio W. (2015), *Strategic HRM: Too Important for an Insular Approach*, Human Resource Management, 54 (3), 423-426.
- 44) Katou A., Budhwar P., Patel C. (2014), *Content vs. process in the HRM-performance relationship: An empirical examination*, Human Resource Management, 53, 527-544.
- 45) Kaufman B. (2015), *Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field*, Human Resource Management, 54 (3), 389-407.
- 46) Kehoe R., Wright P. (2013), *The impact of high-performance human*

- resource practices on employees' attitudes and behaviors*, Journal of Management, 39 (2), 366-391.
- 47) Nishii L.H., Lepak D.P., Schneider B. (2008), *Employee attributions of the "why" of HR practices: their effects on employee attitudes and behaviours, and customer satisfaction*, Personnel Psychology, 61, 503-545.
- 48) Schuler R. (1992), *Strategic Human Resource Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business*, Organizational Dynamics, 21 (1), 18-32.
- 49) Wright P., Nishii L. (2007), *Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis*, CAHRS Working Paper Series, 468.
- 50) Morace, F., Lanzone, G., Lombezzi, M. (2010), *Il talento dell'impresa. L'impronta rinascimentale in dieci imprese italiane*, Nomos Ediz., Busto Arsizio.
- 51) Stiegliz, J., Sen, A., Fitoussi, J.P. (2010), *La misura sbagliata delle nostre vite. Perché il PIL non basta più per valutare benessere e progresso sociale*, Etas, Milano.
- 52) Alessandro Curioni (2017), *La privacy vi salverà la vita. Internet, social, chat e altre mortali amenità*, Mimesis.
- 53) Stefano Gorla, Michele Iaselli, Giuseppe Tacconi (2017), *Gli audit privacy secondo il nuovo regolamento europeo GDPR 2016/679. Guida pratica per la verifica della protezione dei dati*, Iter (Milano).
- 54) Adalberto Biasiotti (2016), *Il nuovo regolamento europeo sulla protezione dei dati. Guida pratica alla nuova privacy e ai principali adempimenti del Regolamento UE 2016/679*, EPC Editore.
- 55) Roberto Pagano (2017), *L'organizzazione aziendale per l'implementazione del Sistema Privacy*, (libro in formato Kindle).
- 56) Roberta Rapicavoli (2017), *Privacy e diritto nel Web. Manuale per operare in rete e fare marketing online senza violare la legge*, edizioni Flaccovio Dario.



**Commissione Lavoro Odcec Milano:****Delegato del Consiglio:** Nicola Frangi**Presidente della Commissione:** Giovanni Francesco Cassano**Vice Presidente della Commissione:** Patrizia Rossella Sterza**Segretario della Commissione:** Emanuele Rosario De Carolis

**Componenti:** Agate Maurizio, Antonacci Domenico, Baldassarre Paolo, Beretta Loris, Bernardi Monica, Berti Francesca, Brignolo Gorla Alessandro, Bussino Temistocle, Busso Paolo Mario, Calafiori Bernardina, Cassano Giovanni Francesco, Coluccio Renata, Corbella Emanuela, De Cia Marialuisa, De Luca Vittorio, Fabbri Maurizio, Fabrizio Daverio, Forloni Francesca, Giuliana Marco Alfonso, Inzaghi Ugo, Mazzilli Santino, Mengotti Francesca, Merra Nicola, Michele Pirota, Mosca Maria Luisa, Moscone Gabriele, Orlando Marina Samantha, Pagliacci Federico, Piattoni Sabino, Porcherà Giancarlo, Quaranta Flavio, Quaranta Roberto, Romagnoli Elena, Sandiano Matteo, Scavone Sandro, Squillace Sergio, Tucci Incoronata, Vallone Marco.

**Osservatori:** Albamonte Francisca Carmen, Barbera Marco, Corradi Antonella, Dal Miglio Paola Maria Elvira, De Luca Alberto, Galbusera Paolo Mario, Guggino Tiziana, Leone Vittoria Letizia, Rossi Giada, Vianello Sergio, Villanova Virginio, Vitiello Salvatore.

