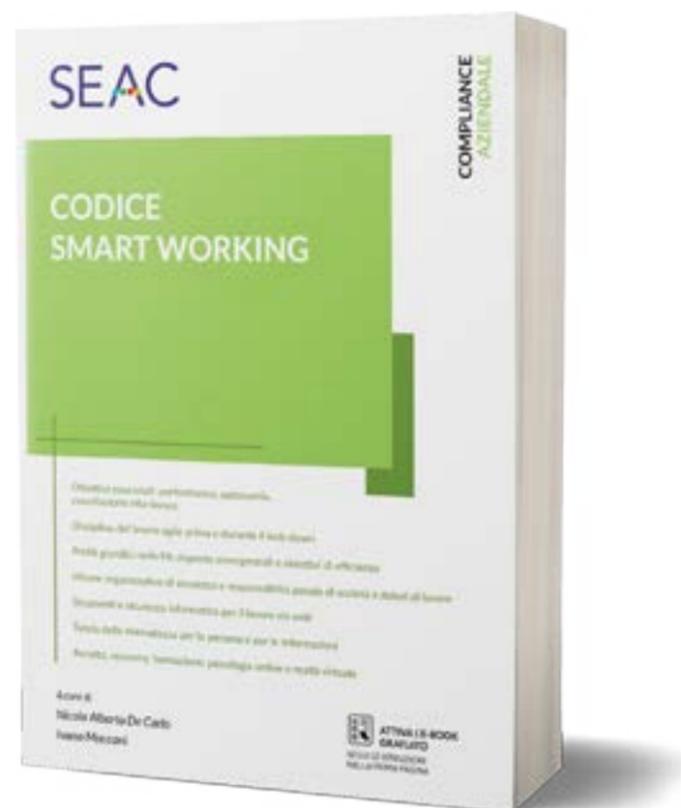


LAW & HR

Agile



- Obiettivi essenziali: performance, autonomia, conciliazione vita-lavoro
- Disciplina del lavoro agile prima e durante il lock-down
- Profili giuridici nella PA: risposte emergenziali e obiettivi di efficienza
- Misure organizzative di sicurezza e responsabilità penale di società e datori di lavoro
- Strumenti e sicurezza informatica per il lavoro via web
- Tutela della riservatezza per la persona e per le informazioni
- Ascolto, recovery, formazione: psicologia online e realtà virtuale

La pubblicazione, dedicata allo smart working, rappresenta una guida pratica per fornire a imprese, pubbliche amministrazioni, datori di lavoro, manager, professionisti e lavoratori consigli pratici su un fenomeno che sta modificando la fisionomia di aziende e pubbliche amministrazioni nonché usi, costumi e configurazione urbanistica del territorio.

Il testo offre un'analisi della disciplina del lavoro agile sotto molteplici punti di vista: dalla sicurezza sul lavoro alle responsabilità penali di datore di lavoro e società, dalla tutela della privacy alla sicurezza informatica, dalla conciliazione vita-lavoro al controllo delle performance.

*Passione
per semplificare le cose*



Indice



00

01

02

03

Editoriale

**Flessibilità lavorativa
e work-life balance nel
contesto europeo**

State of Agile

Agile People

Agilmente
verso il domani

Una panoramica
sull'applicazione di questa
importante metodologia di
lavoro

I contenuti del rapporto
annuale

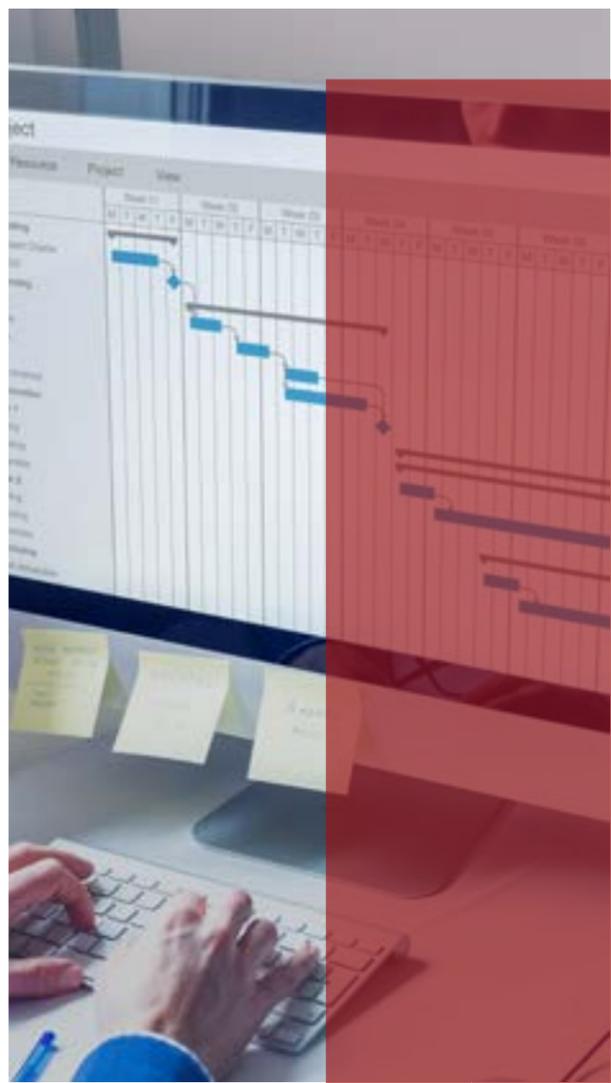
Intervista
a Pia-Maria Thoren

Pag 7

Pag 8

Pag 16

Pag 22



Le Rubriche

In pratica

Il potere direttivo durante il lavoro agile

Pag 83

Giurisprudenza

Esecuzione in forma specifica nel contratto di lavoro

Pag 91

L'angolo fiscale

Credito di imposta per investimenti in beni strumentali nuovi

Pag 118

04

Smart working: contesto normativo, adempimenti e opportunità

Una completa analisi normativa

Pag 28

05

Valutare agilmente

Intervista a Demetrio Macheda

Pag 60

06

Lavoro agile: un esempio di resilienza

Un'approfondita analisi dal punto di vista giuslavoristico

Pag 68

07

Riprendiamoci lo Stato

Intervista a Tito Boeri

Pag 76

Le letture intelligenti

La casa dei pazzi

Pag 124

Lavori in corso

Le proposte ed i disegni di legge in materia di lavoro

Pag 126

Notizie dal mondo

Le news riguardanti lavoro ed economia

Pag 130

Frutti di Bosco

Almanacco delle occasioni da non perdere

Pag 137

00 Agilmente verso il domani

Complicare è facile, semplificare è difficile. Per complicare basta aggiungere, tutto quello che si vuole: colori, forme, azioni, decorazioni, personaggi, ambienti pieni di cose. Tutti sono capaci di complicare. Pochi sono capaci di semplificare.

Ho scelto di iniziare l'editoriale con questa riflessione di Bruno Munari, uno dei massimi protagonisti dell'arte, del design e della grafica del ventesimo secolo perché la possiamo "agilmente" applicare alla cover story di questo numero. Come dice il nome stesso, la metodologia Agile si propone di introdurre processi lavorativi ed organizzativi più lineari e meno legati a schemi rigidi che fanno ormai parte del passato. Le aziende italiane – ma non solo – hanno bisogno, per rimanere competitive sul mercato, che il management ed il settore delle risorse umane si evolvano, abbandonando i vecchi schemi mentali ed abituandosi a modalità di pensiero più recenti e innovative, per avere team di lavoro sempre più coesi e di successo. Ne abbiamo parlato con Pia-Maria Thoren, uno dei massimi esperti in materia di valorizzazione del personale, di comunicazione e di realizzazione di un ambiente lavorativo caratterizzato dalla fiducia. Ma la metodologia Agile si pone come upgrade anche per quanto riguarda i processi di talent management; di questo, con particolare riferimento alle attività di onboarding e retain ci ha raccontato Demetrio Macheda. La grande sfida, organizzativa ma non solo, che ci attende è quella di riuscire a fare un salto nel presente. No, non è un refuso, ho volontariamente scelto la parola presente perché

la metodologia Agile è ormai diffusa in moltissime aziende del panorama mondiale; sono le nostre ad essere ancora troppo legate al passato, tanto da essere ancora caratterizzate da elementi organizzativo-gestionali tipici del secolo scorso.

A completamento di questo numero, oltre alle consuete rubriche, presentiamo un'intervista con Tito Boeri, con il quale abbiamo trattato il tema dell'efficiamento della pubblica amministrazione e del rapporto tra Stato e cittadino, un rapporto spesso conflittuale e caratterizzato – ahinoi – da una mancanza di fiducia reciproca. E questo – permettetemi – è un tema enorme. Riuscire a far funzionare meglio la macchina dello Stato non può essere un proposito, è un obbligo. Si tratta di un cambiamento che deve coinvolgere l'apparato statale a 360 gradi, dalle posizioni apicali fino ai più piccoli servizi erogati quotidianamente. Forse in qualche modo ci siamo ormai abituati a non vedere, a vedere ma tollerare, a pensare certi rapporti come un male dal quale non possiamo guarire e che quindi va sopportato. Forse sperimentiamo la *quiet desperation* di cui scriveva a suo tempo Henry David Thoreau, salvo poi accorgerci che gli effetti possono essere estremamente problematici. La pandemia che purtroppo ancora ci affligge ce ne ha data ampia prova. Delle inefficienze, dei disservizi e dei ritardi si è già parlato e scritto fin troppo. La fine dell'emergenza potrà rappresentare un momento zero dal quale ripartire con la volontà di investire, innovare, risanare, efficientare. Davvero.

Buona lettura

Franco Cova

SEAC

Direttore responsabile: Giovanni Bort
 Product Manager: Giuliano Testi
 Comitato di redazione: Anna Bebbler, Laura Borsi, Ilenia Mangano, Cecilia Meggio, Maria Chiara Volpi
 Editore: SEAC S.p.A. – Via dei Solteri, 74 – 38121 Trento
 Tel 0461/805111 - Fax 0461/805161 - email: lawhr@seac.it
 C.F. 00865310221 - P.IVA 01530760220
 Repertorio ROC n. 4275
 Grafica ed impaginazione: Vulcanica.net
 Tipografia: Litotipografia Alcione – Via Galilei, 47 Lavis (TN)
 Iscrizione al tribunale di Trento n° 9/2020 del 10 novembre 2020

L'elaborazione dei testi, ancorché curata con scrupolosa attenzione non impegna ad alcuna responsabilità.
 RIPRODUZIONE VIETATA

Hanno collaborato alla realizzazione di questo numero:

Mauro Petrassi

Avvocato, partner dello Studio Legale Proia & Partners dalla sua fondazione, svolge attività in favore di enti e primarie società nazionali e multinazionali operanti nei diversi comparti. È stato componente del progetto sul diritto del lavoro del consiglio dell'Ordine degli avvocati di Roma e docente incaricato di diritto del lavoro comparato presso la Link Campus University di Roma.

Alberto Bosco

Consulente del lavoro, direttore dell'area lavoro del Sole 24 Ore per oltre tredici anni, ha pubblicato più di trenta volumi e centinaia di articoli su periodici cartacei e online; è docente in corsi e master rivolti a consulenti del lavoro, avvocati e direttori delle risorse umane.

Roberto Santoro

Magistrato del lavoro e presidente della sezione lavoro presso la Corte di appello di Venezia dal 2008 al 2017.

01

Flessibilità lavorativa e work-life balance nel contesto europeo

di Maria Chiara Volpi

Non dobbiamo pensare che lo smart working sia un modello organizzativo solo italiano: in Europa, esistono da diversi anni strumenti analoghi al lavoro agile volti ad aumentare il benessere delle persone e della società migliorando l'equilibrio tra vita privata e vita professionale.

La terminologia è differente (*Flexible working, Agile working, Activity based working, ecc.*) ma la sostanza è sempre la stessa: si tratta di modelli di organizzazione del lavoro flessibili, volti a supportare il lavoratore nella conciliazione vita-lavoro, le cui modalità di regolazione dipendono dalla struttura culturale ed economica dei singoli paesi.

Dalla *Flexible working regulation* al diritto di disconnessione francese

La Gran Bretagna è stata tra le prime a disciplinare un modello organizzativo flessibile; il 30 giugno 2014 è entrata in vigore la *Flexible working regulation*, in base alla quale ogni dipendente assunto da almeno ventisei settimane continuative ha il diritto di presentare una domanda di lavoro flessibile (part-time, job sharing, modifica dell'ubicazione del

posto di lavoro ecc.). In precedenza, soltanto i lavoratori con determinate responsabilità genitoriali o di assistenza erano autorizzati ad inoltrare analoga istanza.

La procedura è la seguente: il dipendente può presentare una sola volta all'anno una richiesta scritta di lavoro flessibile ed il datore di lavoro è tenuto a rispondere entro tre mesi dalla ricezione della stessa, con la possibilità di respingere la domanda solo per fondate e specifiche motivazioni legate alla produttività aziendale (onere dei costi aggiuntivi, incapacità di riorganizzare il lavoro tra il personale esistente, incapacità di assumere personale aggiuntivo, impatto negativo sulla qualità, sulle prestazioni e sulla capacità di soddisfare la domanda dei clienti, cambiamento strutturale pianificato dell'attività, ecc.).

In caso di contenzioso, il tribunale del lavoro verificherà se il datore di lavoro ha seguito la procedura corretta nell'esaminare la richiesta di lavoro flessibile (senza entrare nel merito della stessa) e potrà ordinare, se lo riterrà opportuno, di riconsiderare la domanda e di liquidare un risarcimento al dipendente, che può arrivare fino ad un massimo di otto settimane di retribuzione.



Sulla falsariga di quanto previsto in Gran Bretagna, l'Olanda ha approvato il *Flexible working act* che, dal 1° gennaio 2016, riconosce ai lavoratori assunti da almeno un anno presso un datore di lavoro che occupi almeno 10 dipendenti il diritto di chiedere un aumento, una diminuzione dell'orario di lavoro, la possibilità di lavorare da casa oppure il collocamento presso uno stabilimento di un'altra azienda.

L'apposita richiesta deve essere presentata con un preavviso di almeno quattro mesi rispetto alla modifica proposta e, qualora venga respinta per motivi commerciali o di servizio, può essere nuovamente presentata a distanza di due anni.

Risale sempre al 2016¹ la risoluzione con cui il Parlamento europeo ha dichiarato esplicitamente di sostenere la

diffusione del lavoro agile, definendolo "un approccio all'organizzazione del lavoro basato su una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione, che non richiede necessariamente al lavoratore di essere presente sul posto di lavoro o in un altro luogo predeterminato e gli consente di gestire il proprio orario di lavoro, garantendo comunque il rispetto del limite massimo di ore lavorative giornaliere e settimanali stabilito dalla legge e dai contratti collettivi (...)" ed ha invitato gli Stati membri a "promuovere il potenziale offerto da tecnologie quali i dati digitali, internet ad alta velocità, la tecnologia audio e video per l'organizzazione del (tele)lavoro agile".

Accogliendo l'invito del Parlamento, con la *Loi du travail*² la Francia ha ufficialmente disciplinato, da gennaio 2017, il diritto di disconnessione per

¹ Parlamento europeo, risoluzione del 13 settembre 2016, *Creating labour market conditions favourable for work-life balance*, principio n. 48.

² Article 55, LOI n. 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels.

i lavoratori occupati in aziende con almeno 50 dipendenti. Con tale espressione si intende il diritto del lavoratore alla irreperibilità, ossia a non essere soggetto a richieste e sollecitazioni per via telematica da parte del datore di lavoro al di fuori dell'orario massimo di lavoro.

La norma prevede che il datore di lavoro disciplini il diritto alla disconnessione nel contratto collettivo aziendale oppure, in mancanza di esso, con un apposito accordo sottoscritto con i rappresentanti dei lavoratori.



Constatare l'impegno dei paesi europei ad aggiornare il proprio quadro giuridico per definire modelli o accordi di flessibilità lavorativa fa sorgere una curiosità: quali sono, ad oggi, gli Stati UE più "Agili"? Il primato va alle aziende del Nord Europa.

I dati Eurostat relativi all'ultimo triennio (2019-2017, quindi prima del boom agile dovuto alla pandemia da Covid-19) dimostrano che Paesi Bassi, Finlandia e Lussemburgo sono i tre paesi in cui ci sono più lavoratori che regolarmente lavorano da casa.

Lavoratori subordinati (15-64 anni) che lavorano abitualmente da casa rispetto all'occupazione totale

	2019	2018	2017
Paesi bassi	14,1%	14,0%	13,7%
Finlandia	14,1%	13,3%	12,3%
Lussemburgo	11,6%	11,0%	12,7%
Austria	9,9%	10,0%	9,5%
Danimarca	7,8%	7,8%	8,8%
Irlanda	7,0%	6,5%	5,0%
Francia	7,0%	6,6%	6,7%
Belgio	6,9%	6,6%	6,9%
Estonia	6,8%	7,6%	5,9%
Slovenia	6,8%	6,9%	7,2%
Portogallo	6,5%	6,1%	5,9%
Malta	6,1%	5,8%	4,4%
Svezia	5,9%	5,3%	5,0%
Islanda	5,7%	6,5%	7,2%
Germania	5,2%	5,0%	4,8%
Norvegia	5,0%	5,5%	5,1%
Spagna	4,8%	4,3%	4,3%
Regno Unito	4,7%	4,4%	4,0%
Cechia	4,6%	4,0%	3,9%
Polonia	4,6%	4,6%	4,5%
Svizzera	3,9%	4,1%	4,0%
Slovacchia	3,7%	3,6%	3,5%
Italia	3,6%	3,6%	3,5%
Lettonia	3,0%	2,9%	2,1%
Lituania	2,4%	2,5%	2,6%
Grecia	1,9%	2,0%	2,3%
Croazia	1,9%	1,4%	1,4%
Cipro	1,3%	1,2%	1,2%
Ungheria	1,2%	2,3%	2,5%
Romania	0,8%	0,4%	0,4%
Bulgaria	0,5%	0,3%	0,3%

Fonte: Eurostat, ufficio statistico dell'Unione europea. Ultimo aggiornamento 11/11/2020.

Secondo quanto rilevato dal *Better Life Index* dell'OCSE, nei Paesi Bassi

- solamente lo 0,4% dei dipendenti ha orari di lavoro molto lunghi (più di 50 ore settimanali in media); si tratta della percentuale più bassa nell'area OCSE, dove la media è dell'11%;
- ciascun lavoratore a tempo pieno dedica, in media, 16 ore al giorno alla cura personale e al tempo libero, rispetto alla media OCSE di 15 ore;
- il tasso di occupazione femminile (69,9%) è molto al di sopra della media OCSE (57,5%), così come il tasso di occupazione delle madri; nella maggior parte dei casi le donne lavo-

rano a tempo parziale.

In Finlandia e in Lussemburgo le percentuali cambiano: il 3,8% dei dipendenti ha orari di lavoro molto lunghi e ogni lavoratore a tempo pieno dedica, in media, il 63% della propria giornata (pari a 15,2 ore) alla cura personale e al tempo libero, un dato leggermente superiore alla media OCSE.

Osservando la tabella notiamo che l'Italia si posiziona verso il fondo della classifica: nell'ultimo triennio solo il 3,6% dei lavoratori dipendenti ha lavorato da casa. Se consideriamo, nello stesso periodo, solamente i dipendenti

che lavorano qualche volta da casa (anziché regolarmente), la percentuale scende addirittura all'1,1%.

A differenza dei Paesi Bassi, inoltre, dove abbiamo visto che la percentuale è pari allo 0,4%, nel nostro paese il *Better Life Index* dell'OCSE registra che il 4,1% dei dipendenti ha orari di lavoro molto lunghi (più di 50 ore settimanali in media).

Pandemia a parte - durante la quale abbiamo semplicemente lavorato forzatamente da casa - non possiamo certo definirci un popolo di *agile and flexible workers*...



La direttiva UE 2019/1158

L'importanza delle politiche in materia di *work-life balance* è il tema portante della direttiva 2019/1158³, nella quale il Parlamento europeo pone particolare attenzione all'utilizzo di meccanismi per conciliare l'attività professionale e la vita familiare da parte dei padri, quali i congedi o le modalità di lavoro flessibili, al fine di ridurre la percentuale di lavoro domestico non retribuito svolto dalle donne, lasciando loro più tempo per il lavoro retribuito.

È stata riscontrata, infatti, una stretta connessione tra la distribuzione delle responsabilità di cura tra uomini e donne e la sotto rappresentazione delle donne nell'occupazione; l'occupazione femminile risente negativamente delle difficoltà a conciliare l'attività professionale con gli impegni familiari a tal punto che alcune donne abbandonano completamente il mercato del lavoro.

Il Parlamento europeo ritiene che l'equilibrio tra attività professionale e vita familiare sia un obiettivo fondamentale per molti genitori e lavoratori con responsabilità di as-

sistenza, spesso difficile da raggiungere a causa della crescente prevalenza di orari di lavoro prolungati e mutevoli.

La mancanza di congedi di paternità e parentali retribuiti in molti Stati membri contribuisce al loro basso utilizzo da parte dei padri; inoltre, lo squilibrio nella concezione delle politiche a favore della conciliazione vita-lavoro tra donne e uomini rafforza gli stereotipi e le differenze di genere nell'ambito del lavoro e dell'assistenza.

Queste sono le principali motivazioni che hanno spinto il Parlamento a definire delle prescrizioni minime in merito ai congedi parentali e alle modalità di lavoro flessibile per i lavoratori genitori o prestatori di assistenza.

Facilitando la conciliazione tra lavoro e vita familiare per i genitori e i prestatori di assistenza, la direttiva europea vuole inoltre contribuire a conseguire gli obiettivi del trattato di parità tra uomini e donne per quanto riguarda le opportunità sul mercato del lavoro, il trattamento sul posto di lavoro e la promozione di un livello di occupazione elevato nell'Unione.

³ Direttiva (UE) 2019/1158 del Parlamento europeo e del Consiglio del 20 giugno 2019.



Ma cosa si intende per modalità di lavoro flessibili?

Il Parlamento le definisce così: *“possibilità per i lavoratori di adattare l’organizzazione della vita professionale, anche mediante l’uso del lavoro a distanza, calendari di lavoro flessibili o una riduzione dell’orario di lavoro”*.

In sostanza, per incoraggiare i lavoratori che sono genitori ed i prestatori di assistenza a rimanere nella forza lavoro, gli Stati membri vengono sollecitati ad introdurre specifiche discipline che consentano ai lavoratori di adeguare il calendario di lavoro alle loro esigenze

e preferenze personali ricorrendo, ad esempio, al lavoro a distanza, a modelli di organizzazione del lavoro flessibili o ad una riduzione dell’orario di lavoro.

Le esigenze dei lavoratori devono però conciliarsi con quelle delle imprese; di conseguenza, il Parlamento ritiene che i datori di lavoro debbano avere non solo la possibilità di limitare la durata delle modalità di lavoro flessibile, compresa qualsiasi riduzione dell’orario di lavoro o qualsiasi modalità di lavoro a distanza, ma anche quella di rifiutare o rinviare la richiesta in base alle loro risorse ed alla loro capacità operativa di offrire tali modalità.

È inoltre prevista la possibilità di subordinare il diritto a presentare una richiesta di lavoro flessibile al possesso di una determinata anzianità lavorativa o di servizio, comunque non inferiore a sei mesi.

Con specifico riferimento alle modalità di lavoro flessibili, le prescrizioni minime del Parlamento europeo sono le seguenti:

- garantire che i lavoratori con figli fino a una determinata età (non inferiore a otto anni) ed i prestatori di assistenza abbiano il diritto di chiedere orari di lavoro flessibili per motivi di assistenza. La durata di tali modalità di lavoro flessibile può essere soggetta a una limitazione ragionevole;
- le richieste di modalità di lavoro flessibile devono essere esaminate dai datori di lavoro entro un periodo di tempo ragionevole, alla luce sia delle proprie esigenze sia di quelle del lavoratore; l’eventuale rifiuto o rinvio deve essere opportunamente motivato;

• se le modalità di lavoro flessibile hanno durata limitata, al termine del periodo convenuto (o anche prima, se necessario) il lavoratore ha il diritto di ritornare all’organizzazione originaria della vita professionale.

Gli Stati membri vengono inoltre incoraggiati, in conformità alle prassi nazionali, a promuovere un dialogo con le parti sociali per rafforzare l’equilibrio vita-lavoro favorendo misure di *work-life balance* sul luogo di lavoro, istituendo sistemi di certificazione volontaria per la valutazione di tale equilibrio, fornendo la formazione professionale e realizzando campagne di sensibilizzazione e informazione.

Esiste un termine ultimo per recepire le indicazioni del Parlamento? Sì!

La direttiva, vincolante per tutti gli Stati dell’Unione, è entrata in vigore a luglio 2019; i paesi membri hanno tempo fino al 2 agosto 2022 per conformarsi alle indicazioni in essa contenute.



02

State of Agile

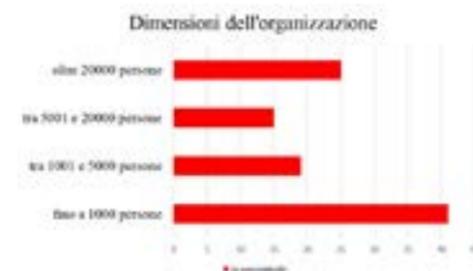
di Giuliano Testi

Nel corso del 2020, Digital.ai ha rilasciato il quattordicesimo report annuale “State of Agile”, basato su un sondaggio che ha coinvolto dirigenti, professionisti e consulenti che adottano la metodologia Agile ed i suoi caratteristici strumenti, appartenenti ad un’ampia gamma di settori della comunità di sviluppo software. Le risposte complete al sondaggio sono state raccolte, analizzate e riassunte dalla società indipendente Analysis.Net Research.

In linea di massima, i risultati del sondaggio indicano che la metodologia Agile è ancora in gran parte limitata allo sviluppo, all’IT ed alle *operations*. Tuttavia, l’idea che l’agilità aziendale richieda un allineamento e un coordinamento efficaci in tutte le aree continua a guadagnare slancio.