**Direttore Responsabile:** Patrizia Riva**Segreteria:** Elena Cattaneo, Corso Europa, 11 • 20122 Milano, tel: 02 77731121 • fax: 02 77731173

## NUMERI PUBBLICATI

## Anno 2007

## » nr. 1 - L'amministrazione nelle S.r.l. •

Simone Allodi

## » nr. 2 - Lo Statuto dei diritti del

contribuente • Alessandro Turchi

## » nr. 3 - Finanziamento dei Soci • Giorgio

Zanetti

## » nr. 4 - Le norme del codice di procedura civile applicabili al Processo Tributario •

Paolo Brecciaroli

## » nr. 5 - Bilancio e misurazione della performance delle organizzazioni non profit: principi e strumenti • Marco Grumo

## » nr. 6 - La normativa Antiriciclaggio. Profili normativi, obblighi ed adempimenti a carico dei dottori commercialisti • Gian

Gaetano Bellavia

## » nr. 7 - Limiti dell'informativa societaria e controllo dei bilanci infrannuali • Roberta

Provasi, Daniele Bernardi, Claudio Sottoriva

## » nr. 8 - La previdenza nella professione di Dottore Commercialista • Ernesto F. Carella

## » nr. 9 - L'introduzione dei Principi contabili internazionali e il coordinamento con le norme fiscali • Mario Difino

## » nr. 10 - La governance delle società a partecipazione pubblica e il processo di esternalizzazione dei servizi pubblici locali • Ciro D'Aries

## » nr. 11 - Il Consolidato fiscale nazionale (artt. 117-129 TUIR e DM 9 giugno 2004) •

Ambrogio Picolli

## » nr. 12 - Il bilancio sociale nelle piccole e medie imprese • a cura di Adriano Propersi

## » nr. 13 - Le parti e la loro assistenza in giudizio • Mariacarla Giorgetti

## Anno 2008

## » nr. 14 - Il nuovo ordinamento

professionale: guida alla lettura del

d.lgs. n.139 del 28 giugno 2005 • a cura della Commissione Albo, Tutela e Ordinamento oe 2005-2007

## » nr. 15 - Carta Europea dei diritti del contribuente • a cura della Commissione Normative Comunitarie 2005-2007

## » nr. 16 - Elementi di Procedura civile applicati alle impugnazioni del Processo tributario • Mariacarla Giorgetti

## » nr. 17 - Il processo di quotazione delle PMI tra presente e futuro: il ruolo del dottore commercialista in questa fase di cambiamento • Carlo Arlotta

» nr. 18 - *Controlled Foreign Companies Legislation*: analisi comparata negli Stati comunitari • Sebastiano Garufi

## » nr. 19 - Il codice di condotta EU: finalità e analisi comparativa a livello europeo • Paola Sesana

## » nr. 20 - Il dottore commercialista e la pianificazione e il controllo nella PMI •

Aldo Camagni, Riccardo Coda, Riccardo Sclavi

## » nr. 21 - La nuova relazione di controllo contabile (art.2409-ter del Codice Civile) •

Daniele Bernardi, Gaspare Insaudo, Maria Luisa Mesiano

### Anno 2009

» **nr. 22 - L'azionariato dei dipendenti come forma di incentivazione: ascesa e declino delle *stock option*?** • Vito Marraffa

» **nr. 23 - Norme ed orientamenti rilevanti della Revisione Contabile** • Maria Luisa Mesiano, Mario Tamborini

» **nr. 24 - Gli accordi giudiziali nella crisi d'impresa** • Cesare Zafarana, Mariacarla Giorgetti, Aldo Stesuri

» **nr. 25 - Il bilancio consolidato e le scritture di consolidamento** • Francesco Grasso, Paolo Terazzi

» **nr. 26 - Conciliazione e mediazione: attualità legislative e profili operativi** • Aldo Stesuri

### Anno 2010

» **nr. 27 - La crisi d'impresa - L'attestazione di ragionevolezza dei piani di ristrutturazione ex art. 67, 3° comma, lettera d) L.F.** • Commissione Gestione Crisi d'Impresa e Procedure Concorsuali

» **nr. 28 - Il Consolidato fiscale nazionale (artt. 117-129 TUIR e DM 9 giugno 2004) seconda edizione** • Ambrogio Piccoli