Dati demografici

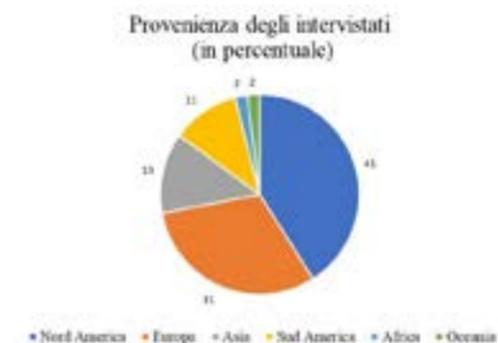
Il sondaggio ha raccolto le risposte di persone provenienti da realtà diverse, in base alle dimensioni dell’organizzazione, ai ruoli ed ai settori.



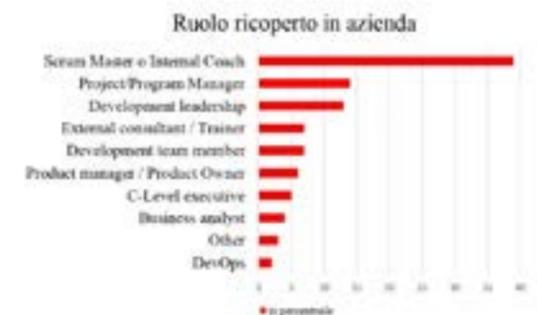
Abbastanza ben distribuita anche la percentuale riguardante la consistenza numerica dei team responsabili di pianificazione, sviluppo, test e distribuzione di software con i quali gli intervistati



Per quanto riguarda la differenziazione su base geografica, dobbiamo segnalare un incremento degli intervistati provenienti dai paesi extra-America, rispetto all’edizione precedente.



Vediamo la differenziazione sulla base del ruolo ricoperto in azienda, che vede una netta prevalenza della figura *Scrum Master / Internal Coach*.



Per quanto riguarda il settore di appartenenza, siamo di fronte ad una netta prevalenza delle aree *technology* e *financial services*.



Aree aziendali che applicano le pratiche agili

Le pratiche agili non sono esclusiva dei reparti di sviluppo software; una delle domande del sondaggio chiedeva di conoscere quali aree dell’azienda applicassero i principi agili, consentendo anche la risposta multipla.



Un’altra domanda molto interessante chiedeva se, all’interno delle aziende cosiddette agili,

ogni reparto adottasse i principi agili. Il grafico che segue dimostra che l’82% delle aziende presentano ancora delle possibilità di crescita nell’applicazione di questa metodologia.

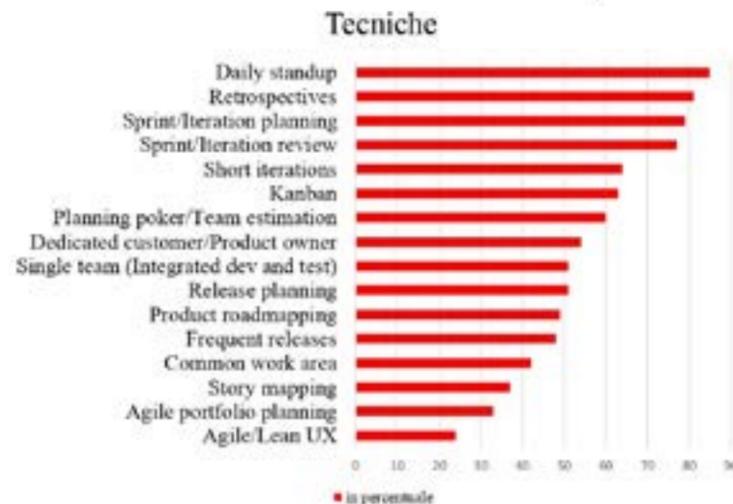
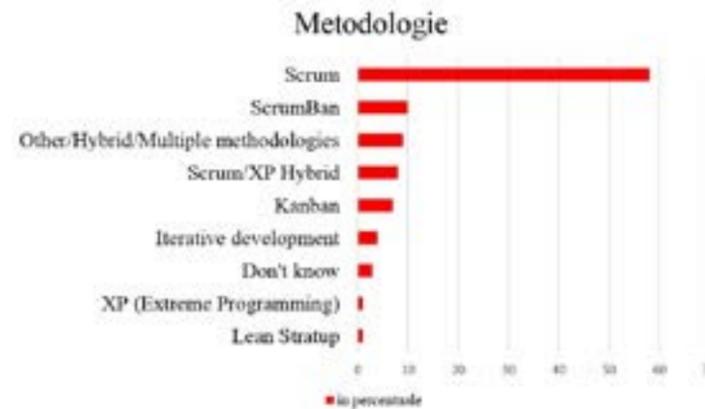


Livello di maturità Agile

La domanda chiedeva di valutare quale livello di maturità (o di completezza) avesse raggiunto l’azienda di appartenenza nell’applicazione della metodologia Agile. Il grafico che segue mostra che l’84% degli intervistati ritiene che la propria organizzazione abbia ancora bisogno – in varia misura – di migliorare la propria competenza e come ci siano opportunità per *training* e *coaching*.



Quali sono le ragioni che spingono le aziende verso la metodologia Agile? Quali sono i benefici che derivano da questa scelta? Lo vediamo nei grafici che seguono. Riguardo le motivazioni, dobbiamo segnalare un’interessante diminuzione della voce “riduzione dei costi di progetto” (-15%) ed un aumento della voce “riduzione rischi di progetto” (+9%). Anche in questo caso, erano concesse risposte multiple.

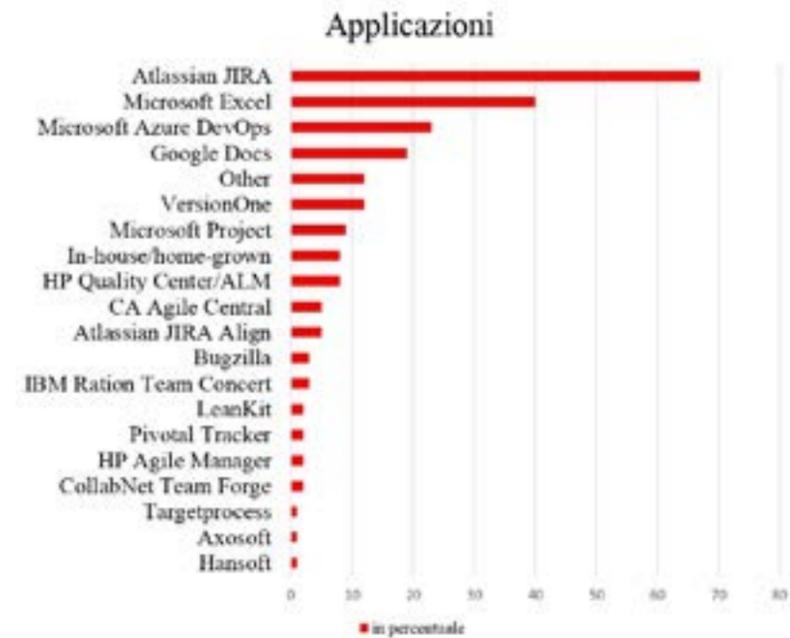


Metodologie e tecniche

Per quanto riguarda le metodologie, lo *Scrum* e le sue varianti continuano ad essere quelle maggiormente utilizzate; per quanto riguarda le tecniche dobbiamo segnalare un aumento del *product roadmapping* (+4%) e la diminuzione del *release planning* (-6%).

Quali sono le applicazioni maggiormente utilizzate per gestire i progetti

agili? Anche per questa edizione del report, Atlassian Jira si conferma in vetta.



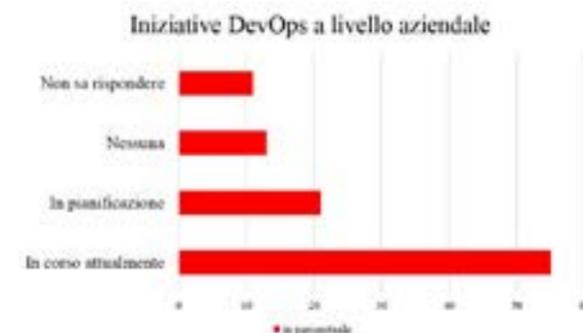
DevOps

Con il termine *DevOps* si indica l'insieme di pratiche che combina lo sviluppo del software (Dev) e le IT *operations* (Ops), allo scopo di abbreviare il ciclo di vita dello sviluppo dei sistemi e di realizzare la fornitura continua di software ad elevata qualità.

Quante sono le aziende che hanno in cor-

so una iniziativa *DevOps* o che ne stanno pianificando una? Come vengono valutate queste iniziative e quali sono gli esiti di maggior valore per chi le applica?

Le pratiche *DevOps* sono un partner forte per le metodologie agili e il 69% degli intervistati ha affermato che la trasformazione *DevOps* è importante o molto importante per la propria organizzazione, sebbene l'adozione di tali pratiche sia ancora in ritardo.





Value Stream Management

Value Stream Management (VSM) è una combinazione di persone, processi e tecnologia che mappa, ottimizza, visualizza, misura e governa il flusso di valore aziendale attraverso le diverse *pipeline* di distribuzione del software aziendale dall'idea alla produzione, passando per lo sviluppo.

Come possiamo vedere dal grafico, il 78% degli intervistati ha affermato che le proprie organizzazioni hanno interesse per VSM, stanno pianificando di implementarlo o sono attualmente in una fase di implementazione. È possibile prevedere che una percentuale maggiore di organizzazioni abbraccerà VSM in futuro, poiché la comprensione aumenta e la disponibilità di strumenti consente l'unificazione del flusso di valore dal concetto al denaro.

Tendenza nei confronti del VSM

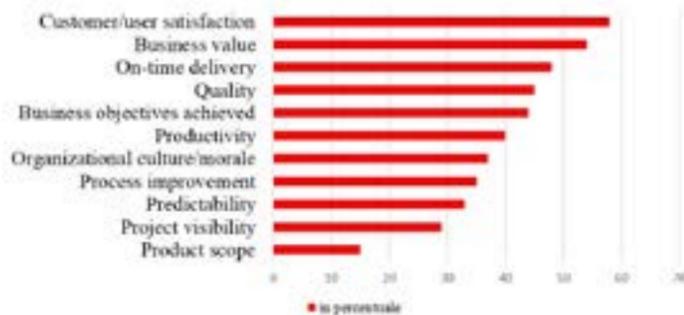


Misurare il successo delle trasformazioni e dei singoli progetti agili

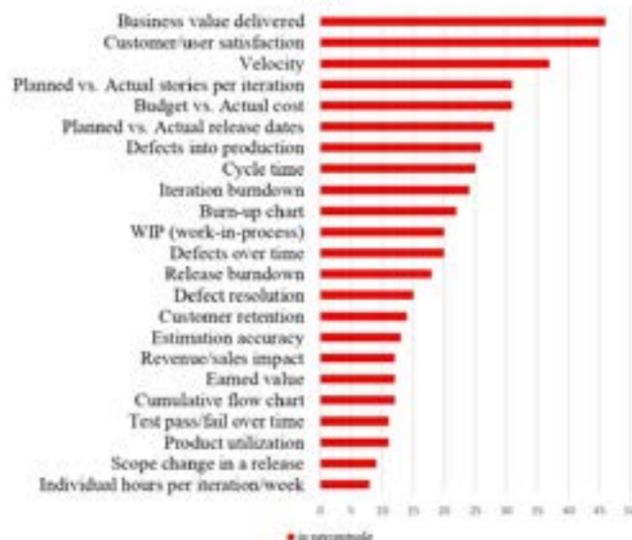
Alla domanda su come le organizzazioni misurano il successo delle trasformazioni agili, le principali

voci si sono rivelate coerenti con quelle degli ultimi anni. I risultati evidenziano la soddisfazione del cliente ed il valore aziendale. Anche per quanto riguarda i singoli progetti, queste ultime sono rimaste le due principali misure di successo.

Come misurare il successo della trasformazione Agile



Come misurare il successo dei singoli progetti agili

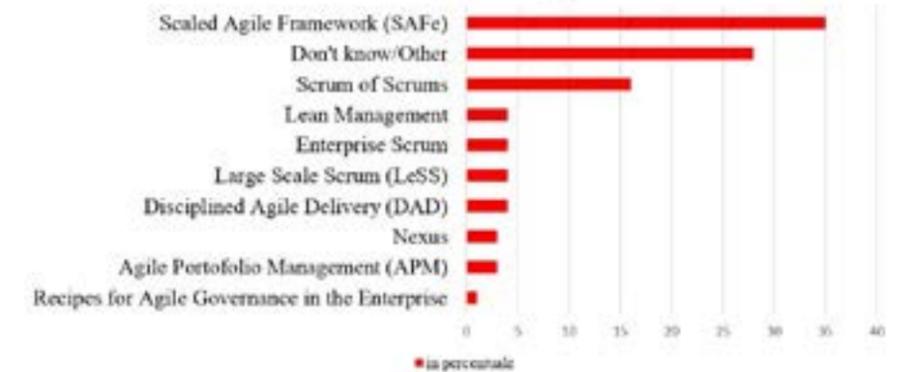


Metodi ed approcci di scaling

Lo *Scaled Agile Framework* continua ad essere il metodo più popolare citato dagli intervistati (+5% rispetto all'anno

precedente). Dobbiamo evidenziare come, in percentuale, *SAFe* distanzi la risposta successiva più vicina, *Scrum of Scrums*, del 19%. Per quanto riguarda le sfide / barriere allo *scaling*, le risposte indicano che la cultura interna rimane un ostacolo per il successo in molte organizzazioni.

Metodi di scaling



Sfide/Ostacoli incontrati



Il COVID-19

A metà maggio 2020, Digital.ai ha condotto un breve sondaggio supplementare tra gli stessi intervistati, per saperne di più su come la pandemia da COVID-19 ha influenzato la loro adozione Agile.

I risultati sono stati i seguenti:

- il 55% ha affermato che la propria azienda prevedeva di aumentare l'uso di Agile nei successivi 12-14 mesi. Si tratta di un aumento del 13% rispetto al sondaggio originale;

- il 43% ha affermato che il proprio slancio verso l'adozione Agile era aumentato nel trimestre precedente, con il 15% che ha sostenuto un aumento significativo;
- il 33% ha affermato di aver aumentato o ampliato l'adozione di Agile nei tre mesi precedenti per aiutare a gestire i team distribuiti.

In sintesi, non è possibile prevedere per quanto tempo durerà la crisi originata dal COVID-19, ma sembra inevitabile che molte organizzazioni lavoreranno da remoto nel prossimo futuro. Indubbiamente, una corretta implementazione dell'approccio agile aiuterà i team remoti a funzionare efficacemente ed a costruire la resilienza per il futuro.

03

Agile People Intervista a Pia-Maria Thoren di Giuliano Testi

Molte cose stanno cambiando: la cultura d'impresa, le priorità dei dipendenti, l'ecosistema in cui aziende e persone sono immersi. Questo comporta la necessità che anche il management e il settore delle risorse umane si evolvano. Per avere team di lavoro sempre più coesi, motivati e di successo, i manager e i professionisti dell'HR devono abbandonare i vecchi schemi mentali ed abituarsi a modalità di pensiero più recenti e innovative. In breve, devono diventare Agili. Pia-Maria Thoren è un'autorità internazionale in materia, è *Inspiration Director* presso GreenBullet, azienda di consulenza Agile di Stoccolma, ma è anche la fondatrice del movimento Agile People, una rete globale di esperti in grado di migliorare i luoghi di lavoro aiutando le risorse umane e i leader a raggiungere una mentalità agile e ad utilizzare strumenti, metodi, valori e principi agili. Nel 2019 ha pubblicato con Guerini Next il volume "Agile People – Un approccio radicale per HR e manager (che crea dipendenti motivati)", nel quale con semplicità e chiarezza ci racconta di come i responsabili delle HR ed i manager possono adottare una visione flessibile e focalizzata sul cliente per ispirare le per-

sone e rafforzare la struttura. Ne abbiamo parlato con Pia-Maria, nell'intervista che segue.

Parlami di Agile People...

Nel 2012 ho fondato Agile People a Smögen, sulla costa occidentale della Svezia, con un gruppo di miei colleghi. Lo scopo era creare un marchio che simboleggiasse e rappresentasse il nuovo mondo del lavoro, caratterizzato dalla gestione Agile e da imprese in rete invece di organizzazioni gerarchiche, tradizionali e controllate dall'alto. Sin dalla sua costituzione, Agile People ha ospitato numerosi incontri di rete, *meetup*, *workshop*, corsi di certificazione e conferenze. Con l'esperienza e la collaborazione, ha sviluppato materiale di formazione per creare organizzazioni migliori e aumentare l'agilità aziendale aiutando le risorse umane e i leader a sviluppare una mentalità Agile. Possiamo dire che Agile People è una comunità globale di persone appassionate che riconoscono che la cultura aziendale e le priorità dei dipendenti stanno cambiando, il che significa che anche la gestione e le HR devono evolversi.

Quale è la *mission* di Agile People?

Si sta verificando un cambiamento nel mondo del lavoro. Le organizzazioni stanno diventando sempre più stimolanti, umane, intenzionali ed orientate al futuro. Le imprese stanno diventando una forza positiva. Il potenziale delle persone viene liberato per avere un impatto positivo sulla vita degli altri, delle comunità e del mondo. Il nostro scopo è accelerare questa trasformazione diffondendo i valori Agile della collaborazione con i clienti, stimolando le persone, ispirando la leadership e il cambiamento rapido in tutte le aree, organizzative e di business. Siamo orgogliosi di essere in prima linea nel cambiamento organizzativo. Attriamo persone provenienti da tutti i settori che ricoprono diversi ruoli. L'incontro tra le funzioni consente il *cross-learning*, la collaborazione e lo sviluppo di nuove soluzioni per il futuro del lavoro. Oggi siamo circa ottanta formatori, che tengono corsi di formazione Agile People in tutto il mondo. L'obiettivo è migliorare il mondo del lavoro e creare luoghi di lavoro più umani e sostenibili con professionisti e manager delle HR che comprendano la necessità di cambiare la leadership. Nel 2021, stiamo progettando



ancora più corsi e fornendo abbonamenti per rimanere in contatto con chi la pensa come noi e continuare a lavorare per un futuro lavorativo migliore, in cui le persone siano in grado di esprimersi al meglio ed essere felici.

La filosofia Agile può essere applicata a qualsiasi azienda o ci sono settori in cui è più semplice?

I principi di Agile People sono universali e funzionano con qualsiasi tipo di organizzazione, indipendentemente dal settore o dalle dimensioni. Detto questo, è ovviamente più difficile cambiare un'azienda grande, gerarchica e gestita tradizionalmente, che una piccola organizzazione piatta. Ci vogliono più tempo e impegno per convincere le persone che hanno lavorato in un certo modo per trent'anni, rispetto a quanto è necessario in un'azienda che adotta il sistema Agile fin dall'inizio, con i suoi valori ed i suoi principi.

Quali sono i settori in cui trovi più difficile applicare la filosofia Agile?

Non si tratta di settore, ma delle persone; se un certo numero di persone in un'organizzazione è convinto di aver bisogno di un cambiamento, lo diffonderà al resto. Il cambiamento avviene quando una massa critica di persone è positiva verso la trasformazione e riesce ad influenzare gli altri. È come far rotolare una palla su una collina: quando raggiungi la cima la palla inizierà a rotolare giù da sola. Gli *early adopter* convinceranno un primo gruppo, al quale seguirà la maggioranza, per finire con i ritardatari che cambieranno non avendo scelta. Questo perché le organizzazioni sono fatte di persone ed il cambiamento può avvenire solo se le persone lavorano e si muovono verso di esso, ispirate e motivate da qualcosa. Ovviamente è più facile e veloce se le risorse umane e la gestione sono integrate, ma il cambiamento può comunque avvenire indipendentemente.

Generalmente gli esponenti del management affermano di voler cambiare e di essere disposti a

sperimentare, ma in pratica si verificano resistenze molto forti, soprattutto nelle aziende gestite più tradizionalmente, che hanno quella che definisci la Human View X. Come possono essere superate queste resistenze?

Per prima cosa dobbiamo avere la consapevolezza che non possiamo cambiare nessun altro in modo forzoso, le persone possono cambiare solo se stesse ed è necessario che vogliano farlo, affinché la trasformazione avvenga. Tale motivazione può derivare, ad esempio, dalla consapevolezza di un apprendimento più rapido e dalla possibilità di avere un'organizzazione più competitiva in grado di superare gli altri nel proprio settore, poiché sarà più piccola, più veloce e lavorerà in modo più intelligente. Una volta raggiunta la consapevolezza, dobbiamo capire come cambiare e cosa serve. Qui abbiamo bisogno di formazione, di nuove abilità e competenze, e questo è ciò che fa Agile People. Dopo la sperimentazione, serve il *coaching*



essere gestito, non le persone. Non abbiamo bisogno di fare più cose o implementare quadri, metodi o modelli difficili: dobbiamo solo imparare come smettere di ostacolare le persone dal dare il massimo impegno all'azienda fornendo le strutture sbagliate. Si tratta di un percorso fatto di tentativi ed errori per trovare il modo migliore per ogni azienda. L'unico modo per andare avanti è imparare continuamente

e le aziende in grado di imparare più velocemente delle altre saranno vincenti. L'apprendimento continuo da tentativi ed errori sarà l'unico vantaggio competitivo in futuro. Se le risorse umane continuano a mantenere la vecchia maniera tradizionale di progettare il modo in cui lavoriamo con l'apprendimento, lo sviluppo, l'acquisizione, le prestazioni e la pianificazione delle persone, non riusciremo a cambiare nessuna parte dell'azienda. Le HR possono supportare o ostacolare il cambiamento verso un'organizzazione più Agile ed è per questo che devono essere in prima linea! Nessun altro dipartimento è in grado di farlo.

Cosa significa "sicurezza psicologica" e perché si tratta di un fattore importante?

"Sicurezza psicologica" significa creazione di un ambiente in cui sia sicuro dire la propria verità, commettere un errore o non essere d'accordo con un manager, ad esempio. È solo quando le persone si sentono sicure di parlare apertamente che tutti noi possiamo imparare dagli errori e riuscire rapidamente a innovare i nuovi prodotti e servizi che i clienti desiderano e di cui hanno bisogno. La mancanza di sicurezza psicologica soffoca inevitabilmente la creatività.

Parlando di gestione delle prestazioni, perché è consigliabile suddividere un obiettivo di grandi dimensioni in diversi sotto-obiettivi più piccoli? Non c'è il rischio che i vari team perdano di vista l'obiettivo principale?

Possiamo parlare dell'importanza della prospettiva di ciò che vogliamo raggiungere con la nostra organizzazione. Il nostro business può essere suddiviso tra *vision & mission, organizational goals, team & individual goals e daily activities*. Tutto deve essere contraddistinto da scopo, chiarezza e trasparenza. Dobbiamo però precisare che la *business execution* viene svolta principalmente nelle attività quotidiane, è ciò che le persone fanno ogni giorno che crea il risultato finale. Allora, come possiamo creare il senso di una direzione comune, condivisa tra tutte le componenti? Proprio settando degli obiettivi individuali e di gruppo che siano allineati con l'obiettivo generale dell'azienda. Ovviamente, si rende necessario porre degli obiettivi funzionali allo scopo e che siano efficienti, evitando gli errori del passato. Vediamo nello schema che segue, quali possono essere le strategie da mettere in campo a seconda dello scopo perseguito.

per sostenere comportamenti modificati e continuare a muoversi nella nuova direzione. Una condizione necessaria diventa l'assenza di strutture limitanti.

Quanto è importante il ruolo del responsabile delle risorse umane per cambiare la mentalità? Tradizionalmente, il dipartimento HR ha la reputazione di gestire e controllare attraverso processi lenti e con poca iniziativa...

Le risorse umane stanno lottando ultimamente contro l'accusa di essere una sorta di polizia organizzativa che interrompe le prestazioni e l'impegno implementando inutilmente gli stessi processi. Credo che questo debba cambiare. In realtà, è tempo che le HR si assumano la responsabilità del cambiamento. Riguarda le persone, le relazioni e il sistema in cui le persone vivono e lavorano. Se possiamo dare i prerequisiti giusti alle persone, queste si prenderanno cura del resto. È il sistema che deve

Purpose	Way to Work
Feedback and coaching	Continuous coaching and feedback through regular conversations – NOT through yearly performance appraisals/review
Increasing performance through goal setting	Work with OKR:s on personal, team and organizational level – bottom-up and top-down (or KPI:s top down = relative performance and benchmarking)
Learning and development	Continuous learning and improvement through building a learning organization with modern learning tools and experimentation
Compensation decisions	Two kinds of pay that should be kept separate: Base pay: salary formulas, market-based pay, use people impulse to get the highest possible perceived fairness, use objective criteria Performance based pay: use collective intelligence and people with the most knowledge, behaviors are also evaluated, not just results, use subjective criteria

Siamo tutti d'accordo sul valore fondamentale della comunicazione. Ma in che modo un'azienda crea una vera comunicazione?

Lo *storytelling* è un buon modo di comunicare. La comunicazione è migliore quando avviene tra diversi dipartimenti, funzioni con confini geografici, generazioni, ecc. Si tratta di creare un'infrastruttura e strutture formali che massimizzino

la comunicazione, anche gratificando le persone che scelgono di passare a lavori in altre funzioni (spostamenti laterali) in quanto portano conoscenza da un'area all'altra.

A proposito di stipendi e incentivi, qual è l'aspetto più importante quando si tratta di ricompense?

Penso che si tratti dell'equità percepita; si tratta di un concetto complesso perché significa cose di-

verse nella testa di persone diverse: alcune persone pensano che l'equità si verifichi quando tutto viene diviso esattamente allo stesso modo (100 euro divisi per 5 persone = 20 euro a testa). Però, ci sono anche persone che pensano che l'equità si verifichi quando una persona che ha contribuito di più, ottiene anche di più come ricompensa. Indipendentemente da ciò, ci sono alcuni principi che possiamo seguire per aumentare l'equità percepita.

PRINCIPLES FOR REWARD & COMPENSATION



Quanto è importante la fase di reclutamento nella filosofia Agile? Come posso capire immediatamente se un candidato è compatibile con il lavoro Agile?

Non puoi. Si tratta più di avere una mentalità portata alla crescita che del possesso di determinate abilità.

Assumi per l'atteggiamento, poi aiuti a sviluppare le abilità. Abbiamo bisogno della diversità e di persone che abbiano menti, *background* e cognizioni diverse. La motivazione a muoversi insieme verso lo scopo e la *vision* dell'organizzazione è cruciale. Se qualcuno ha una forte motivazione a lavora-

re per la tua azienda in particolare, è solitamente un buon segno. Tra-scorri molto tempo con il candidato, invitalo nel team, lascia che lavori con il gruppo per un breve periodo se possibile, fallo parlare con persone diverse in azienda così che possa capire come potrebbe essere lavorare lì.

SIAMO **SEAC** E OGNI GIORNO DIAMO IL MASSIMO PER TE!

Parliamo di leadership. Qual è la leadership Agile ottimale?

Ti racconterò la metafora del giardiniere. Pensa all'organizzazione come a un giardino. Ogni giardino ha uno scopo. Potrebbe essere il più bello possibile, produrre frutta, verdura o altro. Indipendentemente da ciò, il giardino ha uno scopo. Perché altrimenti qualcuno dovrebbe preoccuparsi di crearlo? Nel giardino crescono diverse piante, ognuna diversa e con ruoli diversi, ma insieme, soddisfano lo scopo del giardino. Ogni pianta ha bisogno di cose diverse; alcune hanno bisogno di molto sole, altre preferiscono l'ombra, alcune hanno bisogno di molta acqua, altre meno. Ci sono piante che hanno bisogno di supporto per crescere meglio, mentre altre se la cavano bene da sole. Allora, ci domandiamo, chi si assicura che ogni pianta riceva ciò di cui ha bisogno in modo che possa crescere e diventare grande e bella? Ecco il giardiniere, che ha il ruolo di prendersi cura e comprendere le esigenze di ogni singola pianta e creare i giusti presupposti per lo sviluppo, senza dimenticare l'intero giardino, curando il suolo e l'ambiente in modo che le piante possano crescere. Il suolo è come la cultura di un'azienda: se non è adatto alle piante, non cresceranno. E non è possibile comandare e controllare le piante per crescere più velocemente - o meglio - se l'ambiente non è giusto. Se piantiamo un piccolo seme nel nostro giardino e non inizia a crescere, dobbiamo scoprire perché e provare a cambiare le condizioni, magari piantarlo in un'altra parte del giardino dove le condizioni si adattano meglio a questo tipo di pianta. Se niente è efficace, dobbiamo spostare la pianta in un altro giardino. Ci sono semi cattivi che non cresceranno mai, indipendentemente da quello che facciamo.

La metafora del giardiniere è utile per descrivere la leadership Agile e il ruolo mutevole del management in ambienti complessi. Si concentra sulla rimozione degli ostacoli e sulla creazione di un sistema in cui le persone possono crescere e svilupparsi, risolvere problemi e assumersi la responsabilità.

Mentre nei modelli di business tradizionale la leadership indica il top management, nel modello Agile sembra esserci una netta distinzione tra le due funzioni...

In Agile, comprendiamo che tutti hanno bisogno di essere un leader ed *in primis* il leader di sé stesso. La leadership è troppo importante per essere lasciata ai manager. Tutti devono essere leader in un'organizzazione agile. Quindi, c'è molta più leadership ma meno leader formali. La leadership non è una posizione formale, ma qualcosa che sviluppi con esperienza e capacità su come motivare e ispirare le persone verso una direzione comune.

Ho sentito parlare dello "Psychological Safety Game". Puoi descrivere come funziona e come possiamo ottenerlo?

Lo scopo del gioco è aumentare la sicurezza psicologica in una persona, in una squadra o in un'azienda stimolando e condividendo pensieri su aree che potrebbero aumentare o diminuire il livello di sicurezza di un soggetto nel commettere degli errori. Come giocare: si tratta di un mazzo di carte; da un lato c'è una frase e dall'altro un'immagine. Una persona verde e sorridente significa che quanto affermato aumenterebbe la sicurezza psicologica, mentre una persona rossa e triste significa che la sicurezza psicologica andrebbe a diminuire. Se si tratta di un gruppo di persone che non hanno

precedentemente lavorato in squadra, devono stendere le carte sul tavolo con il testo a faccia in su. A turno, ognuno sceglie una carta e legge il testo, quindi deve raccontare una storia o spiegare perché ritiene importante quella carta. Se invece si tratta di una squadra collaudata, i membri del team devono stendere le carte sul tavolo con il testo rivolto verso l'alto, poi sceglierne una, leggere il testo ed evidenziare se si tratta di qualcosa che si è verificato all'interno del gruppo. Infine, chi ha scelto la carta deve illustrare quali azioni vorrebbe intraprendere per aumentare la sicurezza in base ai problemi che sta riscontrando e come migliorare ulteriormente gli effetti delle carte positive. È possibile anche contare i punti: due punti in meno se è stata sperimentata una delle carte negative, un punto in più per ogni carta che ha un effetto positivo. Il punteggio deve essere scritto su una lavagna a fogli mobili per poi discutere su come aumentare il punteggio totale alla fine del gioco, girando alcune delle carte negative o aumentando il numero di carte positive. La versione gratuita online è disponibile all'indirizzo <https://agilepeople.com/psysafegame/> mentre il mazzo cartaceo può essere acquistato su <https://agilepeople.com/shop/>.

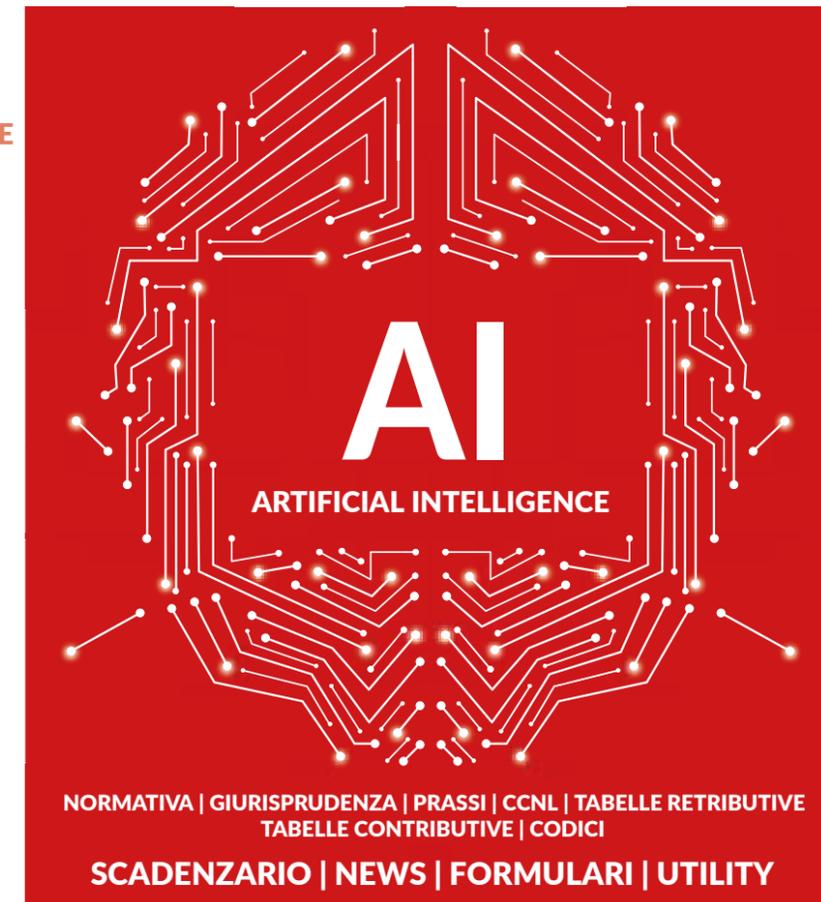


INFORMATIVA
AMMINISTRAZIONE
DEL PERSONALE

SCHEDE
OPERATIVE
LAVORO

SCHEDE
CCNL

REDAZIONALI
LAVORO



IL MONDO
PAGHE

SCHEDE
OPERATIVE
PREVIDENZA

INFO
AZIENDA
LAVORO

SOTTO LA
LENTE LAVORO

LIBRERIA
DIGITALE
LAVORO



04

Smart working: contesto normativo, adempimenti e opportunità

di Anna Bebbber

Il lavoro agile (o smart working) è una modalità di svolgimento del rapporto di lavoro subordinato introdotta dal Capo II della legge n. 81/2017 recante “Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l’articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato”, sebbene ancor prima di tale regolamentazione sia stato oggetto di analisi e sperimentazione applicativa all’interno delle imprese più all’avanguardia¹, dove si registrava una prima apertura verso le cosiddette politiche *family-friendly*², a volte con risultati piuttosto altalenanti³.

L’intento del legislatore è stato quello di disciplinare una modalità flessibile di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, stabilita mediante accordo tra le parti, allo scopo di incrementare la competitività dell’azienda ed agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Entrambi costituiscono obiettivi alti e paritari, in quanto

espressione dei valori costituzionali contenuti rispettivamente nell’articolo 41 e negli articoli 2, 3, 4 e 35 della Costituzione. La competitività aziendale ed un più efficace coordinamento tra tempi dedicati alla vita privata e tempi riservati alla propria occupazione sono aspetti che non vanno letti separatamente, bensì sono tra loro intrecciati in una logica di reciproco vantaggio. Il successo di un’impresa è infatti inevitabilmente legato alle sue risorse umane, la cui serenità costituisce un elemento altrettanto imprescindibile. Diversamente, dal dissidio tra vita personale e vita lavorativa scaturiscono conseguenze negative, quali lo stress, l’assenteismo e la propensione a patologie di diversa natura, mettendo a dura prova il benessere dell’impresa e di tutto il suo personale. È proprio in tale dialettica di win-win che ha iniziato a farsi strada il lavoro agile. In questo modo, i vantaggi in termini di qualità del clima aziendale, di attrattività dell’impresa nel mercato del lavoro, di produttività



dei dipendenti e di conseguimento di obiettivi strategici, quali la diminuzione dell’assenteismo e del tasso di ricambio del personale unito all’aumento della motivazione degli individui, vanno a compensare gli investimenti economici necessari per l’implementazione di tali misure.⁴

Come si avrà modo di argomentare nel prosieguo, nel corso dell’emergenza epidemiologica da Covid-19 è emerso un terzo obiettivo, ossia quello di consentire la prosecuzione di determinate attività, grazie all’esecuzione delle prestazioni lavorative da remoto, con il risultato di impedire non solo chiusure aziendali ma anche il ricorso agli ammortizzatori sociali.⁵

Già dalla denominazione si deduce come il lavoro agile miri a realiz-

zare qualcosa di leggero, elastico e flessibile allo stesso tempo: un istituto giuslavoristico desiderato da tempo, anche, ma non solo, per prendere in qualche modo le distanze dalla rigidità che caratterizzava i rapporti di lavoro fino a quel momento esistenti.⁶

Si precisa fin d’ora che le disposizioni che riguardano il lavoro agile, di seguito illustrate, si applicano sia ai dipendenti del settore privato sia a quelli del settore pubblico, in quanto compatibili e fatta salva l’applicazione delle diverse disposizioni specificamente adottate per i rapporti di lavoro alle dipendenze della pubblica amministrazione.

Caratteristiche principali

Ai sensi dell’articolo 18 della legge n. 81/2017, il lavoro agile consiste in una prestazione di lavoro subordinato che presenta le seguenti caratteristiche essenziali:

- regolamentazione 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;
- esecuzione della prestazione lavorativa in parte all’interno di locali aziendali e in parte all’esterno ed entro i soli limiti di durata massima dell’orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva;
- possibilità di utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell’attività lavorativa;
- assenza di una postazione fissa durante i periodi di lavoro svolti all’esterno dei locali aziendali.

Occorre fin da subito chiarire che lo smart working non si configura come una nuova tipologia contrattuale ma consiste in una modalità organizzativa utilizzabile da tutti i lavoratori che svolgono mansioni compatibili con le sue caratteristiche.

Con il proposito di rafforzare la funzionalità del lavoro agile ri-

¹ Caruso B., *Tra lasciti e rovine della pandemia: più o meno smart working?*, in *Rivista Italiana di Diritto del lavoro*, 2020, 2, 215.

² Timellini C., *In che modo oggi il lavoro è smart? Sulla definizione di lavoro agile*, in *Lavoro nella Giurisprudenza*, 2018, 3, 229.

³ Murolo E., *Lavoro agile e assicurazione Inail*, in *Diritto e pratica del lavoro*, 2017, 47-48, 2886.

⁴ Timellini C., *op. ult. cit.*

⁵ *Il Sole 24 Ore*, *Il lavoro agile nel 2021*, Circolari 24 Lavoro, 27 gennaio 2021, p. 1.

⁶ Murolo E., *op. ult. cit.*



spetto all'alternanza vita-lavoro⁷, la legge di bilancio per il 2019⁸ ha introdotto l'obbligo di riconoscere priorità alle richieste di smart working formulate dalle lavoratrici nei tre anni successivi alla conclusione del periodo di congedo di maternità ovvero dai lavoratori con figli in condizioni di disabilità grave. La norma non fornisce indicazioni operative per gestire i casi in cui siano presenti più lavoratori che soddisfano le condizioni per la richiesta di conversione al lavoro agile. Al riguardo, si ritiene opportuno verificare le eventuali disposizioni contenute nel CCNL applicato.

Parte della dottrina è inoltre dell'opinione che non sia da escludere a priori una valutazione, seppur celata, del datore di lavoro, in ordine alla personalità e alla condotta professionale del dipendente che richiede di svolgere la prestazione in modalità agile. Invero, pur nel silenzio della legge, si è del parere

che non si possa impedire alla parte datoriale di rigettare qualche istanza volta all'approvazione del lavoro agile – con tutta l'autonomia che ne consegue –, presentata, ad esempio, da lavoratori tendenti all'assenteismo, richiamati disciplinarmente o che comunque non hanno eccelso per dedizione al lavoro. Sempre in assenza di chiari riscontri legislativi, non si può dire che esista un vero e proprio diritto del dipendente ad essere ammesso al lavoro agile, posto che sia l'incipit che la pianificazione di questa modalità di svolgimento della prestazione sono demandati al preventivo accordo che le parti devono stipulare, circostanza che, come sottolineato, non può negare una previa valutazione ed una scelta discrezionale del datore di lavoro, fondata (anche) sul temperamento e sul comportamento lavorativo del dipendente.⁹

Accordo individuale¹⁰

Come sopra anticipato, l'elemento distintivo del lavoro agile è l'accordo individuale. Ciò significa che l'adempimento della prestazione in forma agile non può essere imposto al lavoratore, nel senso che la volontà della parte datoriale non deve trarre origine dall'esercizio di un potere unilaterale¹¹ ("principio di volontarietà"¹²). Tuttavia, come già in parte intuibile da quanto esposto nel paragrafo precedente, nella fase precontrattuale, "è di tutta evidenza che tenderà di regola a imporsi l'interesse dell'imprenditore il quale, esercitando la propria naturale supremazia, potrà probabilmente contare sull'accondiscendenza del lavoratore. Rispetto a tale rischio non è posto argine né per mezzo dell'imposizione della stipula dell'accordo nelle c.d. sedi protette, né imponendo l'attivazione di tale forma

di adempimento per mezzo di accordi collettivi, che è anzi assai discussa."¹³

In ogni caso, l'accordo relativo alla modalità di smart working disciplina innanzitutto l'esecuzione della prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali aziendali e può avere ad oggetto unicamente i rapporti di lavoro subordinato. Con l'attivazione del lavoro agile, tuttavia, tali rapporti si spogliano parzialmente dei connotati propri della subordinazione e acquistano parte della flessibilità che caratterizza il lavoro parasubordinato e autonomo.¹⁴

All'interno dell'accordo individuale trovano inoltre regolamentazione:

- le forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro;
- l'esercizio del potere di controllo sulla prestazione resa dal lavoratore all'esterno dei locali aziendali nel rispetto di quanto disposto dall'articolo 4 della legge n. 300/1970, relativo agli impianti audiovisivi e agli altri strumenti di controllo dell'attività lavorativa;
- le condotte, connesse all'esecuzione della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali, che danno luogo all'applicazione di sanzioni disciplinari;
- gli strumenti utilizzati dal lavoratore per svolgere la prestazione;
- i tempi di riposo del lavoratore;
- le misure tecniche ed organizzative ne-

cessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro;

- l'eventuale diritto all'apprendimento permanente e alla periodica certificazione delle relative competenze.

Sotto il profilo formale, l'accordo richiede la forma scritta ai fini della regolarità amministrativa e della prova (*ad probationem tantum*, e non a pena di nullità). Ciò significa che le parti potrebbero, sul piano teorico, accordarsi solo in via orale o per fatti concludenti circa lo svolgimento del rapporto di lavoro in modalità agile, senza che ciò possa inficiare la validità dell'accordo. Sul piano della regolarità amministrativa, invece, la legge parrebbe riferirsi all'obbligo di comunicazione telematica dell'accordo al Centro per l'impiego, su cui si tornerà in seguito.¹⁵

Preme inoltre rilevare che l'accordo di smart working può essere attivato come accessorio delle seguenti tipologie di contratto di lavoro subordinato: a tempo indeterminato, a tempo determinato, a tempo parziale, nonché nel contratto di apprendistato - purché sia assicurata l'attività formativa - e nel settore del pubblico impiego.¹⁶

L'accordo può essere a tempo indeterminato o a termine, con le conseguenti peculiarità in termini di recesso:

Accordo a tempo indeterminato	Accordo a tempo determinato
Il recesso può avvenire con un preavviso non inferiore a 30 giorni, elevato a 90 giorni in caso di recesso da parte del datore di lavoro nei confronti di lavoratori disabili ¹⁷ , al fine di consentire un'adeguata riorganizzazione dei percorsi di lavoro rispetto alle esigenze di vita e di cura del lavoratore.	Ciascuno dei contraenti può recedere prima della scadenza del termine solo in presenza di un giustificato motivo.
Se sussiste un giustificato motivo, il recesso può avvenire, da parte di ciascuno dei contraenti, senza preavviso.	

⁷ Rausei P., *Consulente del lavoro. Lavoro e legislazione sociale*, Wolters Kluwer, 2020, p. 467.

⁸ Articolo 1, comma 486, legge n. 145/2018, che ha introdotto il comma 3-bis all'articolo 18, legge n. 81/2017, in vigore dal 1° gennaio 2019.

⁹ Murolo E., *op. ult. cit.*

¹⁰ Articoli 18, 19 e 21, legge n. 81/2017.

¹¹ Santoro Passarelli G., *Diritto e processo del lavoro e della previdenza sociale*, UTET Giuridica, 2020, p. 97. Tale assunto, come si vedrà nel prosieguo, viene smentito durante il periodo emergenziale.

¹² Rausei P., *Consulente del lavoro. Lavoro e legislazione sociale*, cit., p. 468.

¹³ Santoro Passarelli G., *op. ult. cit.*, p. 97.

¹⁴ AA.VV., *Lavoro e Previdenza*, IPSOA, 2021, p. 184.

¹⁵ Cairo L., D'Avanzo F., Ferretti F., *Lavoro agile e coworking*, UTET Giuridica, 2018, p. 15-16.

¹⁶ AA.VV., *op. ult. cit.*, p. 184.

¹⁷ Articolo 1, legge n. 68/1999.

Chiaramente il recesso dall'accordo individuale di lavoro agile non estingue il rapporto, il quale proseguirà secondo le modalità tradizionali; viceversa, in caso di risoluzione del rapporto di lavoro viene meno, contestualmente, anche l'accordo di smart working.¹⁸ Anche se la legge non dice nulla in merito ad una risoluzione consensuale, si ritiene che la stessa sia ammissibile anche rispetto al patto di lavoro agile.¹⁹

La legge non si esprime neppure in merito ad un eventuale recesso illegittimo, intendendosi per tale quello che avviene senza il rispetto delle condizioni sopra indicate. Al riguardo, si ritiene che qualora il datore di lavoro non rispetti il preavviso, il lavoratore sia legittimato a continuare a svolgere la propria attività in modalità agile fino alla scadenza del preavviso stesso, se l'accordo è a tempo indeterminato, alla naturale scadenza, in caso di accordo a tempo determinato, senza che tale condotta sia passibile di sanzioni disciplinari. Qualora invece il vizio sia costituito dall'assenza di un giustificato motivo, l'unico rimedio previsto per la parte che subisce il recesso parrebbe essere il risarcimento del danno secondo le

norme civilistiche²⁰.

In ogni caso, in mancanza di una previsione normativa che riconosca espressamente il diritto a un'indennità sostitutiva in caso di mancato preavviso o che sanzioni espressamente il recesso privo di giustificato motivo, è opportuno regolamentare tali aspetti all'interno dell'accordo individuale.²¹

Per quanto riguarda il concetto di "giustificato motivo", nel silenzio della legge e della giurisprudenza sul punto, una linea di pensiero suggerisce di mutuare la nozione contenuta all'interno dell'articolo 3 della legge n. 604/1966 in materia di licenziamento, ai sensi del quale "il licenziamento per giustificato motivo con preavviso è determinato da un notevole inadempimento degli obblighi contrattuali del prestatore di lavoro ovvero da ragioni inerenti all'attività produttiva, all'organizzazione del lavoro e al regolare funzionamento di essa". Pertanto, sotto il profilo soggettivo, potrebbe costituire giustificato motivo di recesso dall'accordo di lavoro agile un'inadempimento del lavoratore – non così grave da comportare l'applicazione di una sanzione disciplinare – determinata o comunque agevolata

dalla flessibilità della prestazione in smart working. Sotto il profilo oggettivo, si potrebbero considerare come giustificato motivo di recesso quelle esigenze aziendali che impongono il rientro continuativo del dipendente in sede o l'attribuzione di nuove mansioni incompatibili con l'esecuzione della prestazione da remoto. Anche in merito a tali aspetti, dunque, potrebbe risultare conveniente tipizzare i casi di giustificato motivo di recesso all'interno dell'accordo individuale, seppur con la consapevolezza che, in sede di giudizio, il giudice potrebbe comunque sostenere che i motivi individuati nell'accordo non rappresentino un giustificato motivo ai sensi della legge e che pertanto il recesso sia illegittimo.²²

Comunicazione dell'accordo

L'accordo individuale sulle modalità di lavoro agile, nonché ogni sua eventuale modificazione, rientra tra gli atti da comunicare obbligatoriamente al Centro per l'impiego competente per territorio. A tal fine, dal 15 novembre 2017, le aziende sottoscrittrici di accordi individuali di smart working devono procedere

al loro invio attraverso l'apposita piattaforma informatica messa a disposizione sul portale dei servizi del ministero del lavoro (www.lavoro.gov.it), invio che dovrà essere effettuato entro il giorno antecedente a quello di inizio della prestazione in modalità agile.

Sono legittimati a trasmettere, tramite il portale lavoro.gov.it, l'accordo individuale per lo svolgimento di lavoro agile coloro che risultano in possesso delle credenziali SPID. A partire dal 15 novembre 2020 infatti, è stato previsto lo *switch-off* delle credenziali *cliclavoro*: di conseguenza, l'accesso a tutti i servizi online del ministero del lavoro può essere effettuato solamente tramite

SPID e non è più possibile utilizzare le precedenti credenziali del portale informativo e di servizio *cliclavoro*.²³

In particolare, la piattaforma informatica consente di trasmettere e consultare le seguenti tipologie di comunicazione:

Inizio	Con essa si definisce l'avvio del periodo di lavoro agile e viene trasmesso l'accordo tra datore di lavoro e lavoratore.
Modifica	Essa permette di apportare rettifiche e aggiornamenti sui periodi di lavoro agile in corso. Più precisamente, le informazioni passibili di modifica sono: <ul style="list-style-type: none"> • tipologia di rapporto di lavoro; • PAT Inail; • voce di tariffa Inail; • tipologia di durata; • data di sottoscrizione dell'accordo; • data fine periodo di validità; • file dell'accordo.
Annullamento sottoscrizione	Essa consente di cancellare il periodo di lavoro agile precedentemente comunicato.

Preme sottolineare che l'annullamento di una sottoscrizione di un periodo di lavoro agile corrisponde alla sua cancellazione per tutta la durata precedentemente comunicata, e non deve essere confuso con una cessazione o un recesso anticipato né dal periodo di lavoro agile né, tantomeno, dal rapporto di lavoro. Attraverso l'annullamento, il periodo di lavoro agile è eliminato per tutta la sua durata precedentemente comunicata. Pertanto, se si intende dare comunicazione della cessazione del periodo

di lavoro agile, si dovrà intervenire nella sezione modifica, aggiornando la data fine del periodo di validità.

Nella comunicazione devono essere indicati i dati relativi a datore di lavoro, lavoratore, rapporto di lavoro (data di assunzione, tipologia contrattuale, PAT e voce di tariffa Inail) e accordo di lavoro agile (data di sottoscrizione, tipologia e, se a tempo determinato, durata).

Occorre sottolineare che la "Comunicazione Accordo di Smart Wor-

²³ Ministero del lavoro, circolare n. 2721/2020; Ministero del lavoro, nota n. 7149/2020.