» **nr. 29 - L'arbitrato - Analisi e commenti dalla recente prassi** • Commissione Arbitrato - a cura di Alessandro Augusto

» **nr. 30 - Il bilancio di sostenibilità delle *multiutilities*: esperienze a confronto** •

Commissione Bilancio Sociale - a cura di Francesco Randazzo, Cristiana Schena, Gabriele Badalotti, Eros A. Tavernar

» **nr. 31 - La riforma della revisione legale in Italia: una prima analisi del D.Lgs.**

**39 del 27 gennaio 2010** • Commissione Controllo Societario - Gruppo di lavoro: Daniele Bernardi, Antonella bisestile, Alessandro Carturani, Annamaria Casasco, Gaspare Insaudo, Luca Mariani, Giorgio Morettini, Marco Moroni, Gianluca Officio, Massimiliano Pergami, Roberta Provasi, Marco Rescigno, Claudio Sottoriva, Mario Tamborini

» **nr. 32 - Obbligo P.E.C. - Opportunità e problematiche per gli studi professionali** • Commissione Informatica e C.C.I.A.A. - Gruppo di lavoro: Fabrizio Baudo, Davide Campolunghi, Filippo Caravati, Alberto De Giorgi, Gianluca De Vecchi, Pietro Longhi, Daniele Tumietto

» **nr. 33 - Nuova tariffa professionale - Commento alle modifiche intervenute** • Mario Tracanella

### Anno 2011

» **nr. 34 - Perdite di valore e avviamento secondo i principi IFRS** • Riccardo Bauer, Claudia Mezzabotta

» **nr. 35 - Patrimonializzare e sostenere la competitività delle PMI italiane: la quotazione su AIM Italia** • Commissione Finanza e Controllo di Gestione - Gruppo di lavoro:

Carlo Arlotta, Franco Bertoletti, Elisabetta Coda  
Negozio, Carlo Pesaro, Giorgio Venturini

» **nr. 36 - La mediazione civile - Novità normative e contesto operativo •**

Gruppo di studio **Commissione Mediazione e Conciliazione** - a cura di Maria Rita Astorina e Claudia Mezzabotta

» **nr. 37 - La mediazione civile - Le tecniche di gestione dei conflitti •**

Gruppo di studio **Commissione Mediazione e Conciliazione** - a cura di Maria Rita Astorina e Claudia Mezzabotta

» **nr. 38 - Caratteri e disciplina del**

**concordato fallimentare •** Carlo Bianco, Mariacarla Giorgetti, Patrizia Riva, Aldo Stesuri, Cesare Zafarana

» **nr. 39 - Remunerare gli amministratori - Compensi incentivi e governance •** Gianluigi Boffelli

**Anno 2012**

» **nr. 40 - Scritti di Luigi Martino • Comitato Editoriale** - a cura di Gianbattista Stoppani e Dario Velo

» **nr. 41 - Aspetti fiscali delle operazioni straordinarie per i soggetti IAS/IFRS**

• **Commissione Diritto Tributario Nazionale** - a cura di Emanuela Fusa

» **nr. 42 - L'accertamento tecnico dell'usura per le aperture di credito in conto corrente • Commissione Banche, Intermediari Finanziari e Assicurazioni** - a cura di Marco Capra, Roberto Capra

» **nr. 43 - Il nuovo concordato preventivo a seguito della riforma • Commissione Gestione Crisi di Impresa e Procedure Concorsuali**

» **nr. 44 - Introduzione all'Istituto del Trust • Commissione Normative a Tutela dei Patrimoni**

» **nr. 45 - Ambiti di applicazione del Trust • Commissione Normative a Tutela dei Patrimoni**

**Anno 2013**

» **nr. 46 - Arbitro Bancario Finanziario**

• **Commissione Metodi ADR**

» **nr. 47 - Il rischio di continuità aziendale nel bilancio IAS ed in quello OIC •**

**Commissione Principi Contabili** - a cura di Girolamo Matranga

» **nr. 48 - La mediazione civile nelle liti fra soci: profili giuridici ed efficacia negoziale**

• **Commissione Metodi ADR** - a cura di Maria Rita Astorina, Marcella Caradonna

» **nr. 49 La fiscalità della produzione nelle fonti di energie rinnovabili • Commissione**