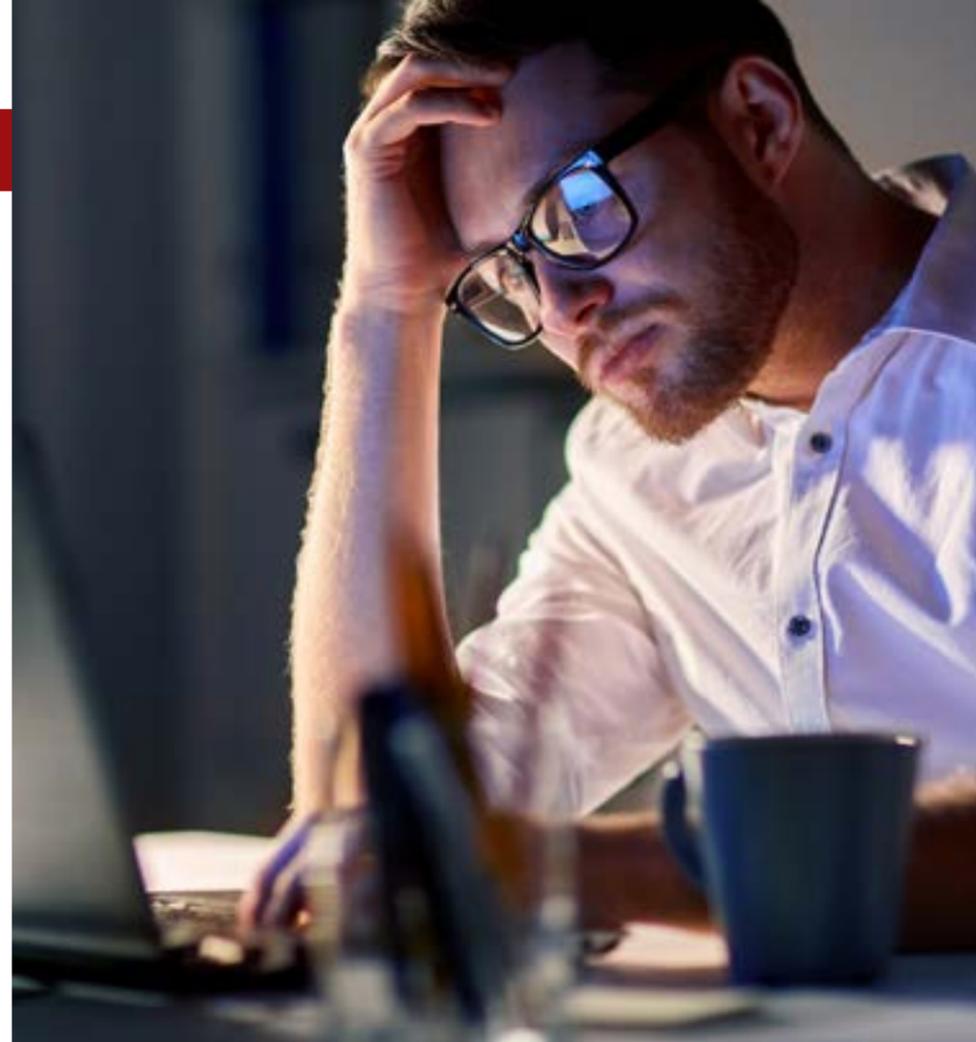
king” va tenuta distinta dal modello Unilav e non è sostitutiva del medesimo. Pertanto, in caso di assunzione di un lavoratore agile è necessario provvedere all’invio sia del modello Unilav, tramite il sito Cliclavoro, sia della “Comunicazione Smart Working”, tramite il portale dei servizi del ministero del lavoro.

Infine, per chiudere il cerchio attorno alla tematica degli adempimenti del datore di lavoro, si ritiene utile ricordare che il lavoratore che svolge la prestazione lavorativa in modalità di lavoro agile, analogamente agli altri lavoratori subordinati presenti in azienda, deve essere iscritto nel libro unico del lavoro (LUL), sia nella sezione relativa alle presenze che in quella retributiva, con l’indicazione della specifica tipologia attribuitagli.

Svolgimento delle prestazioni: luogo e orario di lavoro²⁴

Per quanto riguarda l’orario di lavoro, è stabilito che la prestazione venga eseguita senza determinati vincoli di orario, purché entro i limiti di durata massima dell’orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva, e che l’accordo individui i tempi di riposo del lavoratore nonché le misure tecniche ed organizzative necessarie per garantire la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro.

La legge sul punto è dunque piuttosto scarna, lasciando ampio margine discrezionale alla contrattazione collettiva e individuale. Nella prassi, è abbastanza frequente che queste ultime prevedano che lo smart worker debba rispettare lo stesso orario di lavoro di coloro che sono presenti in azienda,



con ciò snaturando inevitabilmente l’essenza stessa del lavoro agile, la cui peculiarità consiste proprio nella flessibilità dei tempi di lavoro. Un esempio in tal senso è rinvenibile nel contratto Euler Hermes S.A. del 15 gennaio 2016, dove si legge che “*il dipendente in smart working sarà tenuto a rispettare l’orario di lavoro contrattualmente previsto*”. Altri accordi hanno invece seguito più fedelmente la filosofia del lavoro agile, come ad esempio il contratto Ferrovie dello Stato Italiane del 2 giugno 2017, ai sensi del quale “*lo smart working potrà essere effettuato soltanto durante l’orario di lavoro diurno compreso tra le ore 6.00 e le ore 22.00 e nei giorni feriali. [...] la distribuzione giornaliera dell’orario di lavoro sarà concordata*

tra azienda e lavoratrice/lavoratore, tenuto conto delle esigenze della lavoratrice/del lavoratore e delle esigenze organizzative e produttive aziendali”. Tale modalità di regolamentare l’istituto sembra realizzare un equilibrato bilanciamento tra elasticità dei tempi di lavoro, esigenza di controllare i limiti di orario da parte del datore di lavoro e necessità imprenditoriali.²⁵

Capita di frequente che l’attività lavorativa del singolo soggetto non sia del tutto autonoma rispetto a quella dei colleghi, ma anzi debba essere coordinata con il lavoro da questi svolto. E questo è il motivo per cui, ad esempio, spesso il lavoratore agile non può a sua discrezione rendere la prestazione durante le ore notturne. Si reputa dunque utile che l’accordo individua-

le definisca dei criteri di coordinamento degli orari di lavoro interni ed esterni all’azienda, evitando al contempo di vincolare chi lavora da remoto al rigido rispetto del normale orario di lavoro. Un simile punto di equilibrio sembra essere trovato, ad esempio, dal contratto Siemens del 6 giugno 2017, ai sensi del quale “*i dipendenti potranno, in accordo con i rispettivi responsabili, effettuare la propria prestazione lavorativa [...] nell’arco della giornata lavorativa feriali anche in maniera discontinua, fermo restando lo specifico divieto di effettuare lavoro notturno [...]*”, o da quei contratti collettivi aziendali che prevedono che gli smart workers debbano essere reperibili nelle ore centrali della giornata (contratto General Motors del 6 marzo 2015), con l’accortezza di escludere l’applicazione dei trattamenti economici previsti dai contratti collettivi in materia di reperibilità (contratto Cariparma-Credit Agricole dell’8 marzo 2016).²⁶

In assenza di precise indicazioni contrattuali e nel rispetto della normativa comunitaria e nazionale, si ritiene che il lavoratore abbia diritto alle undici ore di riposo giornaliero consecutive, in cui risulterà disconnesso dall’azienda. Nella rimanente porzione della giornata lavorativa, invece, il lavoratore è libero di svolgere la propria prestazione nell’orario che ritiene più opportuno, rispettando le otto ore di lavoro giornaliero, quale durata massima giornaliera, nonché il limite delle quaranta ore settimanali, quale durata massima settimanale. Tuttavia, nulla impedisce al dipendente di distribuire la propria attività lavorativa come meglio ritiene, anche per un numero di ore inferiore alle otto giornaliere e alle quaranta settimanali, non essen-

do di per sé obbligato ad osservare determinati limiti di orario, cosa che non vale, invece, qualora l’accordo contenga la previsione di una fascia oraria minima di collocazione della prestazione.²⁷

È poi importante evitare che accadano i cosiddetti fenomeni di *time porosity*, ovvero quelle possibili forme di interferenza tra il tempo di lavoro e il tempo personale.²⁸ Pertanto, al fine di prevenire l’*overworking*, nel senso di lavoro a tutte le ore, è opportuno che l’accordo individuale delimiti le tempistiche di esecuzione della prestazione in maniera precisa, completa e rispettosa dei limiti posti dalla legge e dalla contrattazione collettiva, anche al fine di garantire il diritto alla disconnessione, ossia il diritto di non essere sempre reperibile e dunque di non rispondere a comunicazioni e richieste lavorative tramite gli strumenti tecnologici, senza che ciò comporti delle ripercussioni sul rapporto di lavoro. Vi sono casi in cui tale diritto viene assicurato anche mediante l’adozione di un sistema informatico che limita temporalmente gli accessi del personale in smart working.²⁹

Passando al luogo di lavoro, ai sensi dell’articolo 18 della legge n. 81/2017, il lavoratore in smart working svolge la propria attività in parte all’interno e in parte all’esterno dei locali aziendali, senza avere una po-

stazione fissa. Si ritiene auspicabile precisare all’interno dell’accordo la distribuzione dei momenti in cui l’attività lavorativa è svolta in modalità agile o tradizionale (ad esempio, alcuni pomeriggi a settimana, tre ore al giorno, tutte le mattine, ecc.). Inoltre, l’accordo può anche attribuire al datore di lavoro la facoltà di convocare il lavoratore o richiederne la presenza presso la sede aziendale (o altro luogo all’uopo definito) in occasione di determinate circostanze quali riunioni, conferenze, convegni o appuntamenti.³⁰ Si reputa inoltre necessario indicare nell’accordo anche il luogo di lavoro tradizionale, ovvero i locali aziendali in cui debba essere svolto parte dell’impiego, fermo restando che, per tali prestazioni, continueranno ad applicarsi le regole generali in materia di rapporto di lavoro subordinato e, in particolare, le norme del CCNL di riferimento.



²⁴ Articolo 18 e 19, legge n. 81/2017.

²⁵ Cairo L., D’Avanzo F., Ferretti F., op. ult. cit., p. 21-23.

²⁶ Cairo L., D’Avanzo F., Ferretti F., op. ult. cit., p. 21-23.

²⁷ Timellini C., In che modo oggi il lavoro è smart? Sulla definizione di lavoro agile, cit.

²⁸ Ibidem. Sul concetto di *time porosity* si rimanda a Genin E., Proposal for a Theoretical Framework for the Analysis of Time Porosity, in IJCL-LIR, 2016, 32, n. 3, 280.

²⁹ Rausedi P., Consulente del lavoro. Lavoro e legislazione sociale, cit., p. 474-475.

³⁰ AA.VV., Lavoro e Previdenza, cit., p. 185.



Per la parte di prestazione resa al di fuori dell'azienda, il lavoratore gode di un ampio margine discrezionale nella selezione del luogo in cui adempirla: potrà trattarsi della sua abitazione, di luoghi di *coworking* o di un'altra sede aziendale. Tuttavia, è spesso la stessa contrattazione aziendale a prevedere delle limitazioni, come ad esempio avviene nell'accordo Cariparma-Crédit Agricole dell'8 marzo 2016, il quale prevede lo svolgimento dell'attività lavorativa alternativamente in un'altra sede aziendale o presso la residenza privata/domicilio del dipendente, o nell'accordo ENI del 6 febbraio 2017, che reputa inadeguati per lo svolgimento dello smart working i luoghi pubblici o aperti al pubblico.³¹ A differenza di tali accordi, invece, l'accordo Enel del 4 aprile 2017 concede ampia libertà al lavoratore, che può scegliere qualunque luogo per adempiere la prestazione in modalità agile, a patto che sia adeguato a livello di sicurezza, riservatezza e connettività; pertanto, l'elencazione in esso contenuta (domicilio, residenza o altra sede aziendale) non ha carattere tassativo, ma semplicemente esemplificativo.³²

In ogni caso, il potere di scelta ri-

conosciuto al lavoratore agile in relazione al luogo di lavoro, se da un lato è pienamente coerente con la flessibilità che caratterizza lo smart working, dall'altro, come vedremo, si ripercuote inevitabilmente sul piano della salute e sicurezza sul lavoro e sulla relativa responsabilità datoriale.³³

Strumenti di lavoro³⁴

L'accordo relativo alla modalità di lavoro agile deve indicare gli strumenti utilizzati dal lavoratore per eseguire la prestazione lavorativa al di fuori dell'azienda. Trattasi di variegate attrezzature, prime tra tutte quelle tecnologiche quali computer portatile, tablet, smartphone, notebook, sistemi di videoconferenza, collegamenti telefonici, ecc.³⁵ A tale riguardo, occorre distinguere se gli stessi siano di proprietà del lavoratore oppure gli vengano assegnati dal datore di lavoro, che diviene in tal caso responsabile della loro sicurezza e del buon funzionamento: anche tale aspetto deve essere puntualmente regolato all'interno dell'accordo.

Nel caso di strumenti e connessioni

di proprietà del lavoratore, gli stessi prendono il nome di *BYOD*, ossia *Bring Your Own Device*, e devono rispettare le disposizioni di sicurezza e IT aziendali necessarie a garantire la riservatezza dei dati trattati in base alle policy e ai regolamenti interni in materia di privacy e uso della strumentazione di lavoro. Qualora invece gli strumenti di lavoro vengano forniti dall'azienda, si potrebbero manifestare le stesse riluttanze all'utilizzo dell'istituto che si erano già osservate per il telelavoro, la cui scarsa diffusione è in parte dipesa anche dagli onerosi adempimenti atti a garantire le condizioni di sicurezza sul luogo remoto di lavoro, che di regola coincideva con il domicilio del lavoratore. Inoltre, sempre qualora sia l'azienda a provvedere alla fornitura della strumentazione, è necessario indicare quali modalità di utilizzo sono ammesse, eventualmente anche tramite un rinvio ai disciplinari già in uso in azienda, nonché prevederne la sostituzione in caso di guasti, danni o difetti. Infine, ulteriori aspetti che meritano di essere disciplinati riguardano la copertura dei costi dei collegamenti in rete e le spese sostenute per l'acquisto e la manutenzione delle altre tecnologie.³⁶

³¹ Cairo L., D'Avanzo F., Ferretti F., op. ult. cit., p. 24-26.

³² Monterossi L., *Il lavoro agile nell'accordo Enel 4 aprile 2017, anche alla luce della sopravvenuta L. n. 81/2017*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2017, 4, 199.

³³ Cairo L., D'Avanzo F., Ferretti F., op. ult. cit., p. 24-26.

³⁴ Articolo 18 e 19, legge n. 81/2017.

³⁵ Timellini C., *In che modo oggi il lavoro è smart? Sulla definizione di lavoro agile*, cit.

³⁶ Timellini C., op. ult. cit.

Trattamento economico e normativo³⁷

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 di contratti collettivi, nei confronti dei lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all'interno dell'azienda. La contrattazione collettiva a cui si fa riferimento è quella di cui all'articolo 51 del decreto legislativo n. 81/2015, che ricomprende i contratti collettivi nazionali, territoriali e aziendali stipulati da associazioni comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, nonché i contratti collettivi aziendali stipulati dalle loro rappresentanze sindacali aziendali ovvero dalla rappresentanza sindacale unitaria.

La *ratio* della norma consiste nell'evitare che il datore di lavoro ricorra allo smart working al fine di tagliare il costo del lavoro, quanto meno sul piano della disciplina retributiva e normativa applicabile alla fattispecie.³⁸ Tuttavia, con una buona dose di vaghezza, la norma parla di trattamento complessivo, consentendo così un'interpretazione più flessibile del principio di parità di trattamento, nel senso che il confronto deve essere effettuato non tra singoli istituti, in virtù del "criterio del cumulo", bensì in forza del "criterio del conglobamento".³⁹ Servendosi di tale incerta espressione, alcuni commentatori hanno sostenuto che "il legislatore potrebbe autorizzare i contratti collettivi a dettare trattamenti peggiorativi a parità di mansioni, se adeguatamente controbilanciati da previsioni più favorevoli".⁴⁰

Un'altra controversa questione emersa in materia di trattamento

economico e normativo riguarda il buono pasto. La giurisprudenza, sia di merito che di legittimità, ha di recente affermato che spetta discrezionalmente al datore di lavoro riconoscere o meno il buono pasto durante lo smart working. Più precisamente, il tribunale di Venezia, con il decreto n. 3463 dell'8 luglio 2020, ha ritenuto il lavoro agile incompatibile con la fruizione dei buoni pasto, essenzialmente per due motivi. In primo luogo, nella fattispecie concreta i presupposti per la maturazione del buono pasto erano dati dal fatto che l'orario di lavoro fosse organizzato con specifiche scadenze orarie e che il lavoratore consumasse il pasto al di fuori dell'orario di servizio, condizioni entrambe insussistenti quando la prestazione è resa in modalità agile, in quanto il lavoratore è libero di organizzare come meglio crede l'attività lavorativa sotto il profilo della collocazione temporale. In secondo luogo, il tribunale di Venezia sottolinea che i buoni pasto non rientrano nella nozione di trattamento economico e normativo che deve essere garantito al lavoratore agile ai sensi dell'articolo 20 della legge n. 81/2017, e questo perché il buono pasto non è né un elemento della retribuzione, né un trattamento necessariamente conseguente alla prestazione di lavoro in quanto tale, quanto piuttosto un'agevolazione di carattere assistenziale collegata al rapporto di lavoro da un nesso meramente occasionale.⁴¹ Sulla base di quest'ultima argomentazione, anche la Corte di Cassazione ha ritenuto legittima la decisione con cui il datore di lavoro dispone unilateralmente la soppressione del buono pasto, non ostandovi il principio di irriducibilità della retribuzione.⁴²

Ulteriori indicazioni in tema di parità di trattamento provengono dall'Inail, che, nella circolare n. 48/2017, in seguito esaminata, ha



fornito alcune indicazioni in materia di tutela assicurativa. Per il momento, la parte che interessa ai nostri fini è quella in cui si afferma che “*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 per la generalità dei lavoratori, costituita dall'ammontare del reddito di lavoro dipendente di cui al combinato disposto dell'articolo 51 del decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917 e dell'articolo 29 del decreto del Presidente della Repubblica 30 giugno 1965, n. 1124, che deve essere uguagliato agli importi giornalieri non inferiori a quelli stabiliti dalla legge, in tutti i casi in cui risulti a essi inferiore.*”

Ancora, è espressamente previsto che 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, in quanto si tratta pur sempre di lavoro dipendente.

Infine, sul piano della formazione, al lavoratore impiegato in forme di lavoro agile, può essere riconosciuto, nell'ambito dell'accordo di smart working, il diritto all'apprendimento permanente, in modalità formali, non formali o informali, e alla periodica certificazione delle relative competenze.

⁴³ Articolo 21 e 23, comma 2 e 3, legge n. 81/2017.

⁴⁴ Proia G., *L'accordo individuale e le modalità di esecuzione e di cessazione della prestazione*, in Santoro Passarelli G., *Diritto e processo del lavoro e della previdenza sociale*, cit., p. 108.

⁴⁵ Santoro Passarelli G., *Lavoro eterorganizzato, coordinato, agile e il telelavoro: un puzzle non facile da comporre in un'impresa in via di trasformazione*, in Santoro Passarelli G., op. ult. cit., p. 108.

⁴⁶ Murolo E., *Lavoro agile e assicurazione Inail*, cit.

Potere di controllo e potere disciplinare⁴³

L'accordo relativo al 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 dello Statuto dei lavoratori che vieta l'uso di impianti audiovisivi e altre apparecchiature per finalità di controllo a distanza dell'attività dei lavoratori;
- individua le condotte, connesse all'esecuzione della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali, che danno luogo all'applicazione di sanzioni disciplinari.

Quanto al primo aspetto, è possibile affermare, senza smentite dalla lettera della norma, che l'accordo individuale ha sì la facoltà di esplicitare le forme di esercizio del potere direttivo⁴⁴, unitamente ai poteri

che ne discendono, ma non può limitarne o addirittura impedirne l'esercizio unilaterale, sostituendo ad esso l'accordo.⁴⁵

Sotto il profilo dei controlli – più produttivi che disciplinari – può essere utile la previsione, all'interno dell'accordo, di parametri mediante i quali verificare, non tanto la quantità dei “pezzi” lavorati, quanto piuttosto il conseguimento o meno dei fini di produttività prestabiliti, senza tuttavia sforare in un eccesso di controllo che, seppur da remoto, potrebbe arginare eccessivamente l'autonomia organizzativa ed operativa dello smart worker, contrastando così con la *ratio legis*.⁴⁶

Diversi autori evidenziano non solo la legittimità dell'esercizio del potere di controllo, ma anche la sua utilità, osservando la stessa in un'ottica di tutela del lavoratore, posto che il datore di lavoro, oltre a poter rilevare eventuali inadempienze, deve anche assicurare il diritto alla discon-



nessione, verificando che l'attività lavorativa non si prolunghi oltre l'orario pattuito. Anche nel lavoro agile, inoltre, ove al dipendente non sia fornita adeguata informazione in merito alle modalità d'uso degli strumenti ed ai controlli, le relative risultanze non potranno essere usate a fini disciplinari. Anche per questo motivo, nonché al fine di evitare possibili controversie, conviene redigere un accordo individuale che individui in maniera minuziosa le modalità di esercizio del potere di controllo.⁴⁷

Quanto al secondo aspetto, in virtù del quale l'accordo individua i comportamenti disciplinarmente rilevanti tenuti all'esterno dei locali aziendali, si sottolinea l'importanza di predisporre un accordo individuale sufficientemente dettagliato, per non incappare nell'impossibilità di applicare sanzioni o nel rischio di declaratorie di illegittimità dei provvedimenti irrogati.⁴⁸ È proprio sotto questo profilo che alcuni hanno rimarcato i possibili effetti da esso derivanti, posto che l'autonomia individuale, facendo perno sul diverso luogo in cui viene resa la prestazione, potrebbe considerarsi autorizzata a disciplinare istituti tradizionalmente assegnati all'autonomia collettiva, proprio come accadrebbe rispetto alla tipizzazione delle condotte passibili di sanzioni disciplinari.⁴⁹ Trattasi di un effetto del tutto nuovo, se si considera che, ad esempio, l'articolo 30 del Collegato lavoro, “*quando ha voluto attribuire all'autonomia individuale una limitata rilevanza nella tipizzazione delle ipotesi di licenziamento disciplinare lo ha fatto con riferi-*

⁴⁷ Rauseri P., *Consulente del lavoro. Lavoro e legislazione sociale*, cit., p. 478-479.

⁴⁸ Ivi, p. 479.

⁴⁹ Santoro Passarelli G., *Diritto e processo del lavoro e della previdenza sociale*, cit., p. 108.

⁵⁰ Ibidem.

⁵¹ Inail, Circolare n. 48/2017.



*mento a contratti certificati e non ad accordi stipulati tra le parti senza la garanzia di una sede protetta.*⁵⁰

Salute e sicurezza sul lavoro

L'articolo 22 prevede l'obbligo del datore di lavoro di garantire la salute e la sicurezza del lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile. A tal fine, egli deve consegnare al lavoratore e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza (RLS) un'informativa scritta in cui sono individuati i rischi, generali e specifici, connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro.

In particolare, come precisato dall'Inail nella circolare n. 48/2017, il datore di lavoro deve 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 al titolo III del decreto legislativo n. 81/2008 e successive modificazioni, nonché alle specifiche disposizioni legislative e regolamentari di recepimento delle direttive comunitarie, facendosi carico di garantire nel tempo la permanenza dei requisiti di sicurezza con un'adeguata manutenzione.⁵¹

Il lavoratore, a sua volta, deve 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.

Il sopracitato intervento dell'Inail non ha tuttavia dipanato la questione principale su cui molti interpreti si sono interrogati, concernente i confini della responsabilità datoriale per la salute e sicurezza del lavoratore all'esterno dei luoghi di lavoro. A tale riguardo, è possibile distinguere due diversi orientamenti.

Un primo indirizzo opta per una responsabilità piena, comprensiva cioè di tutti i rischi per la salute e la sicurezza connessi alla prestazione svolta all'esterno del luogo di lavoro. Secondo un diverso approccio, invece, la responsabilità del datore di lavoro dovrebbe essere circoscritta agli strumenti di lavoro dallo stesso forniti ed ai connessi adempimenti (sorveglianza sanitaria, informazione, formazione, addestramento...) secondo quanto stabilito dall'articolo 3, comma 10, del decreto legislativo n. 81/2008.⁵²

Sul punto, la circolare dell'Inail del 2017 sembra aderire alla prima interpretazione, laddove afferma espressamente che:

- 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, il quale è tenuto a garantirne anche il buon funzionamento;
- 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.

Una tale presa di posizione è stata da più parti criticata. Innanzitutto, ai sensi dell'articolo 19 della legge n. 81/2017, la prestazione di lavoro potrebbe potenzialmente essere svolta non solo all'interno della propria abitazione o in appositi spazi di *coworking*, ma in generale in qualsiasi luogo esterno diverso



dai locali aziendali, compresi pertanto i luoghi pubblici o addirittura dedicati allo svago secondo quanto stabilito nell'accordo tra le parti. Inoltre, non è chiaro come si potrebbe concretamente richiedere al datore di lavoro di esercitare un controllo sul luogo esterno prescelto dal lavoratore agile e dunque garantirne la sicurezza. In definitiva, imputare al datore di lavoro, che nel rispetto della legge abbia adempiuto agli obblighi di informazione e di formazione del lavoratore agile, la responsabilità per infortuni occorsi in luoghi rispetto ai quali lo stesso non può esercitare alcun tipo di controllo, equivarrebbe secondo parte della dottrina ad addossargli una vera e propria responsabilità oggettiva.⁵³

Contro un simile effetto sembra

tutelarsi l'accordo Enel del 4 aprile 2107, laddove espressamente prevede che *“l'Azienda è sollevata da qualsiasi responsabilità in caso di non ottemperanza da parte del dipendente alle indicazioni date e di uso improprio delle apparecchiature o di situazioni di rischio procurate da comportamenti inidonei adottati”*.⁵⁴ In questo modo, l'accordo cerca di plasmare l'obbligo di vigilanza che sussiste in capo al datore di lavoro alle peculiarità del lavoro agile. Posto che la parte datoriale non ha né il controllo né tanto meno l'accesso al luogo di lavoro esterno all'azienda e prescelto dal lavoratore, sembra *“ragionevole circoscrivere la portata degli obblighi in capo al datore includendovi soltanto gli adempimenti che questi è in grado di porre in essere. Diversamente si rischierebbe di sconfinare*

il luogo di svolgimento della prestazione sia stato scelto in base ad esigenze connesse alla prestazione stessa o alla necessità del lavoratore di conciliare le esigenze di vita con quelle lavorative e la scelta risponde a criteri di ragionevolezza.

Il legislatore richiama, in merito a quest'ultimo aspetto, i limiti e le condizioni di cui all'articolo 2 del DPR n. 1124/1965. Ne consegue, pertanto, che l'assicurazione non opererà in caso di interruzione o deviazione del tutto indipendenti dal lavoro o, comunque, non necessitate (ossia dovute a cause di forza maggiore, ad esigenze essenziali ed improrogabili o all'adempimento di obblighi penalmente rilevanti), ed opera anche nel caso di utilizzo del mezzo di trasporto privato, purché necessitato. La prestazione svolta dal lavoratore agile segue pertanto le medesime logiche di assicurabilità delle altre tipologie di lavoratori, con esclusione del rischio elettivo, ossia di quel rischio derivante da un comportamento, contrario al buon senso, adottato dal lavoratore in conseguenza del quale si è verificato un infortunio sul lavoro.

*in ipotesi di responsabilità oggettiva, in controtendenza anche rispetto alla giurisprudenza della Corte di giustizia.”*⁵⁵

Tutela assicurativa⁵⁶

Ai sensi dell'articolo 23 della legge n. 81/2017, 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;
- alla tutela contro gli infortuni sul lavoro occorsi durante il normale percorso di andata e ritorno dal luogo di abitazione a quello (variabile) prescelto per lo svolgimento della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali, qualora

rischio. Nel caso in cui, invece, i datori di lavoro non abbiano in essere un rapporto assicurativo con l'Inail, devono produrre apposita denuncia di esercizio, tramite i servizi online disponibili sul portale dell'Istituto, per assicurare i lavoratori dipendenti, compresi quelli che svolgono l'attività in modalità agile.

Ulteriori indicazioni in materia provengono dalla citata circolare Inail del 2017. Elenchiamo di seguito le principali:

- la prestazione svolta in modalità di smart working comporta l'estensione dell'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni e le malattie professionali: l'analisi della lavorazione eseguita in modalità di lavoro agile non differisce da quella normalmente compiuta in ambito aziendale, ai fini della riconduzione al corretto riferimento classificativo da adottare. Pertanto, la classificazione tariffaria della prestazione lavorativa segue quella cui viene ricondotta la medesima lavorazione svolta in azienda;

Preme evidenziare che i datori di lavoro 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



⁵² Rauseri P., *Consulente del lavoro. Lavoro e legislazione sociale*, cit., p. 482-483; Cairo L., D'Avanzo F., Ferretti F., *Lavoro agile e coworking*, cit., p. 32-33.

⁵³ *Ibidem*.

⁵⁴ *Articolo 4, comma 5, accordo Enel 4 aprile 2017.*

⁵⁵ Monterossi L., *Il lavoro agile nell'accordo Enel 4 aprile 2017, anche alla luce della sopravvenuta L. n. 81/2017*, cit.

⁵⁶ *Articolo 23, legge n. 81/2017.*



- i lavoratori agili devono essere assicurati all'Inail se, per lo svolgimento della loro attività, sono esposti alle fonti di rischio previste dall'articolo 1 del DPR n. 1124/1965, fra le quali rientra anche il rischio elettrico connesso con l'uso di macchine di ufficio (quali per esempio, mezzi telematici, computer, videoterminali);
- il lavoratore agile è tutelato non solo per gli infortuni collegati al rischio proprio della sua attività lavorativa, ma anche per quelli connessi alle attività prodromiche e/o accessorie purché strumentali allo svolgimento delle mansioni proprie del suo profilo professionale;

- l'accordo individuale si configura come lo strumento utile per l'individuazione dei rischi lavorativi ai quali il lavoratore è esposto e dei riferimenti spazio-temporali ai fini del rapido riconoscimento delle prestazioni infortunistiche. La mancanza di indicazioni sufficienti desumibili dall'accordo in ordine ai predetti elementi, comporta che, ai fini dell'indennizzabilità dell'evento infortunistico saranno necessari specifici accertamenti finalizzati a verificare la sussistenza dei presupposti sostanziali della tutela e, in particolare, a verificare se l'attività svolta dal lavoratore al momento dell'evento infortunistico sia co-

munque in stretto collegamento con quella lavorativa, in quanto necessitata e funzionale alla stessa, sebbene svolta all'esterno dei locali aziendali.

Smart working: pro e contro

Si analizzeranno di seguito i vantaggi e gli svantaggi che caratterizzano il lavoro agile, illustrando la prospettiva del lavoratore, del datore di lavoro e della società in generale.⁵⁷

Dal punto di vista del dipendente, lo smart working può giovare in primo luogo a livello di tempistiche: il lavoratore agile si libera infatti del peso di recarsi ogni giorno sul luogo di lavoro e di rientrare presso la propria abitazione, evitando l'utilizzo di mezzi di trasporto pubblici/privati e lo stress legato al traffico, con conseguente risparmio di tempo e di denaro. Sotto questo profilo, si realizza pienamente l'obiettivo perseguito dal legislatore, ossia una migliore conciliazione dei tempi di vita e di lavoro: il prestatore gode di un più ampio margine di libertà ed autonomia nell'organizzare le sue mansioni quotidiane, anche al fine di meglio coordinarle con i bisogni che caratterizzano la sua vita privata e familiare. Trattasi di esigenze concrete, che vanno dall'educazione dei figli all'assistenza di anziani, dalla cura della casa alla coltivazione di hobby, sport e passioni personali. Sono tutti benefici che conducono non solo ad un aumento di motivazione e produttività, ma anche ad un rafforzamento dei rapporti con i propri cari e in generale ad un miglioramento della qualità della vita.

L'altra faccia della medaglia, sempre dall'ottica del dipendente, è rappresentata dal rischio che il lavoro da casa, la costante reperibilità, l'inevitabile risultato di restare sempre connessi si sovrappongano alla

vita privata, anziché rimanere separati dalla stessa. Inoltre, gli svantaggi legati allo smart working hanno per lo più natura psicologica e derivano dall'isolamento sociale e dall'assenza di interazione che invece si è soliti avere in un luogo di lavoro fisso, con il proprio team di lavoro e con eventuali clienti. Spesso accade che "non si hanno più orari" o che si abbia l'impressione di "non staccare mai", in quanto viene a mancare quel ritmo scandito da un orario di ufficio più rigido e si assottiglia sempre di più il limite temporale in cui l'attività lavorativa inizia e finisce. Anche la comunicazione tra colleghi ne risente, in quanto la collaborazione virtuale può divenire inefficace e talvolta difficile, con conseguente aumento delle incomprensioni e rallentamento nella pianificazione delle attività. A ciò si aggiunga che l'insolita condizione di lavorare all'interno dei propri locali domestici può portare con sé difficoltà di concentrazione, fiacchezza o pigrizia fisica e mentale, sedentarietà, crescita dei fattori di distrazione.

Passando ora ad osservare la prospettiva dell'azienda, anche per essa il lavoro agile si traduce innanzitutto in un risparmio economico: il datore di lavoro non deve acquistare o affittare un ambiente di lavoro e provvedere alle spese legate alle utenze e alle attrezzature (si pensi ad esempio ai costi energetici legati all'illuminazione dei locali, al riscaldamento invernale, alla climatizzazione estiva, alla pulizia delle sedi e alle spese derivanti dall'acquisto di scrivanie, sedie e computer). Inoltre, come sopra accennato, lo smart working porta ad un incremento della produttività dei dipendenti e della fiducia intercorrente tra i responsabili ed i membri del loro team di lavoro, e, in alcuni casi, ad una riduzione dell'assenteismo. Ancora, alcuni studi hanno rilevato vantaggi in termini di turnover, in quanto gli smart workers sono inclini a rimanere più a lungo alle dipendenze del medesimo imprenditore. Infine, quest'ultimo, optando per il lavoro agile e dunque liberandosi del vincolo geografico nella scelta dei pro-

pri collaboratori, ha la possibilità di selezionare candidati che, nonostante risiedano in un luogo distante dalla sede aziendale, possiedono una preparazione professionale ed un bagaglio di esperienza più confacenti alle esigenze imprenditoriali.

Anche dal lato del datore di lavoro non mancano tuttavia le criticità. In particolare, il lavoro agile impone di ripensare nuove modalità con cui esercitare il potere direttivo e con cui organizzare e coordinare a distanza l'attività lavorativa del proprio personale, senza dimenticare i maggiori oneri per garantire la salute e la sicurezza dei lavoratori.

Infine, anche la società civile può trarre diversi benefici dalla diffusione capillare dello smart working, benefici che sono in special modo legati all'ambiente: lavoro agile significa infatti riduzione del traffico e del congestionamento (auto)stradale, abbassamento dell'inquinamento atmosferico e acustico, risparmio energetico, diminuzione della plastica monouso.



⁵⁷ Murolo E., *Lavoro agile e assicurazione Inail*, cit.

È possibile chiudere questo breve spazio dedicato ai pro e ai contro del lavoro agile sottolineando che, se è vero che la legge non individua particolari impedimenti o limitazioni, è altrettanto vero che lo smart working non si adatta indiscriminatamente allo svolgimento di qualsiasi mansione, essendo per sua stessa natura prevalentemente limitato ai lavori d'ufficio e in generale ai soli dipendenti che eseguono attività lavorative tali da permettere loro di separarsi dalla sede di lavoro e dalle sue unità sia produttive che organizzative.

Il telelavoro: cenni sulle principali differenze e sulla relativa disciplina

Il lavoro agile non deve essere confuso con il telelavoro, istituto che non ha mai trovato un'espressa regolamentazione normativa, ma è disciplinato dall'Accordo interconfederale 9 giugno 2004 che, in recepimento dell'Accordo quadro europeo sul telelavoro del 16 luglio 2002, delinea un quadro generale a livello nazionale, riservando un ampio margine di intervento alla contrattazione collettiva. Tra i CCNL che si sono conformati alle disposizioni dell'Accordo, regolamentando il telelavoro, è possibile ricordare il CCNL Alimentari, Calzature, Grafica/Editoria, Terziario, mentre i CCNL Carta e Chimica, pur disciplinando l'istituto, non hanno recepito l'Accordo.

In diverse occasioni, sono state le stesse autorità pubbliche a sottolineare la differenza tra i due istituti, così come è accaduto, ad esempio, con la pubblicazione delle "Linee

guida in materia di promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro", un mese dopo l'entrata in vigore della legge n. 81/2017.⁵⁸ In esse si legge infatti che "occorre tenere conto della differenza tra lavoro agile e telelavoro ed evitare di ridurre la flessibilità ad una mera prestazione lavorativa da casa, mantenendo ferme rigidità che non sono richieste atteso che l'attenzione si sposta dal rispetto di un orario di lavoro al raggiungimento di un risultato".⁵⁹

Il telelavoro costituisce una forma di organizzazione e/o di svolgimento del lavoro che si avvale delle tecnologie dell'informazione nell'ambito di un contratto o di un rapporto di lavoro, in cui l'attività lavorativa, che potrebbe anche essere svolta nei locali dell'impresa, viene regolarmente svolta al di fuori dei locali della stessa.⁶⁰ Pertanto, il telelavoro può configurarsi come attività di lavoro autonomo, parasubordinato o subordinato; in quest'ultimo caso,

lo svolgimento del telelavoro può essere concordato anche in caso di lavoratori assunti con contratto a tempo determinato o a tempo parziale.⁶¹ In ogni caso, il telelavoro consegue ad una scelta volontaria del datore di lavoro e del lavoratore interessati e può essere inserito nella descrizione iniziale delle prestazioni del lavoratore ovvero scaturire da un successivo impegno assunto volontariamente.⁶²

Come si evince dalla succitata definizione, il telelavoro comporta una vera e propria delocalizzazione della prestazione rispetto ai consueti locali aziendali, ma allo stesso tempo, servendosi dei mezzi tecnologici di comunicazione, ne permette un'interazione costante. Tramite la tecnologia, infatti, il telelavoratore è sempre integrato nell'organizzazione e nell'attività dell'azienda. Il lavoro agile presuppone, invece, che solo in parte l'attività lavorativa sia svolta fuori dai locali aziendali, senza però prevedere dei limiti o delle percentuali di attività da svolgere necessariamente nel luogo di lavoro tradizionale.

Numerosi autori e commentatori dottrinali hanno invece affermato che la principale differenza tra i due istituti sia rappresentata dal fatto che all'esistenza di una postazione fissa per il telelavoro si contrapponga la natura mobile della postazione lavorativa dello smart worker al di fuori dei locali aziendali: non è infatti contemplato alcun vincolo spaziale-topografico né una postazione fissa. A ben vedere però né dall'Accordo interconfederale 9 giugno 2004 né dall'Accordo quadro europeo sul telelavoro del 16 luglio 2002, emerge la possibilità di qualificare l'assenza o la presenza di una postazione fissa come il discrimine tra le due fattispecie. Quest'ultimo, come già in parte accennato, va dunque ricercato nella regolarità della prestazione di lavoro svolta da remoto, che costituisce il carattere distintivo del telelavoro.⁶³

Un'ulteriore differenza è data dal fatto che per il lavoro agile sussiste l'imprescindibile diritto alla disconnessione, tant'è vero che, come

abbiamo visto, nell'accordo devono essere stabiliti i tempi di riposo, mentre nel telelavoro un simile diritto non è previsto.

Nel telelavoro, il datore di lavoro deve fornire al lavoratore le informazioni relative al contratto collettivo applicato, alla descrizione della prestazione lavorativa, all'unità produttiva cui è assegnato, al soggetto nominato quale suo superiore diretto o alle altre persone a cui lo stesso può rivolgersi per questioni di natura professionale/personale.⁶⁴ Dal momento che uno dei requisiti basilari del telelavoro è la volontarietà delle parti, qualora il telelavoro non sia ricompreso nella descrizione iniziale dell'attività lavorativa ed il datore di lavoro offra la possibilità di svolgere telelavoro, il lavoratore potrà accettare o respingere tale offerta; conformemente, qualora il lavoratore esprimesse il desiderio di voler lavorare come telelavoratore, l'imprenditore potrà accettare o rifiutare la richiesta. Il passaggio al telelavoro, poiché comporta esclusivamente l'adozione di una diversa modalità di svolgimento del lavoro, non ricade, di per sé, sullo status del telelavoratore, e il rifiuto del lavoratore di prediligere il telelavoro non costituisce motivo di risoluzione del rapporto di lavoro, né di modifica delle condizioni dello stesso. Qualora il telelavoro non sia ricompreso nella descrizione iniziale della prestazione lavorativa, la decisione di passare a tale modalità è reversibile per effetto di accordo individuale e/o collettivo. In tal caso, la reversibilità può comportare il ritorno all'attività lavorativa nei locali del datore di lavoro su richiesta di quest'ultimo o del lavoratore, e le modalità di tale reversibilità sono stabilite

⁵⁸ Timellini C., *In che modo oggi il lavoro è smart? Sulla definizione di lavoro agile*, cit.

⁵⁹ www.funzionepubblica.gov.it/lavoro-agile-linee-guida.

⁶⁰ Articolo 1, Accordo interconfederale 9 giugno 2004.

⁶¹ Ministero del lavoro, *interpello n. 19/2008*.

⁶² Articolo 2, Accordo interconfederale 9 giugno 2004.

⁶³ Timellini C., *In che modo oggi il lavoro è smart? Sulla definizione di lavoro agile*, cit.

⁶⁴ Articolo 2, Accordo interconfederale 9 giugno 2004.



mediante accordo individuale e/o collettivo.⁶⁵

Un'altra differenza riguarda l'utilizzo dei mezzi tecnologici: nello smart working questi ultimi costituiscono un eventuale strumento attraverso cui viene svolta l'attività lavorativa, mentre il telelavoro è necessariamente organizzato e svolto con l'ausilio di dispositivi tecnologici. Sul punto, l'Accordo interconfederale⁶⁶ stabilisce innanzitutto che ogni questione relativa agli strumenti di lavoro deve essere chiaramente definita prima dell'inizio del telelavoro in conformità a quanto previsto dalla legge e dai contratti collettivi, così come ogni questione in materia di costi. Viene poi posta in capo al datore di lavoro la responsabilità della fornitura, dell'installazione e della manutenzione degli strumenti necessari per svolgere regolarmente il telelavoro (salvo che il telelavoratore non faccia uso di strumenti propri), nonché il dovere di compensare o coprire i costi direttamente derivanti dal la-

voro, in particolare quelli relativi alla comunicazione nonché quelli conseguenti alla perdita e al danneggiamento degli strumenti di lavoro e dei dati utilizzati dal telelavoratore. Inoltre, l'azienda ha il dovere di adottare misure appropriate – in particolare in materia di software – per assicurare la protezione dei dati utilizzati ed elaborati dal telelavoratore per scopi professionali, nonché di informare il lavoratore in merito ad ogni eventuale restrizione riguardante l'uso di apparecchiature, strumenti, programmi informatici (ad esempio internet) ed alle eventuali sanzioni applicabili in caso di violazione, ed in merito alle norme di legge e regole aziendali relative alla protezione dei dati.⁶⁷ Dal canto suo, anche il telelavoratore è soggetto a particolari obblighi, dovendo infatti aver cura degli strumenti lavorativi affidatigli e avvisare le strutture aziendali competenti in caso di guasto o malfunzionamento degli stessi.

In materia di salute e sicurezza⁶⁸,

grava sul datore di lavoro la relativa responsabilità. Per questo motivo, lo stesso deve informare il telelavoratore delle politiche aziendali vigenti in tale ambito, in particolare in ordine all'esposizione al video. D'altra parte il lavoratore deve applicare correttamente le direttive aziendali di sicurezza e ha il potere di richiedere ispezioni.

Un'altra importante differenza rispetto al lavoro agile è poi rappresentata dalla previsione in base alla quale il datore di lavoro, le rappresentanze dei lavoratori e/o le autorità competenti hanno accesso al luogo in cui viene svolto il telelavoro, al fine di verificare la corretta applicazione della disciplina applicabile in materia di salute e sicurezza e nel rispetto della normativa nazionale e dei CCNL. Tuttavia, se il luogo di svolgimento del telelavoro coincide con il domicilio del lavoratore, tale accesso necessita del preavviso e del consenso di quest'ultimo, salvi i limiti della normativa nazionale e della

⁶⁵ Articolo 2, Accordo interconfederale 9 giugno 2004.

⁶⁶ Articolo 6, Accordo interconfederale 9 giugno 2004.

⁶⁷ Articolo 4, Accordo interconfederale 9 giugno 2004.

⁶⁸ Articolo 7, Accordo interconfederale 9 giugno 2004.



contrattazione collettiva.

Un'analogia rispetto al lavoro agile riguarda le condizioni di lavoro ed il principio di parità di trattamento, in quanto è espressamente stabilito che il telelavoratore fruisce degli stessi diritti – garantiti dalla legislazione e dal CCNL applicato –⁶⁹, nonché delle medesime opportunità di accesso alla formazione e allo sviluppo della carriera previsti per un lavoratore comparabile che svolge attività all'interno dei locali aziendali.⁷⁰

Uno dei principali rischi per il lavoratore è rappresentato, anche nel caso del telelavoro, dall'isolamento, con conseguente perdita di contatti professionali e, più in generale, umani. Pertanto, l'Accordo interconfederale dispone che il datore di lavoro adotti misure dirette a prevenire l'isolamento del telelavoratore rispetto agli altri lavoratori dell'azienda, come l'opportunità di incontrarsi regolarmente con i colleghi e di accedere alle informazioni dell'azienda.⁷¹ Inoltre, per scongiurare tale pericolo, la contrattazione, collettiva e individuale, può prevedere rientri periodici in azienda per garantire i contatti e le necessarie verifiche organizzative.

Un ultimo aspetto riguarda il potere disciplinare e di controllo, in relazione al quale l'Accordo sul telelavoro prevede che, fermo restando il diritto alla riservatezza del lavoratore, l'eventuale installazione di qualsiasi strumento di controllo deve risultare proporzionata all'obiettivo perseguito e deve essere effettuata nel rispetto della direttiva 90/270/CEE relativa ai videoterminali.⁷²

Smart working nel periodo emergenziale

L'emergenza epidemiologica legata

al Covid-19 ha condotto il Governo italiano, nel corso del 2020, ad adottare svariate misure di contenimento del virus, spesso basate su divieti e limitazioni agli spostamenti delle persone e sulla conseguente agevolazione del ricorso al lavoro agile.⁷³ È stato proprio grazie alla pandemia che questa particolare modalità di svolgimento del rapporto di lavoro ha conosciuto il suo primo, vero, momento di gloria, seppur a volte in maniera del tutto improvvisata. Il lockdown ha inevitabilmente costretto le aziende a confrontarsi, spesso per la prima volta, con il lavoro da remoto e alcuni dati statistici ne sono la dimostrazione. In particolare, dalla rilevazione condotta dall'Istat tra l'8 e il 29 maggio 2020, intitolata "Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19"⁷⁴ emerge che, durante l'emergenza sanitaria, lo smart working è stato introdotto o esteso dal 90% delle imprese di grandi dimensioni (250 addetti e oltre) e dal 73,1% delle imprese di dimensione media (50-249 addetti).

Nel report si legge che nei mesi di gennaio e febbraio 2020, ossia nel periodo immediatamente precedente la crisi scoppiata a marzo, solo per l'1,2% del personale si faceva ricorso al lavoro agile. Solamente nel giro di due mesi, marzo e aprile, tale percentuale arriva improvvisamente all'8,8%. L'incidenza di dipendenti impiegati in lavoro a distanza sale, nelle imprese di medie dimensioni, dal 2,2% del periodo pre-crisi al 21,6%, mentre nelle imprese più grandi si va dal 4,4% di gennaio-febbraio al 31,4%. A livello di settori coinvolti, i dati raccontano che lo smart working ha spopolato soprattutto nei servizi di informazione e comunicazione (da 5,0% a 48,8%), nelle attività professionali, scientifiche e tecniche (da 4,1% a 36,7%), nell'i-

⁶⁹ Articolo 3, Accordo interconfederale 9 giugno 2004.

⁷⁰ Articolo 9, Accordo interconfederale 9 giugno 2004.

⁷¹ Articolo 8, Accordo interconfederale 9 giugno 2004.

⁷² Articolo 5, Accordo interconfederale 9 giugno 2004.

⁷³ Cagliano S., *Smart working: perché è importante per le imprese un cambio di passo, 2020*, in www.ipsoa.it.

⁷⁴ Istat, *Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19, 15 giugno 2020*, disponibile su www.istat.it.

struzione (da 3,1% a 33,0%) e nella fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata (da 3,3% a 29,6%). Per contro, nel settore dei ristoranti e degli hotel, connotati da un grado estremamente ridotto di “telelaborabilità”, lo smart working non ha subito sostanziali variazioni rispetto al 2019 (meno dell’1,5%).⁷⁵

Persino nei mesi di maggio e giugno 2020, in cui il lockdown era ormai giunto al termine, il tasso di smart workers, seppur in

declino, rimane comunque notevole (5,3%), specialmente nelle grandi (25,1%) e medie imprese (16,2%).

I numeri appena riportati indicano che grazie alla messa a punto di soluzioni informatiche ed organizzative una fetta cospicua di imprese italiane è stata in grado, nel giro di qualche settimana, di estendere la modalità di lavoro agile, prima limitata ad una ristretta minoranza, ad una quota significativa di personale.⁷⁶

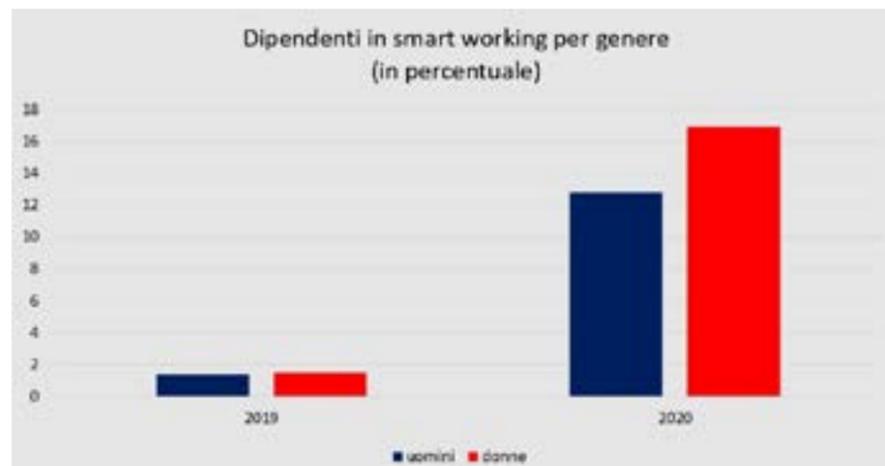
FIGURA 9. QUOTA DI PERSONALE IMPIEGATO IN COMPITI CHE POSSONO ESSERE SVOLTI IN SMART WORKING, PER SEZIONE DI ATTIVITÀ ECONOMICA. Anno 2020. Valori percentuali.



Fonte Istat

Ancora, dai dati individuali della Rilevazione sulle Forze di Lavoro dell’Istat, illustrati da uno studio effettuato dalla Banca d’Italia, dedicato al lavoro a distanza durante la pandemia e pubblicato lo scorso 22 gennaio⁷⁷, emerge che il lavoro a distanza è cresciuto soprattutto per le don-

ne. Infatti, mentre nel 2019 la percentuale di uomini e donne in smart working era simile, durante il periodo pandemico, si è registrato un incremento del lavoro agile pari a 15,4 punti percentuali per le donne (al 16,9 per cento), 4,1 punti percentuali in più rispetto agli uomini (al 12,8 per cento).