**Diritto Tributario Nazionale** - a cura di Federica Fiorani

» **nr. 50 - Il modello GBS 2013: lo standard italiano per la redazione del Bilancio**

**Sociale • Commissione Bilancio Integrato** - a cura di Claudio Badalotti, Dario Velo, Gabriele Badalotti

**Anno 2014**

» **nr. 51 - I regolamenti applicativi del D.Lgs. 39/2010 sulla revisione legale dei conti emanati dal MEF • Commissione Controllo**

## Societario

» **nr. 52 - La previdenza nella professione di Dottore Commercialista** • Commissione Cassa Previdenza Dottori Commercialisti - a cura di Ernesto Carella

» **nr. 53 - Comunicare con Investitori e Finanziatori: il ruolo del *Business Plan*** • Commissione Finanza e Controllo di Gestione - a cura di Francesco Aldo De Luca e Alessandra Tami

» **nr. 54 - La Direttiva 2013/34/UE relativa ai bilanci d'esercizio e consolidati - Novità e riflessi sulla disciplina nazionale** • Commissione Principi Contabili - a cura di Tiziano Sesana

» **nr. 55 - Gli obblighi di sicurezza nei luoghi di lavoro** • Commissione Lavoro - a cura di Monica Bernardi, Bernardina Calafiori, Gabriele Moscone, Patrizia Rossella Sterza, Sergio Vianello

» **nr. 56 - Le *Start-up* innovative** • Commissioni Start-up, Microimprese e Settori Innovativi e Diritto Tributario Nazionale - a cura di Antonio Binacchi e Alessandro Galli

## Anno 2015

» **nr. 57 - Il Concordato preventivo: riflessioni teoriche** • Commissione Gestione Crisi di Impresa e Procedure Concorsuali - a cura di Giannicola Rocca

» **nr. 58 - Il Concordato preventivo: esperienze empiriche** • Commissione Gestione Crisi di Impresa e Procedure Concorsuali - a cura di Giannicola Rocca

» **nr. 59 - Il controllo della liquidità nelle**

**strategie aziendali e nelle situazioni di crisi. Il contributo del *business plan*** • Commissione Finanza e Controllo di Gestione - a cura di Carlo Arlotta, Salvatore Carbone, Francesco Aldo De Luca, Alessandra Tami

» **nr. 60 - La collaborazione volontaria. I diversi perché di una scelta (quasi) obbligata** • Commissione Normative a Tutela dei Patrimoni - a cura di Marco Salvatore, Paolo Ludovici, Fabrizio Vedana

» **nr. 61 - Relazione di revisione. Le novità al giudizio sul bilancio introdotte dagli ISA Italia** • Commissione Controllo Societario - a cura di Daniele Bernardi, Gaspare Insaudo, Luca Magnano San Lio, Claudio Mariani

» **nr. 62 - Accertamento sintetico, redditometro e "*redditest*"** • Commissione Diritto Tributario Nazionale - a cura di Alessandro Cerati

## Anno 2016

» **nr. 63 - Il Consolidato fiscale nazionale (artt. 117-129 TUIR e DM 9 giugno 2004)** • terza edizione • Commissione Diritto Tributario Nazionale - a cura di Ambrogio Andrea Picolli

» **nr. 64 - Revisione della contabilità di condominio** • Gruppo di lavoro della Commissione Amministrazioni Immobiliari

» **nr. 65 - Appunti per una cultura di parità** • Commissione Pari Opportunità - a cura di Grazia Ticozzelli

» **nr. 66 - Dematerializzazione**

**documentale: temi per la consulenza.**

Prima parte. **Conservazione digitale.**

**Evoluzione del quadro normativo •**

*Commissione Informatica CCIAA e Registro Imprese di Milano* - a cura di Pietro Luca Agostini, Ruggiero Delvecchio, Davide Grassano, Giuseppe Mantese, Francesco Milano

» **nr. 67 - Dematerializzazione**

**documentale: temi per la consulenza.**

Seconda parte. **Fattura elettronica. Scenari •**

*Commissione Informatica CCIAA e Registro Imprese di Milano* - a cura di Pietro Luca Agostini, Filippo Caravati, Paolo A. Catti, Claudio Rorato