Fonte Banca d’Italia

Il ricorso al lavoro agile da parte del mercato del lavoro è stato analizzato anche dall’“Osservatorio Smart Working” del Politecnico di Milano che, dal 2012, si propone come punto di riferimento per lo sviluppo della cultura dell’innovazione dei

modelli di lavoro in ottica smart working. Dal suo ultimo comunicato stampa⁷⁸, si scopre che, durante lo stadio più intenso dell’emergenza sanitaria, il lavoro agile ha caratterizzato il 97% delle grandi imprese, il 94% delle pubbliche amministrazioni

e il 58% delle PMI, per un totale di 6,58 milioni di smart workers, circa un terzo dei lavoratori subordinati italiani, oltre dieci volte più dei 570mila registrati nel 2019.

Ma come è avvenuto questo passaggio repentino al lavoro agile durante il periodo pandemico? La ricerca condotta dall’Osservatorio dichiara che oltre due grandi imprese su tre hanno dovuto incrementare la dotazione di computer portatili e altre attrezzature hardware (69%) nonché di strumentazione che permettesse l’accesso da remoto agli applicativi aziendali (65%), mettendo così in evidenza la fragilità tecnologica delle organizzazioni. Tre pubbliche amministrazioni su quattro hanno incoraggiato i lavoratori ad utilizzare i propri dispositivi personali. La metà esatta delle PMI non ha invece potuto operare a distanza.

A livello di organizzazione, invece, è risultato complicato assicurare l’equilibrio tra lavoro e vita personale per il 58% delle grandi aziende ed il 28% dei dipendenti, e per il 33% delle organizzazioni i manager non erano pronti ad un’efficace gestione del lavoro a distanza. Dal punto di vista imprenditoriale, ulteriori problematiche hanno riguardato la disparità del carico di lavoro fra alcuni lavoratori meno impegnati e altri sovraccaricati (40%) e le limitate competenze di-

gitali del personale (31%).

Tuttavia, nonostante tali difficoltà, la pandemia ha messo in evidenza gli intrinseci benefici dello smart working. Il ricorso al lavoro agile ha infatti permesso di perfezionare le conoscenze digitali dei dipendenti (71% delle grandi imprese, 53% delle pubbliche amministrazioni), di ripensare i processi aziendali (59% e 42%), di eliminare ostacoli e preconcetti sul lavoro agile (65% delle grandi imprese), e di aumentare la consapevolezza sulla capacità di resilienza della propria organizzazione (60% delle grandi imprese).

Nel settembre 2020, poco prima della “seconda ondata”, i lavoratori impiegati in lavoro da remoto sono calati a 5,06 milioni, così ripartiti: 1,67 milioni nelle grandi imprese, 890 mila nelle PMI, 1,18 milioni nelle microimprese, 1,32 milioni nella pubblica amministrazione. In media i lavoratori delle aziende più grandi hanno lavorato a distanza, nel privato per la metà del loro tempo lavorativo (circa 2,7 giorni a settimana) e nel pubblico 1,2 giorni a settimana.

Venendo alle stime future, nello studio portato avanti dall’Osservatorio si prevede che, una volta concluso il periodo emergenziale, gli smart workers saranno complessivamente 5,35 milioni, suddivisi in

1,72 milioni nelle grandi imprese, 920mila nelle PMI, 1,23 milioni nelle microimprese e 1,48 milioni nelle pubbliche amministrazioni. Si stima inoltre che il 70% delle aziende di dimensioni più consistenti aumenterà le giornate di lavoro a distanza, portandole da 1 a 2,7 giorni a settimana (1,4 giorni nel settore pubblico).

Per dirla con le parole del responsabile scientifico dell’Osservatorio Smart Working “l’emergenza Covid19 ha accelerato una trasformazione del modello di organizzazione del lavoro che in tempi normali avrebbe richiesto anni, dimostrando che lo smart working può riguardare una platea potenzialmente molto ampia di lavoratori, a patto di digitalizzare i processi e dotare il personale di strumenti e competenze adeguate. Ora è necessario ripensare il lavoro per non disperdere l’esperienza di questi mesi e per passare al vero e proprio smart working, che deve prevedere maggiore flessibilità e autonomia nella scelta di luogo e orario di lavoro, elementi fondamentali a spingere una maggiore responsabilizzazione sui risultati. Bisogna mettere al centro le persone con le loro esigenze, i loro talenti e singolarità, strutturando piani di formazione, coinvolgimento e welfare che aiutino le persone ad esprimere al meglio il proprio potenziale.”

⁷⁵ Depaolo D., Giorgi F., Banca d’Italia, Note Covid-19, Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: i lavoratori del settore privato, 22 gennaio 2021.

⁷⁶ Istat, Situazione e prospettive delle imprese nell’emergenza sanitaria Covid-19, cit., p. 11.

⁷⁷ Depaolo D., Giorgi F., Banca d’Italia, Note Covid-19, Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: i lavoratori del settore privato, 22 gennaio 2021.

⁷⁸ Dallo smart working d’emergenza al “New normal”: nuove abitudini e nuovi approcci al lavoro, 3 novembre 2020, disponibile su www.osservatori.net.



Dopo aver analizzato alcuni dati numerici sull'andamento dello smart working durante l'emergenza epidemiologica da Covid-19 nel corso del 2020, è indispensabile illustrare la normativa prodotta in materia nel medesimo periodo, costituita da molteplici disposizioni contenute in vari DPCM e decreti legge che si sono succeduti a partire da febbraio per far fronte alla crisi sanitaria. Come sostenuto dalla più autorevole dottrina, *“si tratta di un complesso di norme di taglio e contenuto diverso, comprensibilmente frammentato e a-sistematico perché emanato a ridosso — e inseguendo — l'evolversi dell'emergenza Covid-19, unificato da un solo obiettivo: promuovere, e imporre ovunque possibile, il lavoro nella modalità a distanza. Con questa messe di interventi, il lavoro agile, considerato nell'insieme, rinasce dalle sue ceneri nella forma spuria di lavoro obbligatorio a distanza, erogabile soltanto dalla propria abitazione, dal quale è vietato muoversi se non per esigenze indispensabili.”*⁷⁹

Tra i primissimi interventi normativi figura l'articolo 3 del DPCM 23 febbraio 2020, con il quale il Governo è intervenuto per rendere più immediato il ricorso al lavoro agile limitatamente alle aree considerate a rischio per l'emergenza Coronavirus, in quel periodo circoscritte a dieci comuni lombardi e ad un comune veneto. Nell'ambito di tali zone, il DPCM in parola consentiva in via straordinaria ai datori di lavoro di ricorrere al lavoro agile anche in assenza dell'accordo scritto tra le

parti di cui all'articolo 19 della legge n. 81/2017, nonché di assolvere il relativo obbligo di comunicazione in via telematica ricorrendo alla documentazione resa disponibile sul sito dell'Inail.

Con l'aggravarsi della situazione sanitaria, l'applicabilità in via automatica della modalità di lavoro agile, senza la necessità dell'accordo individuale (cosiddetta procedura semplificata), è stata progressivamente estesa all'intero territorio nazionale e sono state disciplinate alcune fattispecie in cui sussiste un vero e proprio diritto allo svolgimento della prestazione in modalità agile in capo al lavoratore.

Attualmente, la procedura semplificata per effettuare le comunicazioni di smart working nonché la possibilità per i datori di lavoro privati di applicare la modalità di lavoro agile ad ogni rapporto di lavoro subordinato anche in assenza degli accordi individuali previsti dalla legge n. 81/2017, disciplinate rispettivamente dal comma 3 e 4 dell'articolo 90 del decreto legge n. 34/2020, risultano prorogate fino alla data di cessazione dello stato di emergenza (attualmente fissata dal decreto legge n. 2/2021 al 30 aprile 2021) e comunque non oltre al 31 marzo 2021⁸⁰. La procedura semplificata prevede, a carico del datore di lavoro:

- l'invio al ministero del lavoro dei nominativi dei lavoratori in smart working tramite un unico file excel (formato .xlsx) contenente i seguenti dati: CF del datore, CF del lavorato-

re, nome e cognome, data e comune di nascita, numero di PAT e voce di tariffa Inail associata al rapporto di lavoro, data di inizio e fine del periodo di lavoro agile;

- la consegna al lavoratore agile ed al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza (RLS) di un'informativa da cui risultino i rischi generali e i rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione della prestazione. Tale adempimento può essere ottemperato anche ricorrendo alla documentazione resa disponibile sul sito dell'Inail (“Informativa sulla salute e sicurezza nel lavoro agile”).

La prestazione di lavoro può essere resa da remoto a patto che tale modalità sia compatibile con le caratteristiche della prestazione stessa e utilizzando strumenti informatici nella disponibilità del dipendente, se non forniti dal datore di lavoro. L'attivazione unilaterale dello smart working rappresenta una facoltà del datore di lavoro in quanto parte del suo potere organizzativo, anche se di fatto necessitato dall'emergenza. Per contro, non può decidere di avviarlo discrezionalmente il lavoratore, se non avanzando preventivamente una proposta in tal senso, oppure nei casi in cui la normativa emergenziale in materia di lavoro agile espressamente gli riconosca un diritto e il datore di lavoro sia obbligato ad accogliere la richiesta (come avviene ad esempio in relazione ai lavoratori fragili).⁸¹

A partire dal 1° aprile 2021, salvo ulteriori proroghe, sarà nuovamente

necessario sottoscrivere un accordo individuale con il dipendente per regolare il lavoro agile e ricorrere alla procedura ordinaria di cui alla legge n. 81/2017 sia per le nuove attivazioni che per le prosecuzioni dello svolgimento della modalità agile oltre la data di fine del periodo emergenziale.

Come sopra accennato, nel periodo emergenziale sono state emanate alcune disposizioni che hanno attribuito a determinate categorie di lavoratori un vero e proprio diritto allo svolgimento della prestazione in modalità agile, che di seguito si andranno brevemente a riepilogare.

Genitori con figli con disabilità grave⁸²

Fino al 30 giugno 2021, i genitori lavoratori dipendenti privati che hanno almeno un figlio in condizioni di disabilità grave riconosciuta ex legge 5 febbraio 1992, n. 104, a condizione che nel nucleo familiare non vi sia altro genitore non lavoratore e

l'attività lavorativa non richieda necessariamente la presenza fisica, hanno diritto a svolgere la prestazione di lavoro in modalità agile anche in assenza degli accordi individuali, fermo restando il rispetto degli obblighi informativi previsti dagli articoli da 18 a 23 della legge n. 81/2017.

Lavoratori con gravi e comprovate patologie con ridotta capacità lavorativa⁸³

Ai lavoratori del settore privato affetti da gravi e comprovate patologie con ridotta capacità lavorativa è riconosciuta la priorità nell'accoglimento delle istanze di svolgimento delle prestazioni lavorative in modalità agile ex articoli 18-23 della legge n. 81/2017.

Lavoratori immunodepressi e familiari conviventi di persone immunodepresse⁸⁴

I lavoratori immunodepressi e

familiari conviventi di persone immunodepresse hanno la priorità nell'accoglimento delle istanze di svolgimento delle prestazioni in modalità agile.

Fino al 31 dicembre 2020⁸⁵, ai medesimi soggetti veniva anche riconosciuto il diritto di svolgere la prestazione di lavoro in modalità agile ai sensi dagli articoli da 18 a 23 della legge n. 81/2017, a condizione che tale modalità fosse compatibile con le caratteristiche della prestazione.

Lavoratori dipendenti disabili gravi e lavoratori che abbiano nel proprio nucleo familiare un disabile grave⁸⁶

Fino al 31 dicembre 2020⁸⁷, ai lavoratori dipendenti disabili nelle condizioni di cui all'articolo 3, comma 3, della legge n. 104/1992 o che abbiano nel proprio nucleo familiare una persona con disabilità nelle condizioni di cui alla medesima norma, veniva riconosciuto il diritto di svolgere la prestazione di lavoro in



⁷⁹ Caruso B., *Tra lasciti e rovine della pandemia: più o meno smart working?*, cit.

⁸⁰ Articolo 19, decreto legge n. 183/2020 (“Decreto Milleproroghe”).

⁸¹ Il Sole 24 Ore, *Il lavoro agile nel 2021*, cit., p. 1.

⁸² Articolo 21-ter, decreto legge n. 104/2020.

⁸³ Articolo 39, comma 2, decreto legge n. 18/2020.

⁸⁴ Articolo 39, comma 2-bis, decreto legge n. 18/2020.

⁸⁵ Articolo 1, comma 3, decreto legge n. 83/2020, come modificato dal decreto legge n. 125/2020.

⁸⁶ Articolo 39, comma 1, decreto legge n. 18/2020.

⁸⁷ Articolo 1, comma 3, decreto legge n. 83/2020, come modificato dal decreto legge n. 125/2020.

modalità agile ai sensi dagli articoli da 18 a 23 della legge n. 81/2017, a condizione che tale modalità fosse compatibile con le caratteristiche della prestazione.

Per completezza espositiva, si ricorda che l'articolo 3, comma 3, della legge n. 104/1992 dispone che la situazione assume connotazione di gravità, qualora la minorazione, singola o plurima, abbia ridotto l'autonomia personale, correlata all'età, rendendo necessario un intervento assistenziale permanente, continuativo e globale nella sfera individuale o in quella di relazione.

Lavoratori fragili⁸⁸

Fino al 28 febbraio 2021, i lavoratori fragili (ossia i lavoratori dipendenti pubblici e privati in possesso di certificazione rilasciata dai competenti organi medico-legali, attestante una condizione di rischio derivante da immunodepressione o da esiti da patologie oncologiche o dallo svolgimento di relative terapie salvavita, inclusi i lavoratori in possesso del riconoscimento di disabilità con connotazione di gravità ex articolo 3, comma 3, legge n. 104/1992) svolgono di norma la prestazione in modalità agile, anche con l'adibizione a diversa mansione ricompresa nella medesima categoria o area di inquadramento, come definite dai contratti collettivi vigenti, o lo svolgimento di specifiche attività di formazione professionale anche da remoto.

Genitore nel periodo di quarantena del figlio minore di 16 anni⁸⁹

Fino al 31 dicembre 2020, un genitore lavoratore dipendente poteva svolgere la prestazione in modalità

agile nelle seguenti ipotesi:

- per tutto o parte del periodo corrispondente alla durata della quarantena del figlio convivente, minore di anni 16, disposta dal dipartimento di prevenzione della ASL territorialmente competente a seguito di contatto verificatosi all'interno del plesso scolastico, nell'ambito dello svolgimento di attività sportive di base, attività motoria in palestre, piscine, centri sportivi, circoli sportivi, sia pubblici che privati;
- se era stata disposta la sospensione dell'attività didattica in presenza del figlio convivente minore di anni 16;
- se il contatto si era verificato all'interno di strutture regolarmente frequentate per seguire lezioni musicali e linguistiche.

Nelle sole ipotesi in cui la prestazione lavorativa non potesse essere svolta in modalità agile e comunque in alternativa a essa, uno dei genitori, alternativamente all'altro, poteva astenersi dal lavoro per tutto o parte del periodo corrispondente alla durata della quarantena del figlio, minore di anni 14, disposta dal dipartimento di prevenzione della ASL territorialmente competente a seguito di contatto verificatosi all'interno del plesso scolastico, come pure se era stata disposta la sospensione dell'attività didattica in presenza del figlio convivente minore di anni 14 (percependo dall'Inps un'indennità pari al 50% della retribuzione). In caso di figli di età compresa fra 14 e 16 anni, i genitori avevano diritto di astenersi dal lavoro senza corresponsione di retribuzione o indennità né riconoscimento di contribuzione figurativa, con divieto di licenziamento e diritto alla conservazione del posto di lavoro. Per i giorni in cui un genitore fruiva di lavoro agile o con-



gedo, o svolgeva anche ad altro titolo l'attività in modalità agile o non svolgeva alcuna attività lavorativa, l'altro genitore non poteva fruire di alcuna delle citate misure, salvo che non fosse genitore anche di altri figli minori di anni 16 avuti da altri soggetti che non stessero fruendo di una delle citate misure.

Con la circolare n. 132/2020, l'Inps ha chiarito che il congedo per quarantena disposto per contatto verificatosi nei luoghi sopra individuati, diversi dal plesso scolastico, può essere fruito a partire dal 14 ottobre 2020 (data di entrata in vigore della legge n. 126/2020), mentre il congedo per sospensione dell'attività didattica in presenza può essere fruito a partire dal 29 ottobre 2020, data di entrata in vigore del decreto legge n. 137/2020. Con successivo messaggio⁹⁰, l'Istituto di previdenza

⁸⁸ Articolo 1, comma 481, legge n. 178/2020, che ha prorogato la validità della disposizione di cui all'articolo 26, comma 2-bis, decreto legge n. 18/2020; Inps, messaggio n. 171/2021.

⁸⁹ Articolo 21-bis, decreto legge n. 104/2020, come modificato dall'articolo 22 del decreto legge n. 137/2020.

⁹⁰ Inps, messaggio n. 4718/2020.

⁹¹ Turrin M., *Lavoro agile e contratti di lavoro non standard: elementi di criticità*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2020, 2, 381.

ha chiarito che la relativa domanda può riguardare anche periodi di astensione anteriori alla data di presentazione della stessa, ma comunque decorrenti dal 29 ottobre 2020.

Si ricorda che l'articolo 13 del decreto legge n. 149/2020, inglobato nell'articolo 22-bis del decreto legge n. 137/2020 (convertito con modificazioni dalla legge n. 176/2020), ha stabilito che limitatamente alle Regioni che appartengono alla "zona rossa", nelle quali è stata disposta la sospensione dell'attività didattica in presenza delle scuole secondarie di primo grado, e nelle sole ipotesi in cui non sia possibile ricorrere al lavoro agile, i genitori lavoratori dipendenti di alunni frequentanti le suddette scuole hanno diritto, alternativamente, ad astenersi dal lavoro per l'intera durata della sospensione dell'attività didattica in presenza. Durante i suddetti periodi di congedo, ai genitori spetta un'indennità a carico Inps pari al 50% della retribuzione.

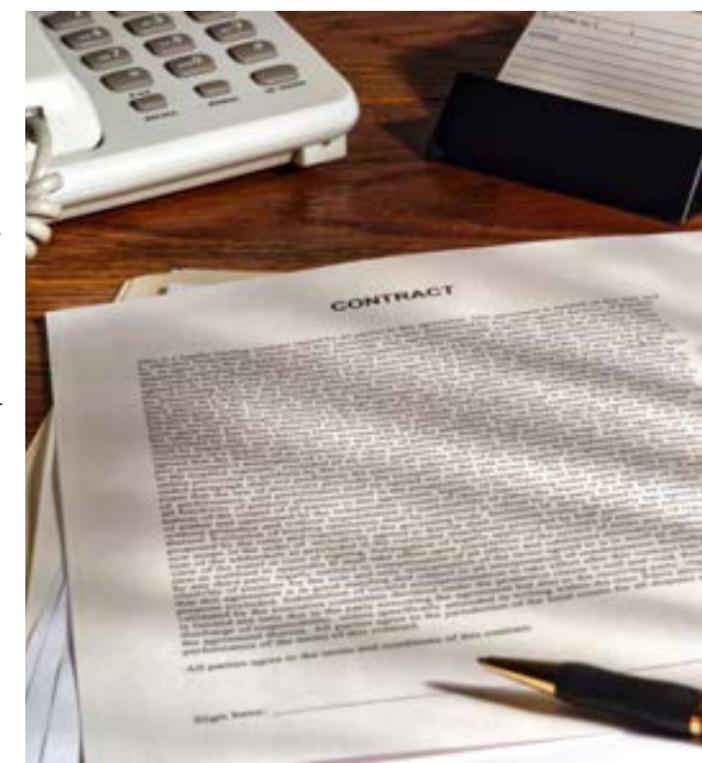
Infine, per mero scrupolo di accuratezza, si fa presente che ai sensi dell'articolo 14 del decreto legislativo n. 124/2004, così come sostituito dall'articolo 12-bis del decreto legge n. 76/2020, il personale ispettivo dell'Ispettorato nazionale del lavoro può adottare nei confronti del datore di lavoro un provvedimento di disposizione, immediatamente esecutivo, in tutti i casi in cui le irregolarità rilevate in materia di lavoro e legislazione sociale non siano già soggette a san-

zioni penali o amministrative. Sotto tale profilo, l'Ispettorato, con la nota n. 4539 del 15 dicembre 2020, ha fornito un elenco esemplificativo delle relative ipotesi applicative, tra cui figurano anche le disposizioni in materia di smart working emergenziale nelle ipotesi di cui all'articolo 21 bis e ter del decreto legge n. 104/2020.

Smart working nella contrattazione collettiva

Da quanto detto finora, emerge che l'istituto del lavoro agile è caratterizzato da una riconsiderazione dell'autonomia individuale, la cui importanza non fa tuttavia venir meno il possibile ruolo giocato dall'autonomia collettiva. Per contro, preme ricordare che è stata proprio la contrattazione collettiva, specialmente quella aziendale, ad aver anticipato il legislatore, introducendo nel contesto nazionale forme di smart working.⁹¹

Proponiamo di seguito una rassegna di alcuni contratti collettivi con la relativa disciplina in materia di lavoro agile, al fine di mostrare le possibili modalità di regolamentazione.



CCNL	Disposizione contrattuale
Alimentari - Aziende industriali (31/07/2020)	<p>Il lavoro agile consiste in una prestazione di lavoro subordinato che può svolgersi anche al di fuori dei locali aziendali attraverso il supporto di strumenti telematici adeguati, senza l'obbligo di utilizzare una postazione fissa durante il periodo di lavoro svolto fuori dall'azienda, pur nel rispetto tassativo della idoneità del luogo quanto agli aspetti relativi alla sicurezza e alla riservatezza dei dati trattati.</p> <p>Il dipendente svolgerà le proprie mansioni con diligenza, attenendosi all'osservanza delle norme legali e contrattuali (nazionali e aziendali), ed alle istruzioni ricevute dall'impresa per l'esecuzione del lavoro, adottando ogni prescritta e/o necessaria cautela al fine di assicurare l'assoluta segretezza delle informazioni aziendali.</p> <p>Resta inteso che il lavoro agile sarà attuato su base volontaria. Le parti a livello aziendale potranno definire eventuali criteri che determinino condizioni di priorità di accesso al lavoro agile.</p> <p>La valutazione circa la sussistenza delle condizioni necessarie per la concessione del lavoro agile è di esclusiva competenza del datore di lavoro. Il lavoro agile può essere concesso anche a tempo determinato e/o parziale con modalità definite tenendo in considerazione i dovuti parametri di efficienza.</p> <p>Salvo quanto diversamente stabilito dalla contrattazione aziendale, l'attività lavorativa in modalità agile può essere prestata presso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la residenza privata o il domicilio della lavoratrice/lavoratore; • altri luoghi convenuti fra le parti secondo criteri di sicurezza personale, dei dati e dei beni aziendali e riportato nell'accordo individuale. <p>Con riferimento alla quantificazione e alla determinazione temporale della prestazione all'esterno dei locali aziendali, il lavoro agile si effettua entro i limiti massimi di durata dell'orario giornaliero e settimanale previsti dal presente CCNL, nel rispetto delle regole in materia di pause e riposi, di massima in correlazione temporale con l'orario normale applicabile alla struttura di appartenenza e fermo restando quanto previsto in tema di disconnessione dal presente CCNL.</p> <p>Eventuali forme di flessibilità relative alla collocazione temporale della prestazione lavorativa resa in regime di lavoro agile, ferme restando le norme in materia di orario di lavoro definite dal presente CCNL (artt. 30, 30 bis, 30 ter, 31), potranno essere concordate tra lavoratrice/lavoratore e azienda nei limiti previsti dai contratti di secondo livello.</p> <p>La prestazione lavorativa giornaliera o settimanale, pur armonizzata alle rispettive esigenze di conciliazione fra lavoro e interessi personali, dovrà complessivamente garantire il rispetto dell'orario giornaliero o settimanale contrattualmente previsto.</p> <p>La lavoratrice/lavoratore nel corso della prestazione di lavoro agile, dovrà essere contattabile durante il proprio orario di lavoro; eventuali impedimenti dovranno essere tempestivamente comunicati all'azienda che indicherà le soluzioni operative da adottare.</p> <p>L'azienda è responsabile della fornitura e della manutenzione degli strumenti informatici e/o telematici eventualmente utilizzati dal lavoratore per lo svolgimento della prestazione lavorativa in regime di lavoro agile se non diversamente pattuito dall'apposito accordo attuativo.</p> <p>Le parti condividono che eventuali oneri e costi aggiuntivi, nel caso di lavoro agile, utili al pieno espletamento delle mansioni richieste dall'azienda sono in capo al datore di lavoro. A fronte di specifiche necessità relative alla strumentazione necessaria all'espletamento della mansione in lavoro agile, il lavoratore avrà cura di richiedere per tempo all'azienda quanto necessario.</p> <p>Gli accordi di secondo livello, o in loro assenza i contratti individuali, stabiliscono la durata del ricorso al lavoro agile, le modalità di adesione, revoca e recesso; il numero di giornate di tale prestazione, e le eventuali indennità connesse a tale modalità di svolgimento dell'attività lavorativa.</p> <p>La prestazione dell'attività lavorativa in lavoro agile non incide sull'inserimento del lavoratore nell'organizzazione aziendale, sulla connotazione giuridica del rapporto subordinato e non comporta nessuna modifica della sede di lavoro ai fini legali né ha alcun effetto sull'inquadramento, sul livello retributivo e sulle possibilità di crescita professionale, ai sensi del presente CCNL.</p> <p>Il dipendente in regime di lavoro agile conserva integralmente i diritti sindacali esistenti e potrà partecipare all'attività sindacale che si svolge nell'impresa.</p>

	<p>Nel caso di disposizioni di legge o di accordi interconfederali, inerenti il lavoro agile le parti si incontreranno per verificare la compatibilità e coerenza del presente accordo con le stesse eventualmente procedere con le necessarie armonizzazioni.</p> <p>Sono fatti salvi gli accordi integrativi di secondo livello, già sottoscritti anteriormente alla data di entrata in vigore del presente accordo di rinnovo.</p> <p>Le parti si impegnano a effettuare interventi congiunti per contribuire all'implementazione delle normative afferenti la materia in questione.</p> <p>Le Associazioni firmatarie istituiscono una commissione paritetica per monitorare l'attuazione di quanto convenuto e per armonizzare i contenuti del presente articolo con le disposizioni di cui al capitolo XI del CCNL, con particolare riferimento all'applicazione dei regolamenti aziendali e alla tutela della dignità delle persone.</p> <p>Formazione</p> <p>Nell'ambito delle attività formative annuali, a fronte di specifiche necessità relative all'adozione dello strumento del lavoro agile, saranno previsti interventi formativi rivolti alle lavoratrici/lavoratori direttamente coinvolti e ai loro responsabili, finalizzati a garantire uno svolgimento efficace e in sicurezza della prestazione lavorativa in modalità agile.</p> <p>Salute e sicurezza</p> <p>Nei confronti dei dipendenti che prestano la loro attività in lavoro agile si applica la disciplina sulla salute e sicurezza di cui al D.Lgs. n. 81/2008 e successive modificazioni. A tal fine da parte aziendale viene consegnata alla lavoratrice/lavoratore un'informativa scritta nella quale sono individuati i rischi generali e specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro, fermo restando l'obbligo della lavoratrice/lavoratore di svolgere la prestazione di lavoro agile in luoghi comunque idonei a garantire la propria salute e sicurezza.</p> <p>La tutela assicurativa contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali è disciplinata dall'art. 23 della legge n. 81/2017, nonché dalle relative istruzioni operative degli enti preposti.</p> <p>Privacy</p> <p>Durante lo svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile, la lavoratrice/lavoratore dovrà osservare le vigenti disposizioni normative in materia di trattamento dei dati personali. La lavoratrice/lavoratore, a norma di legge e contratto, è tenuta alla riservatezza sui dati e sulle informazioni aziendali in proprio possesso e/o disponibili sul sistema informativo aziendale e deve adottare comportamenti operativi tali da impedirne l'acquisizione da parte di terzi, osservando con cura le direttive aziendali ricevute.</p> <p>Diritto alla disconnessione</p> <p>Il dipendente ha diritto, salvo disposizioni di miglior favore previste dalle parti nella contrattazione di secondo livello, alla disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche al di fuori dell'orario di lavoro di cui all'art. 30 del presente CCNL.</p> <p>Al termine della prestazione lavorativa o all'interno della stessa quando si prevede una interruzione temporanea e autorizzata, la lavoratrice/lavoratore potrà disattivare i propri dispositivi di connessione evitando così la ricezione di comunicazioni aziendali. L'eventuale ricezione di comunicazioni aziendali nelle predette situazioni temporali non vincola la lavoratrice/lavoratore ad attivarsi prima della prevista ripresa dell'attività lavorativa. Il mancato accesso alle comunicazioni aziendali eventualmente inviate nelle suddette situazioni temporali non potrà essere utilizzato a fini disciplinari.</p>
--	--

Il lavoro "agile" non costituisce una nuova forma di rapporto di lavoro, ma una diversa modalità di svolgimento della prestazione di lavoro subordinato che si svolge sia all'interno che all'esterno dei locali aziendali attraverso il supporto di strumenti telematici, senza l'obbligo di utilizzare una postazione fissa durante il periodo di lavoro svolto fuori dall'azienda, pur nel rispetto tassativo della idoneità del luogo quanto agli aspetti relativi alla sicurezza e alla riservatezza dei dati trattati.

La modalità di lavoro agile è disciplinata dagli articoli 18 e seguenti della legge n. 81/2017 e da quanto previsto nel presente articolo.

Sono fatti salvi gli accordi integrativi di secondo livello, già sottoscritti anteriormente alla data di entrata in vigore del presente accordo di rinnovo.

Nel caso di disposizioni di legge o di accordi interconfederali, inerenti questo istituto, intervenuti dopo la stipula del presente contratto, le parti si incontreranno per verificare la compatibilità e coerenza del presente accordo con le stesse ed eventualmente procedere con le necessarie armonizzazioni.

Il lavoro "agile" potrà essere attuato su base volontaria. La valutazione circa la sussistenza delle condizioni necessarie per la concessione del lavoro "agile" - anche a tempo determinato e/o parziale - è di esclusiva competenza del datore di lavoro.

Le parti a livello aziendale potranno definire ulteriori disposizioni, compresi eventuali criteri che determinino condizioni di priorità di accesso al lavoro "agile".

Il dipendente svolgerà le proprie mansioni con diligenza, attenendosi all'osservanza delle norme legali e contrattuali (nazionali e aziendali), ed alle istruzioni ricevute dall'impresa per l'esecuzione del lavoro, adottando ogni prescritta e/o necessaria cautela al fine di assicurare l'assoluta segretezza delle informazioni aziendali, fatta salva la responsabilità datoriale circa a garanzia sulla sicurezza delle connessioni.

Salvo quanto diversamente stabilito dalla contrattazione aziendale, l'attività lavorativa in modalità agile può essere prestata nella residenza privata o nel domicilio della lavoratrice/lavoratore o presso altri luoghi.

Lo svolgimento della prestazione in modalità agile, nel luogo concordato tra le parti per svolgere la prestazione, non comporta il riconoscimento aggiuntivo di alcun trattamento di missione/trasferta.

È responsabilità del lavoratore svolgere l'attività all'esterno dei locali aziendali nel rispetto delle norme sulla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro e di riservatezza relativamente ai dati trattati.

Con riferimento alla quantificazione e alla distribuzione temporale della prestazione all'esterno dei locali aziendali, il lavoro agile si effettua, di norma, entro i limiti massimi di durata dell'orario giornaliero e settimanale previsti dal presente CCNL, nel rispetto delle regole in materia di pause e riposi, di massima in correlazione temporale con l'orario normale applicabile alla struttura di appartenenza e fermo restando quanto previsto in tema di disconnessione dal presente CCNL.

Eventuali forme di flessibilità relative alla collocazione temporale della prestazione lavorativa resa in regime di lavoro agile, ferme restando le norme in materia di orario di lavoro definite dal presente CCNL (artt. 27, 28, 28 ter, 29), potranno essere concordate tra lavoratrice/lavoratore e azienda nei limiti previsti dai contratti di secondo livello laddove esistenti.

Le eventuali necessità di svolgimento di prestazioni di lavoro supplementare o straordinario dovranno essere preventivamente autorizzate e saranno retribuite secondo quanto previsto dal presente CCNL.

La prestazione lavorativa giornaliera o settimanale, pur armonizzata alle rispettive esigenze di conciliazione fra lavoro e interessi personali, dovrà complessivamente garantire il rispetto dell'orario giornaliero o settimanale contrattualmente previsto.

Il lavoratore, nel corso della prestazione di lavoro agile, dovrà essere contattabile durante il proprio orario di lavoro; eventuali impedimenti dovranno essere tempestivamente comunicati all'azienda che indicherà le soluzioni operative da adottare.

Fatte salve situazioni specifiche identificate nel contratto individuale, l'azienda è responsabile della fornitura e della manutenzione degli strumenti informatici eventualmente utilizzati dal lavoratore per lo svolgimento della prestazione lavorativa in regime di lavoro agile; il lavoratore si impegna a utilizzare e conservare la strumentazione ricevuta con la massima cura. A fronte di specifiche necessità relative alla strumentazione necessaria all'espletamento della mansione in lavoro agile, il lavoratore avrà cura di richiedere per tempo all'azienda quanto necessario.

Gli accordi di secondo livello, o in loro assenza i contratti individuali, stabiliscono la durata del ricorso al

lavoro agile, le modalità di adesione, la revoca, il recesso, il numero di giornate di tale prestazione e l'eventuale riconoscimento di costi sostenuti dal lavoratore in relazione alle modalità di svolgimento dell'attività lavorativa.

La prestazione dell'attività lavorativa in lavoro agile non incide sull'inserimento del lavoratore nell'organizzazione aziendale, sulla connotazione giuridica del rapporto subordinato e non comporta nessuna modifica della sede di lavoro ai fini legali né ha alcun effetto sull'inquadramento, sul livello retributivo e sulle possibilità di crescita professionale, ai sensi del presente CCNL.

Il dipendente in regime di lavoro agile conserva integralmente i diritti sindacali esistenti e potrà partecipare all'attività sindacale che si svolge nell'impresa.

Le associazioni firmatarie istituiscono una commissione paritetica per monitorare l'attuazione di quanto convenuto e per armonizzare i contenuti del presente articolo con le disposizioni di cui all'articolo 55 del CCNL, con particolare riferimento all'applicazione dei regolamenti aziendali e alla tutela della dignità delle persone.

Formazione

Nell'ambito delle attività formative annuali, a fronte di specifiche necessità relative all'adozione dello strumento del lavoro agile, saranno previsti interventi formativi rivolti alle lavoratrici/lavoratori direttamente coinvolti e ai loro responsabili, finalizzati a garantire uno svolgimento efficace e in sicurezza della prestazione lavorativa in modalità agile.

Salute e sicurezza

Nei confronti dei dipendenti che prestano la loro attività in lavoro agile si applica la disciplina sulla salute e sicurezza di cui al D.Lgs. n. 81/2008 e successive modificazioni. A tal fine la cooperativa consegna alla lavoratrice/lavoratore un'informativa scritta nella quale sono individuati i rischi generali e specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro, fermo restando l'obbligo della lavoratrice/lavoratore di svolgere la prestazione di lavoro agile in luoghi comunque idonei a garantire la propria salute e sicurezza.

La tutela assicurativa contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali è disciplinata dall'art. 23 della legge n. 81/2017, nonché dalle relative istruzioni operative degli enti preposti.

Qualora il lavoratore durante lo svolgimento dell'attività in lavoro agile subisca un infortunio dovrà immediatamente avvisare o far avvisare l'Azienda fornendo i riferimenti identificativi del certificato medico telematico trasmesso all'Inail dal medico o sulla struttura sanitaria competente al rilascio.

Privacy

Durante lo svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile, la lavoratrice/lavoratore dovrà osservare le vigenti disposizioni normative in materia di trattamento dei dati personali. La lavoratrice/lavoratore, a norma di legge e contratto, è tenuta alla riservatezza sui dati e sulle informazioni aziendali in proprio possesso e/o disponibili sul sistema informativo aziendale e deve adottare comportamenti operativi tali da impedirne l'acquisizione da parte di terzi, osservando con cura le direttive aziendali ricevute.

Norma transitoria

In relazione allo stato di emergenza a seguito dell'epidemia di SARS-COV2, le parti si impegnano a favorire l'utilizzo del lavoro agile attraverso le procedure semplificate previste dalle norme emergenziali vigenti, in tutte le situazioni in cui sussiste la compatibilità di tale modalità lavorativa con lo svolgimento delle mansioni assegnate.

Diritto alla disconnessione

Il dipendente ha diritto, salvo quanto previsto dalla contrattazione di secondo livello o dagli accordi individuali, alla disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche al di fuori dell'orario di lavoro di cui all'art. 27 del presente CCNL.

Al termine della prestazione lavorativa o all'interno della stessa quando si prevede una interruzione temporanea e autorizzata, il lavoratore potrà disattivare i propri dispositivi. L'eventuale ricezione di comunicazioni aziendali nelle predette situazioni temporali non vincola il lavoratore ad attivarsi prima della prevista ripresa dell'attività lavorativa. Il mancato accesso alle comunicazioni aziendali eventualmente inviate nelle suddette situazioni temporali non potrà essere utilizzato a fini disciplinari.

**Alimentari e panificazione
– Aziende artigiane
(23/02/2017)**

“Il lavoro agile” consiste in una prestazione di lavoro subordinato che si svolge al di fuori dei locali aziendali attraverso il supporto di strumenti telematici, senza l’obbligo di utilizzare una postazione fissa durante il periodo di lavoro svolto fuori dall’azienda, pur nel rispetto tassativo della idoneità del luogo quanto agli aspetti relativi alla sicurezza e alla riservatezza dei dati trattati.

Il dipendente assolverà alle proprie mansioni con diligenza, attenendosi all’osservanza delle norme legali e contrattuali (nazionali e aziendali), ed alle istruzioni ricevute dall’impresa per l’esecuzione del lavoro, adottando ogni prescritta e/o necessaria cautela al fine di assicurare l’assoluta segretezza delle informazioni aziendali.

Resta inteso che il lavoro agile sarà attuato su base volontaria. Le parti a livello aziendale potranno definire eventuali criteri che determinino condizioni di priorità di accesso al lavoro agile.

La valutazione circa la sussistenza delle condizioni necessarie per la concessione del lavoro agile è di esclusiva competenza del datore di lavoro. Il lavoro agile può essere concesso anche a tempo determinato e/o parziale con modalità definite tenendo in considerazione i dovuti parametri di efficienza.

L’esecuzione dell’attività lavorativa al di fuori dei locali aziendali avrà una durata stabilita tra le parti.

L’azienda è responsabile della fornitura e della manutenzione degli strumenti informatici e/o telematici eventualmente utilizzati dal lavoratore per lo svolgimento della prestazione lavorativa in regime di “lavoro agile” se non diversamente pattuito nell’apposito accordo attuativo.

La prestazione dell’attività lavorativa in “lavoro agile” non incide sull’inserimento del lavoratore nell’organizzazione aziendale, sulla connotazione giuridica del rapporto subordinato e non comporta nessuna modifica della sede di lavoro ai fini legali né ha alcun effetto sull’inquadramento, sul livello retributivo e sulle possibilità di crescita professionale, ai sensi del presente c.c.n.l.

Il dipendente in regime di “lavoro agile” conserva integralmente i diritti sindacali esistenti e potrà partecipare all’attività sindacale che si svolge nell’impresa.

Nel caso di disposizioni di legge o di accordi interconfederali, inerenti il “lavoro agile”, le parti si incontreranno per verificare la compatibilità e coerenza del presente accordo con le stesse e eventualmente procedere con le necessarie armonizzazioni.

Sono fatti salvi gli accordi integrativi di secondo livello, già sottoscritti anteriormente alla data di entrata in vigore del presente accordo di rinnovo.

Le parti si impegnano a effettuare interventi congiunti per contribuire all’implementazione delle normative afferenti la materia in questione.

**Cooperative sociali – Sistema cooperativo
(15/03/2016)**

Al fine di incrementare la produttività ed agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, le parti concordano di promuovere il lavoro agile quale modalità flessibile di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato.

Il lavoro agile consiste in una prestazione di lavoro subordinato che si svolge con le seguenti modalità:

- esecuzione della prestazione lavorativa in parte all’interno dei locali aziendali e in parte all’esterno ed entro i limiti di durata massima dell’orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dal presente c.c.n.l.;
- possibilità di utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell’attività lavorativa;
- assenza di una postazione fissa durante i periodi di lavoro svolti all’esterno dei locali aziendali.

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

Il datore di lavoro deve garantire la salute e la sicurezza della lavoratrice e del lavoratore che svolgono la prestazione in modalità di lavoro agile e, a tal fine, consegna alla lavoratrice e al lavoratore, con cadenza almeno annuale, un’informativa scritta nella quale sono individuati i rischi generali e specifici connessi alla modalità di esecuzione del rapporto di lavoro.

Per il ricorso al lavoro agile, la cooperativa deve predisporre un contratto integrativo aziendale individuando i carichi massimi di lavoro, i giorni nei quali il lavoratore presta la propria opera all’esterno della cooperativa ed i relativi orari.

L’accordo relativo alla modalità di lavoro agile deve essere stipulato per iscritto 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 e degli strumenti utilizzati dalla lavoratrice e dal lavoratore. L’accordo, inoltre, individua i tempi di riposo della lavoratrice e del lavoratore, l’esercizio del potere di controllo del datore di lavoro sulla prestazione resa dalla lavoratrice e dal lavoratore all’esterno dei locali aziendali e le condotte connesse all’esecuzione della prestazione all’esterno dei locali medesimi, che danno luogo all’applicazione di sanzioni disciplinari.

L’accordo di cui al precedente comma 5 può essere a termine o a tempo indeterminato e, in tale ultimo caso, il recesso può avvenire con un preavviso non inferiore a trenta giorni. In presenza di giustificato motivo, ciascuno dei contraenti può recedere prima della scadenza del termine in caso di accordo a tempo determinato o senza preavviso in caso di accordo a tempo indeterminato.

La lavoratrice e il lavoratore che svolgono la propria prestazione in modalità di lavoro agile hanno diritto di ricevere un trattamento economico e normativo non inferiore a quello complessivamente spettante ai lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all’interno della cooperativa.

Il datore di lavoro deve adottare misure atte a garantire la protezione dei dati utilizzati ed elaborati dalla lavoratrice e dal lavoratore che svolgono la prestazione in modalità di lavoro agile.

Nel caso di disposizioni di legge o di accordi interconfederali inerenti il lavoro agile, le parti si incontreranno per verificare la loro compatibilità con il presente articolo e, se del caso, provvederanno alla necessaria armonizzazione.

È demandata alla contrattazione di II livello la possibilità di introdurre ulteriori previsioni finalizzate ad agevolare le lavoratrici, i lavoratori e le cooperative che intendono utilizzare la modalità di lavoro agile.

BIBLIOGRAFIA

AA.VV., *Lavoro e Previdenza*, IPSOA, 2021

CAGLIANO S., *Smart working: perché è importante per le imprese un cambio di passo*, 2020, in www.ipsoa.it

CAIRO L., D’AVANZO F., FERRETTI F., *Lavoro agile e coworking*, UTET Giuridica, 2018

CARUSO B., *Tra lasciti e rovine della pandemia: più o meno smart working?*, in *Rivista Italiana di Diritto del lavoro*, 2, 2020, 215

Dallo smart working d'emergenza al "New normal": nuove abitudini e nuovi approcci al lavoro, 3 novembre 2020, disponibile su www.osservatori.net

DEPAOLO D., GIORGI F., BANCA D’ITALIA, *Note Covid-19, Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: i lavoratori del settore privato*, 22 gennaio 2021

IL SOLE 24 ORE, *Il lavoro agile nel 2021*, Circolari 24 Lavoro, 27 gennaio 2021

ISTAT, *Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19*, 15 giugno 2020, disponibile su www.istat.it

MONTEROSSO L., *Il lavoro agile nell'accordo Enel 4 aprile 2017, anche alla luce della sopravvenuta L. n. 81/2017*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2017, 4, 199

MUROLO E., *Lavoro agile e assicurazione Inail*, in *Diritto e pratica del lavoro*, 2017, 47-48, 2886

RAUSEI P., *Consulente del lavoro. Lavoro e legislazione sociale*, Wolters Kluwer, 2020

SANTORO PASSARELLI G., *Diritto e processo del lavoro e della previdenza sociale*, UTET Giuridica, 2020

TIMELLINI C., *In che modo oggi il lavoro è smart? Sulla definizione di lavoro agile*, in *Lavoro nella Giurisprudenza*, 2018, 3, 229

TURRIN M., *Lavoro agile e contratti di lavoro non standard: elementi di criticità*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2020, 2, 381

05

Valutare agilmente Attrazione, onboarding e retain Intervista a Demetrio Macheda di Giuliano Testi

L'adozione massiva dello smart working ha aperto la strada alla rivisitazione dei processi di attrazione e gestione delle risorse umane. La principale domanda che ci dobbiamo porre riguarda l'impatto che il lavoro agile avrà sui processi di talent management e come le attività di onboarding e retain potranno esserne influenzate. Ne parliamo con Demetrio Macheda, consulente di direzione, esperto di recruiting, titolare della piattaforma di valutazione Originalskills, nonché autore del recente volume "La valutazione agile".

Le politiche di talent management dovrebbero includere tra gli obiettivi quelli legati alla capacità di operare trasferimenti orizzontali, in linea con il modello agile. Ritieni che le aziende italiane siano sufficientemente mature per un approccio di questo tipo?

Nel febbraio del 2020 l'ISTAT indicava che oltre il 93% delle imprese italiane ha meno di 20 addetti e, tra queste, le microimprese (da 3 a 9 addetti) costituiscono oltre il 75% del totale delle imprese attive

in Italia. Nessuna di queste imprese, e neanche quelle di dimensioni ancora maggiori (con addetti da 10 a 49), ha la cultura manageriale e gli strumenti per gestire con lungimiranza forme di lavoro agili orizzontali rispetto a quelle verticali "intra moenia" oggi prevalenti. Inoltre, altri fattori, come la legislazione limitata sul lavoro agile, l'evoluzione delle tecnologie che impattano sul mercato del lavoro e il probabile coinvolgimento dei sindacati sulle tematiche dello smart working, dovranno essere presi in considerazione prima di assistere a svolte importanti sul tema dell'organizzazione flessibile ed orizzontale del lavoro.

D'altra parte, a causa della pandemia, le imprese, soprattutto quelle collegate al settore dei servizi, hanno forzatamente distribuito all'esterno, nelle abitazioni dei collaboratori, le attività lavorative che non richiedono la presenza in azienda, rassicurate in ciò anche da mirati interventi legislativi che, tuttavia, sono a scadenza. L'effetto positivo di questa grande e improvvisa trasformazione delle modalità di esecuzione del lavoro subordina-

to è l'attenzione attirata dallo smart working che, come modello organizzativo orizzontale era applicato nel periodo pre-pandemico, stando ai dati del 2020 dell'Osservatorio sullo smart working del Politecnico di Milano, dal 12% delle medie imprese (con 50-249 addetti) e dal 58% delle grandi imprese (con 250 addetti e oltre). Non deve sfuggire, fra l'altro, che il lavoro da remoto è reso possibile dall'uso di piattaforme tecnologiche e che queste consentono al datore di lavoro di controllare i flussi di lavoro e di monitorare il rendimento e la produttività dei lavoratori. E, in tale contesto, per arrivare ad una migliore articolazione orizzontale del lavoro agile, oltre a introdurre garanzie aggiuntive di privacy, è importante sviluppare modalità di valutazione dei lavoratori che possano far emergere con chiarezza il contesto organizzativo e tecnologico oggetto della prestazione lavorativa flessibile. Anche i dati utilizzati dalle imprese per la valutazione delle performance e i criteri per favorire la mobilità, non solo nell'ambito della medesima impresa, ma anche tra imprese che uti-

lizzano piattaforme di lavoro simili, potrebbero costituire a tal riguardo un incentivo per i lavoratori a considerare lo smart working un'opportunità. Solo a partire da questi pre-requisiti, oltre a quelli accennati all'inizio, il talent management può rivelarsi una metodologia opportuna anche se a volte non adatta, come abbiamo sopra indicato, a tutte le imprese, soprattutto dove resiste la figura dell'imprenditore fondatore dell'impresa e della sua famiglia.

C'è il rischio che il lavoro agile, se non correttamente organizzato, si trasformi in una forma di lavoro a domicilio?

La legge 18 dicembre 1973, n. 877, concepita in un momento storico in cui il lavoro subordinato era forse l'unica forma di contratto del lavoro, considera il lavoratore a domicilio chiunque, con vincolo di subordinazione, esegue nel proprio domicilio o in locale di cui abbia disponibilità, anche con l'aiuto accessorio di membri della sua famiglia conviventi e a carico, lavoro retribuito per conto di uno o più imprenditori. Il lavoro agile, normato dalla legge n. 81/2017 al fine di "incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro", è svolto dal lavoratore sia presso la propria abitazione che presso l'impresa. Ma quando il lavoratore si trova a casa è difficile controllare se opera in autonomia o con il supporto dei familiari. Fra l'altro lo stesso lavoratore potrebbe addirittura contribuire al lavoro di suoi familiari per altri imprenditori. Nella versione pandemica, il lavoro agile ha beneficiato (diciamo così!) dell'accordo Interconfederale del 2004 che recepisce l'accordo-quadro europeo sul telelavoro. Nel telelavoro tocca al datore di lavoro fornire, installare e provvedere alla manutenzione degli strumenti di lavoro,



salvo che il telelavoratore non faccia uso di strumenti propri.

Come s'intuisce il pericolo è che nel mondo del lavoro post-pandemico, per abbassare i costi, le imprese possano ricorrere al lavoro agile ma con strategie imprenditoriali diverse rispetto a quanto previsto dalla legge n. 81/2017. Se il lavoro agile, nel contesto della sostenibilità, diventerà una modalità importante di lavorare, occorrerà fin da ora prevedere interventi normativi sui contratti di lavoro che, ad esempio, possano regolamentare meglio quei rapporti lavorativi non standard (come il lavoro subordinato camuf-

fato da Partite IVA e freelance) che presentano effettivamente somiglianze con quanto indicato dalla legge sul lavoro a domicilio.

La pandemia da COVID-19 ha costretto molte aziende a sperimentare per la prima volta forme di lavoro agile, a volte con evidenti difficoltà. Per quale motivo molte aziende non erano preparate? È forse una questione di cultura aziendale?