» **nr. 68 - Il welfare aziendale. Dalla teoria alla pratica • Commissione Lavoro** - a cura di

Loris Beretta, Vittorio De Luca e Salvatore Vitiello

» **nr. 69 - Il bilancio integrato per le PMI •**

*Commissione Bilancio Integrato*

**Anno 2017**

» **nr. 70 - La normativa antiriciclaggio per i professionisti - L'operatività del D.Lgs.**

**231/2007 e le indicazioni di matrice**

**internazionale • Commissione Antiriciclaggio -**

a cura di Barbara Arbini, Andrea Bignami, Antonio Fortarezza

» **nr. 71 - Sistemi di allerta interna.**

**Il monitoraggio continuativo del**

**presupposto di continuità aziendale e la segnalazione tempestiva dello stato di**

**crisi da parte degli organi di vigilanza e controllo societario - Guida in materia di sistemi di allerta preventiva • Commissione**

*Controllo Societario* - a cura di Daniele Bernardi, Massimo Talone

» **nr. 72 - La gestione e il controllo della tesoreria e dei rischi finanziari nelle PMI**

• *Commissione Finanza e Controllo di Gestione* - a cura di Riccardo Coda

» **nr. 73 - Appalto e rapporti di lavoro**

• *Commissione Lavoro* - a cura di Bernardina Calafiori, Sergio Vianello

**Anno 2018**

» **nr. 74 - Le amministrazioni straordinarie fra salvaguardia della continuità, tutela dei livelli occupazionali ed efficacia delle**

**azioni di risanamento • Commissione Crisi, Ristrutturazione e Risanamento di Impresa** - a cura di Giannicola Rocca, Diego Corrado

» **nr. 75 - Il Concordato con continuità aziendale • Commissione Crisi, Ristrutturazione e Risanamento di Impresa** - a cura di Giannicola Rocca e Giuseppe Acciaro

Finito di stampare  
nel mese di maggio 2018

**3LB srl**  
Osnago (LC)

I QUADERNI

numero

76

In un mondo ormai sempre più interconnesso, in cui la competizione comprime i tempi di risposta al mercato tanto da mozzare il fiato, le logiche spazio-temporali a cui la vita dell'uomo si è adattata nel corso dei millenni ora appaiono sovvertite. La tecnologia ci costringe a cambiamenti sempre più rapidi e radicali, non solo negli stili di vita, ma anche nel modo di lavorare. Perfino il legislatore si è accorto e ha lanciato un messaggio: *“per competere bisogna cambiare, adattarsi”*. Lo ha fatto emanando la nuova Legge n.81/2017 che regola il Lavoro Agile (detto, più comunemente, *Smart-Working*) ossia il lavoro senza più limiti di tempo e di luogo. In questo quaderno vogliamo darne una chiave di lettura pratica affinché possa trovare la massima diffusione e, soprattutto, comprensione tra tutti i professionisti e le aziende che vogliono competere nella quarta rivoluzione industriale.

---

**Loris Beretta**, Dottore Commercialista e Revisore Contabile, Perito Industriale Elettronico, Componente Commissione Lavoro ODCEC Milano e del Gruppo ODCEC Area Lavoro. È partner dello Studio Beretta & Associati specializzato nel Diritto del Lavoro e della Previdenza Sociale.

**Bernardina Calafiori**, Avvocato in Milano, è componente esterna della Commissione Lavoro ODCEC Milano. È partner dello Studio legale Daverio & Florio specializzato nel Diritto del Lavoro e della Previdenza Sociale. È socia dell'AGI (Associazione Giuslavoristi Italiani).

**Giada Rossi**, Avvocato in Milano, è partner dello Studio Beretta & Associati specializzato nel Diritto del Lavoro e della Previdenza Sociale.

**Sergio Vianello**, Ingegnere in Milano, è componente esterno della Commissione Lavoro ODCEC Milano. Direttore tecnico Aequor Sicurezza e componente commissioni Sicurezza ed Igiene sul Lavoro e Sicurezza Cantieri dell'Ordine degli Ingegneri di Milano. RSPP certificato Qing di II livello.

---

ISSN 1971-2456