Prima del febbraio 2020 l'uso dei social e di altri software sofisticati per comunicare ha contribuito a diffondere l'opinione generale fra cittadini e imprese (escludendo tra queste



quelle che sono avvezze all'impiego di tecnologie avanzate) che bastava essere connessi per essere allineati alla quarta rivoluzione industriale, nota come Industria 4.0. In sintesi, la progressiva affermazione degli algoritmi, dei sistemi di analisi predittivi basati su Machine Learning, e la possibilità di ingegnerizzare, connettere e innovare la maggior parte delle attività lavorative, non è stata considerata dalla maggior parte degli imprenditori italiani e dagli stessi lavoratori (quelli garantiti dai contratti di lavoro standard) un'opportunità di crescita, bensì, molto spesso, una minaccia. Così, nel marzo del 2020 quando il lockdown divenne la strada obbligata per combattere l'epidemia, il mondo produttivo nel suo insieme era impreparato, tranne il settore industriale, da sempre

abituato a innovare in un contesto di forte competizione a livello di prodotti e processi. A rimanere "scoperto" è stato soprattutto il settore del piccolo commercio, dei servizi amministrativi e del terziario avanzato (escludiamo in questo caso la PA che meriterebbe un discorso a parte), settori che hanno tuttavia beneficiato dei servizi delle piattaforme cloud di diversa natura, soprattutto di quelle già operative su smartphone, e dell'innovazione della potenza delle prestazioni della rete cresciuta nel corso degli ultimissimi anni. In questa infausta occasione della pandemia le imprese hanno comunque fatto esperienza diretta che la connessione, il marketing digitale, i dati, le informazioni e le conoscenze generate dalle tecnologie devono essere poste al centro della loro agenda

e governate anche al fine di ottimizzare il lavoro di chi opera e opererà a distanza. Si tenga conto che con l'introduzione della tecnologia di comunicazione 5G tutti gli ambiti aziendali saranno iperconnesse in tempo reale e le stesse prestazioni lavorative potrebbero essere valutate grazie a workforce analytics e algoritmi più o meno proprietari di talent management.

Un lavoratore legato a metodologie di lavoro tradizionali può sempre e comunque trasformarsi in un lavoratore agile o secondo il suo parere ci possono essere delle difficoltà?

Il lavoro agile è una forma organizzativa che più che mutare i contenuti del lavoro incide, in primo luogo, sui processi sociali e relazionali delle persone e sull'immagine che le stesse si sono formate nel tempo del loro lavoro e della loro impresa. L'apprendimento delle modalità di lavoro in rete non richiede molto tempo e, a volte, i lavoratori si mostrano più intraprendenti rispetto a quanto l'impresa offre in termini di strumentazione per lavorare a distanza. Insomma, in un momento di difficoltà, i lavoratori in smart working al netto di problemi collegati all'impossibilità di utilizzare la strumentazione abituale, se la sono cavata bene. Tuttavia, le nuove modalità organizzative richiedono un apprendimento di tipo diverso rispetto a quello "pratico" appena accennato, e che riguarda il cambiamento delle abitudini lavorative personali e delle relazioni sociali di presenza. A marzo 2020 un mondo fondato sulle relazioni è scomparso. Anni di contatti, sorrisi, emozioni, abbracci, sentimenti positivi e negativi condivisi con i colleghi sul lavoro sono apparsi oltre che lontani anche minacciosi per l'incolumità propria e degli altri. Il distanziamento sociale obbligatorio è stato accompagnato dalla paura per molti lavoratori di perdere il proprio status lavorativo e addirittura la sicurezza della retribuzione stabile. Fra l'altro si rileva che lavoratori con scarsa autonomia

operativa richiedono nel contesto del lavoro agile maggiore attenzione da parte dell'imprenditore e dei responsabili delle Human Resources. A titolo di esempio, da ricerche effettuate con il nostro Centro Universitario Internazionale, appare evidente che le generazioni lavorative più adulte, con reddito basso, con limitate risorse emotive e poco autonome e motivate, faticano non poco a far proprie le proposte di lavoro agile. Più disponibili verso il lavoro agile si mostrano le generazioni più giovani (a partire dai più giovani tra i Millennial, cioè i nati 1981 e il 1996, e della Gen Z, i nati a partire dal 1997) abituate a integrare on line, in un'unica esperienza, l'attività lavorativa e la vita privata.

Visti i recenti sviluppi, pensa che la propensione al lavoro agile possa diventare un elemento importante al momento del recruiting? Ci sono elementi che fanno capire questa propensione o ci dobbiamo affidare comunque alla prova sul campo?

L'agilità è l'atteggiamento positivo e proattivo del soggetto verso il cambiamento nei processi (tecnologici, commerciali, operativi, organizzativi) dell'impresa considerata in termini evolutivi. Quest'apertura verso ciò che muta nell'ambiente implica nel soggetto resilienza, autonomia, responsabilità, ecc. e approcci lavorativi che valorizzano la varietà di esperienze volte ad affrontare proattivamente situazioni lavorative ambigue, mutanti, differenti una dall'altra e rischiose negli esiti.

In questi ultimi mesi sta crescendo l'offerta lavorativa di smart working. È un fenomeno nuovo che interessa figure deputate alla commercializzazione e all'assistenza clienti da remoto, ma anche altre figure come giornalisti web, web marketer, programmatori, auditor, amministrativi e contabili, ecc.

Ma non basta osservare che in futuro ci saranno sempre più persone

che grazie alla tecnologia potranno lavorare da remoto senza recarsi in azienda. Emerge anche la necessità di poter unire le potenzialità del soggetto con le strategie dell'impresa e con i team alla quale il lavoratore stesso appartiene. Inoltre, la tematica della piena valorizzazione dell'individuo va in ogni caso collegata alla creazione da parte dell'impresa di valori e di un sentire comune in vista del raggiungimento di scopi condivisi dall'intera organizzazione agile in armonia con il nuovo paradigma della sostenibilità.

Affermare vagamente, come spesso si fa, che nei prossimi anni la maggior parte della popolazione lavorativa dovrà reinventarsi senza indicare una visione di quali comparti, settori, ruoli cambieranno è piuttosto controproducente soprattutto per chi si occupa di recruiting. In questo momento le persone cercano la sicurezza retributiva, innanzitutto. Le imprese, d'altra parte, hanno capito che la tecnologia è fondamentale per la loro permanenza sul mercato del lavoro e la spinta ad innovare è forte.

I recruiter si trovano quindi a bilanciare l'ambizione al cambiamento verso cui tende l'impresa e il desiderio dei lavoratori di avere delle garanzie minime nell'immediato e prospettive verso il futuro. Si nota tuttavia che la difficoltà delle imprese (non tutte le imprese abbiamo detto) sul fronte del cambiamento di paradigma dell'innovazione e della sostenibilità contagia anche le pratiche di valutazione. Questo perché c'è scarsa conoscenza e diffidenza di quanto siano efficaci modelli e strumenti sviluppati dalla psicologia relativamente alla valorizzazione dei lavoratori nello specifico contesto lavorativo. Nella sostanza bisogna far leva sull'employer branding (favorito dal matching domanda-offerta come LinkedIn, Monster, ecc.) e sul lavoro dei recruiter per supportare ogni tipo d'impresa (dalla più grande alla più piccola) nella



transizione verso il lavoro agile.

Non c'è il rischio che il lavoratore agile, che si trova fisicamente fuori dall'azienda, possa sentirsi penalizzato rispetto ai meccanismi di carriera?

Dipende da come si evolverà la legislazione in futuro. Per ora, restando alla legge attuale, la possibilità di accedere allo smart working è su base volontaria. Il soggetto che ritiene che un eventuale ricorso allo smart working lo possa penalizzare sotto il profilo della sua evoluzione professionale e di carriera evidentemente non ne farà richiesta o ne usufruirà per un periodo limitato. Questo argomento che riguarda l'incidenza del lavoro agile sulla carriera e sullo sviluppo professionale potrebbe diventare centrale qualora il lavoro da casa, quale forma di contratto di lavoro subordinato, diventasse un'offerta lavorativa standard delle imprese. In questo caso anche le politiche gestionali delle risorse umane dovrebbero essere ripensate anche in funzione della strategia agile d'impresa (perché la scelta del lavoro agile? quali saranno le modalità di svolgimento? quali saranno i criteri di scelta dei lavoratori da preferire ad altri, ecc.?). E ciò sulla scia di best practice fornite da quelle imprese che, pur avendo scelto decisamente di spostare gran parte dei

lavoratori in smart working, continuano ad essere presenti sul mercato senza perdere nulla in termini competitivi. E questo si riflette già oggi positivamente anche sul profilo di carriera di chi lavora da casa.

Lei afferma che il contributo dell'HRTM per l'assunzione e lo sviluppo di collaboratori flessibili e resilienti è decisivo per le organizzazioni tese all'innovazione e all'agilità. Può chiarirci questo concetto?

La premessa necessaria alla domanda è che la metodologia del Talent Management è oggi collegata alla gestione di processi di employer branding, onboarding, engagement e retain. Da più parti si sostiene in effetti che il termine Talent Management possa fin d'ora sostituire quello di "Risorse Umane". E si può essere più o meno d'accordo con questa proposta che, forse, ha la sua ragione nell'evoluzione dell'impiego massiccio di dati che riguardano il lavoratore, da quando entra a quando esce dall'impresa. Al di là quindi della scarsa abitudine delle imprese a raccogliere dati relativamente alla gestione del personale, quello che è emerso negli ultimi anni è che coloro che si occupano di risorse umane nelle imprese lavorano fianco a fianco con i colleghi del web marketing e della

comunicazione. Questi professionisti del digitale stanno guidando i responsabili HR verso modalità valutative basate sui dati e così chi cerca lavoro è trattato secondo metodiche del digital marketing (candidate journey). L'employer branding, ad esempio, può essere misurato tramite i dati raccolti con le piattaforme di recruiting capaci di restituire il valore reputazionale del brand sul mercato del lavoro.

Alla stessa maniera chi si occupa di sviluppo del personale o welfare aziendale (strategie gestionali comunque riferibili all'engagement) avrà a disposizione i dati sulla vita lavorativa dei talenti nel contesto della flessibilità lavorativa (talent journey). Ma i dati sui candidati e i collaboratori forniscono solo risultati a valle delle strategie di hiring, di engagement e development. Il salto che suggerisco di fare è di utilizzare modelli predittivi per accompagnare le politiche di Talent Management. Ma misurare la disposizione individuale ad essere flessibili è compito arduo e spesso la flessibilità di una persona è osservata solo dopo che è stata assunta. Se si desiderano persone flessibili (e quanto flessibili per il tipo di incarico) è necessario valutarle prima dell'assunzione e anche prima di inserirle in un piano di lavoro da casa. Quindi anche per i dipendenti che desiderano operare da casa è uti-

le conoscere preventivamente le loro disposizioni (ad esempio, quanto sono autonomi, responsabili, resilienti, ecc.). Sapere anticipatamente che chi opererà a distanza avrà probabilmente problemi di focalizzazione sul lavoro oppure si arrenderà facilmente di fronte alle difficoltà rimandando spesso impegni e consegne, ecc., permette ai responsabili del personale di pianificare preventivamente interventi di supporto e accompagnamento mirati verso singoli o target di lavoratori che manifestano difficoltà di allineamento agli standard lavorativi sperati. Per alcuni lavori, fra l'altro, non è richiesta né agilità e nemmeno flessibilità per essere svolti. Ma mettere un lavoratore poco dotato di agilità mentale in lavori che invece la richiedono è controproducente soprattutto in termini di rendimento, stress ed engagement. L'uso congiunto di metodologie di Talent Management e strumenti predittivi basati sui dati (se ci sono) sia sull'uso di questionari validati consente di avere un profilo realistico di come il lavoratore potrà ottimizzare i risultati delle sue performance lavorando da casa conciliandole con la vita personale.

Come possiamo valutare le soft skills dello smart working?

Da sempre le imprese hanno predisposto strumenti per misurare il risultato lavorativo dei loro dipendenti. In particolare, per ciò che riguarda la valutazione delle soft skills, cioè disposizioni personali di difficile valutazione, le organizzazioni utilizzano delle griglie di osservazione del comportamento lavorativo dei dipendenti.

Ciò che le imprese valutano sono i comportamenti osservati (aspetto qualitativo) e i risultati delle prestazioni (aspetto quantitativo del lavoro). Per valutare i comportamenti si utilizzano metodologie come ad esempio la valutazione a 360°, che ha lo scopo di acquisire più livelli di valutazione (cliente, riporti, pari, capi) al fine di controllare la soggettività connessa ad ogni tipo di valutazione.

Altre volte la valutazione è effettuata tramite assessment. All'organizzazione che innova e che assume come importanti le sfide di oggi servono persone agili nel pensiero, capaci di realizzarsi nel futuro perché responsabili del presente del loro lavoro. Inoltre, come emerge da diverse ricerche condotte in questi mesi di gelo pandemico, i lavoratori in smart working possono andare incontro a problematiche soggettive di maggiore incertezza, ansia e stress, cioè possono provare un senso di sconforto che incide sulla loro concentrazione e sulla sensazione di non avere il controllo dell'attività lavorativa come invece probabilmente accadeva nel setting lavorativo classico. Quando le persone soffrono di questi sintomi rendono meno e gli indicatori di produttività, di retribuzione e di controllo manageriale dovranno tenerne conto per gestire al meglio tali comportamenti.

Si ipotizza quindi che i responsabili delle risorse umane saranno presto investiti di maggiori richieste di valutazione nel contesto dell'occupazione flessibile. Le persone agili non sono tuttavia facili da scovare dentro le aziende e cambiando il frame organizzativo post pandemico i lavoratori si troveranno sempre più spesso a relazionarsi con mercati, clienti, prodotti e ogni altro fattore economico e produttivo in maniera diversa. Nella sostanza la valutazione che era prima gestita dai capi dovrà essere ripensata basandola non solo sulle conoscenze e technical skills di ogni ruolo lavorativo ma su elementi aggiuntivi che possano consentire a chi lavora in smart working di mantenere costanti le sue performance, almeno pari a chi lavora presso l'impresa. Ad esempio, all'interno dell'organizzazione lavorativa (dove ci sono, quindi, persone che lavorano per raggiungere uno scopo) i lavoratori operano spesso in gruppo che è una importante dimensione psico-sociale dell'organizzazione. Tuttavia, è capace di lavorare in gruppo una persona che generalmente è abile nelle relazioni, di-



sposta a collaborare, che ha fiducia negli altri, ecc. Una persona che non mostra la disposizione naturale di lavorare con il team e che tende ad essere solitaria, tendenzialmente introversa, poco disponibile a condividere con gli altri le proprie attività, dovrà essere impiegata con molta cautela in attività lavorative a distanza poco controllabili. Una modalità veloce e accurata per individuare le disposizioni delle persone che daranno origine a specifici comportamenti lavorativi coerenti con quelle richieste dal proprio ruolo nel contesto del lavoro agile sono i questionari di valutazione validati predittivi di performance lavorative nel futuro.

Può parlarci delle 9 soft skills del lavoro agile?

In effetti il lavoro agile si basa sui valori di fiducia, responsabilità, miglioramento continuo, volontà di apprendere e di adattarsi ai cambiamenti degli individui. E tali valori, declinati in comportamenti lavorativi osservabili, sono noti anche come soft skills, cioè comportamenti e disposizioni particolarmente radicati nelle persone che, quando sapientemente riconosciute e gestite, sono utili per ottenere performance lavorative superiori. In generale, le soft skills sono responsabili della parte qualitativa del lavoro. Influiscono sul valore del risultato finale del lavoro e, persino quando sono considerate poco attinenti alle attività lavorative, possono avere una loro funzione al fine di ottimizzare i risultati attesi da uno specifico ruolo produttivo. Ad esempio, un soggetto destinato allo smart working che presenta caratteristiche poco innovative e di flessibilità, e quindi che non prova ad uscire dalla propria routine o zona di comfort, può essere molto utile nell'ambito di situazioni lavorative strutturate, dove le regole di lavoro e le procedure

devono essere scrupolosamente seguite.

Come si evince le soft skills richieste sul lavoro, anche quello flessibile, potrebbero essere moltissime. Tuttavia, alcune soft skill ci paiono particolarmente collegate al lavoro agile. In effetti l'agilità permette alle persone di considerare la realtà del lavoro in modo dinamico e di superare con il pensiero e l'azione le modalità tradizionali di organizzare, produrre e commercializzare. Il cambiamento descrive operativamente la disposizione del soggetto a mettersi in gioco, mutando atteggiamenti e, eventualmente, anche ruolo lavorativo, sotto la spinta diretta delle nuove strategie promosse dall'organizzazione e della contestuale necessità di partecipare a nuove visioni e sfide di mercato. Il cambiamento può essere, evidentemente, generatore di stress. Persone che sono sensibili alle emozioni resistono poco allo stress e possono reagire esageratamente di fronte a situazioni e a carichi di lavoro imprevisti e impegnativi. Risulta evidente che oltre che resistere allo stress generato dal cambiamento le persone, nei momenti di crisi, devono mostrare anche forte resilienza che è l'attitudine del lavoratore agile di mantenere un comportamento proattivo, positivo, di chi ha la sensazione di poter andare oltre gli ostacoli, pur operando talvolta in condizioni personali e di mercato difficili e sfidanti.

L'autonomia, che indica la capacità delle persone di conseguire i risultati lavorativi attesi indipendentemente dal modello organizzativo adottato dall'impresa, è un indicatore comportamentale che è connesso alla capacità dei singoli di decidere i tempi e le modalità di realizzazione del proprio lavoro. Vicina all'autonomia, ma distinta da essa, c'è l'affidabilità, cioè la capacità delle per-

sone di eseguire i compiti lavorativi rispettando i tempi, le scadenze e i risultati previsti dall'incarico. Mentre l'affidabilità è collegabile anche alle dinamiche quotidiane del lavoro, la responsabilità connette i valori delle persone a quelle dell'organizzazione. La capacità del soggetto responsabile di decidere in maniera ponderata, di focalizzarsi sul futuro, di programmare prima di agire, di non farsi condizionare nelle scelte dalle emozioni negative e di tener conto dei diritti degli altri, ma anche della necessità di agire per il bene proprio e dell'organizzazione, rappresenta un valore aggiunto per il lavoro agile. La trasparenza, cioè la capacità del soggetto di essere schietto, sincero e irreprensibile nel comportamento, è un indicatore importante che consente alle imprese di affidare attività lavorative di smart working ai collaboratori in maniera consapevole.

Evidentemente il lavoratore agile

deve anche essere motivato e partecipe degli eventi legati alla flessibilità richiesta dal cambiamento in atto. Così è la motivazione che spinge il soggetto a cambiare stato mentale e a metterlo nella condizione di controllare e indirizzare le proprie emozioni in vista di una meta da raggiungere che può essere strettamente collegata ai risultati attesi dall'impresa agile.

La valutazione delle soft skills avviene tramite la somministrazione di appositi test. Non c'è la possibilità che il valutato menta o che le valutazioni si attestino costantemente su livelli medi?

È sempre utile distinguere nell'ambito della valutazione i questionari validati e quelli non validati. Tra i questionari non validati sono da annoverare quelli che le imprese producono in proprio per osservare i comportamenti (frutto di modelli di competenze costruite in house).

Questi differiscono da impresa ad impresa e sono collegati alla strategia dell'organizzazione. In questo caso sia le modalità di costruzione che di erogazione dei questionari non garantiscono al lavoratore di essere valutato con oggettività. Perché a volte non si capisce bene cosa questi questionari misurano: una specifica conoscenza, degli atteggiamenti, delle competenze, un tratto di personalità, ecc. Inoltre, ad esempio, nel caso dell'eterovalutazione, due valutatori potrebbero esprimere un giudizio divergente su un medesimo comportamento di un soggetto e adottare quindi criteri di valutazione inquinati da preferenze e altri bias.

Senza entrare nei dettagli i questionari utilizzati per la misurazione delle soft skills, che poi derivano dalla personalità del soggetto e da una serie di fattori ambientali, tengono conto che un soggetto in fase di valutazione desidera sempre

fornire un'immagine positiva di sé. Questo fenomeno, conosciuto come impression management (lo sforzo intenzionale di fornire un'immagine positiva di sé) e autoinganno (processo inconscio e non intenzionale finalizzato a fornire la migliore immagine di sé) potrebbe essere un indice di interesse del soggetto verso una posizione lavorativa, un nuovo incarico, ecc. In altri termini, la simulazione del soggetto che lotta per ottenere un lavoro o per una posizione lavorativa adeguata alle sue caratteristiche, non va interpretata solo in senso negativo, ma anche come indice del livello di motivazione del candidato rispetto alla posizione che potrà ricoprire. Nella realtà, è difficile trovare evidenza che i candidati rispondono ai questionari di personalità in maniera diversa da come si comportano nella loro vita.

Nel modello di valutazione delle soft skill dello smart working la tendenza dei candidati a rispondere in maniera poco veritiera è contrastata a livello di tecnica di costruzione del questionario (contesto di validazione del test competitivo che predilige il fatto che tutti i candidati tenderanno a mettersi in buona luce, rovesciamento delle domande, difficoltà a collegare l'item con il corrispondente sottofattore di personalità, ecc.) e di "role construction", cioè nella realizzazione di ruoli lavorativi diversificati per ogni impresa, anche nel caso di un medesimo profilo. Nel caso di risposte del candidato incoerenti e poco sincere (dovute alla mancanza di comprensione degli item, della scala di autovalutazione o all'inserimento di risposte casuali) il risultato del questionario sarà da valutare con estrema cautela perché i valori numerici saranno sospettosamente alti o bassi rispetto al campione normativo di riferimento del test.



06

Lavoro agile: un esempio di resilienza

di Mauro Petrassi

Il legislatore del 2017, al capo II della legge n. 81, introduce nel nostro ordinamento un innovativo strumento di flessibilità del rapporto di lavoro disciplinando il cosiddetto lavoro agile, ovvero quel tipo di lavoro che, pur rimanendo nell'ambito del lavoro dipendente, si emancipa dai tradizionali concetti di orario e luogo di lavoro, al dichiarato fine di contemperare le esigenze della produzione con quelle della persona che lavora.

Il duplice scopo del lavoro agile, infatti, è quello di *“incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro”* (confronta articolo 18, comma 1, legge n. 81/2017).

Il legislatore detta una disciplina di tipo “leggero” e, cioè, concentrata in poche norme che ne regolano gli aspetti fondamentali,

individuando nell'accordo tra le parti del rapporto non solo la genesi, ma anche la disciplina di tale particolare modalità di svolgimento della prestazione lavorativa. Ed infatti, uno degli elementi più significativi del nuovo istituto è il ruolo di fonte regolativa primaria attribuito alla contrattazione individuale, che definisce gran parte delle condizioni e modalità di esecuzione della prestazione svolta in modalità agile, senza filtri né interventi promozionali da parte della contrattazione collettiva, nonostante questa sia stata “la pioniera” dell'istituto in commento.

Sebbene a molti tale scelta sia apparsa essere in controtendenza rispetto a quella attività suppletiva svolta proprio dalla contrattazione collettiva di primo e secondo livello nell'assenza della legge, la dottrina maggioritaria è tuttavia

concorde nel ritenere che la decisione del legislatore di far assurgere quale fonte regolativa primaria il cosiddetto patto di lavoro agile (vedi articolo 19 legge n. 81/2017) non vale ad escludere il possibile intervento integrativo della contrattazione collettiva. Anzi, essendo il lavoro agile particolarmente confacente alla organizzazione delle grandi aziende (ove era già diffuso nella pratica), è presumibile che la contrattazione collettiva riesca a recuperare un ruolo centrale nella regolamentazione dell'istituto essendo essa in grado di assicurare quell'esigenza di uniformità e omogeneità di trattamento necessitata dalla moltitudine di lavoratori coinvolti.

Senonché, in ragione delle resistenze culturali e sociali alle innovazioni, la legge n. 81/2017 non è stata sufficiente per far “decollare” il lavoro agile e operare quella profonda trasformazione da essa ipotizzata del modo di concepire il lavoro. Come spesso accade, la tendenza a resistere all'attuazione di processi innovativi è però vinta da situazioni di necessità come avvenuto anche per il lavoro agile con la pandemia da Covid-19.

Questa infatti non ha lasciato alternative al mondo del lavoro, costringendo sia i datori che i lavoratori a dover necessariamente rivedere l'organizzazione del lavoro per evitare il blocco totale della produzione, elidendo le forze di resistenza e riuscendo così a far emergere le indubbie potenzialità e i vantaggi del lavoro agile.

Oggi, infatti, sotto la spinta dei vari provvedimenti di lockdown



e delle restrizioni alle attività produttive imposte dal Governo per fronteggiare la pandemia, è sotto gli occhi di tutti come la possibilità offerta dal lavoro agile di ridurre, e in alcuni casi addirittura azzerare, i tempi di percorrenza per andare a lavoro, comportamenti benefici tanto per il lavoratore, che in tal modo potrà meglio distribuire i tempi di vita e di lavoro con maggiore rendimento e una migliore gestione anche della vita familiare e sociale, che per il datore di lavoro, il quale se ne avvantaggia non solo in termini di riduzione dei costi per gli spazi fisici, ma anche per il fatto che il lavoratore agile, oltre ad assentarsi di meno, è in media più produttivo rispetto ai colleghi che eseguono la prestazione

all'interno dei locali aziendali.

Ma i vantaggi non sono solo questi. Il lavoro agile infatti crea *“un sistema win-win-win”*, con vantaggi non solo per le parti del rapporto contrattuale, ma anche per la collettività. Si pensi soltanto all'effetto benefico sull'ecosistema conseguente alla riduzione degli spostamenti. Uno studio ha dimostrato che se solo il 10% dei lavoratori eseguisse la propria prestazione da remoto per 100 giorni all'anno, si avrebbe una riduzione della produzione annua di CO² di oltre 307.000 tonnellate, mentre i lavoratori risparmierebbero un tempo negli spostamenti per un sistema complessivo pari a 47 milioni di ore all'anno.

Tuttavia, nonostante i numerosi vantaggi dell'istituto in commento, in questi anni si è registrata un'applicazione del tutto marginale, tant'è che la dottrina è unanime nel ritenere che senza la pandemia sarebbero stati necessari diversi anni prima che si compisse quel salto culturale per una diffusione del lavoro agile su una così vasta scala.

A tal riguardo, basti pensare che all'inizio del mese di febbraio 2020, solo 570 mila lavoratori erano in modalità agile, mentre nelle settimane di lockdown si stima che i lavoratori interessati siano stati circa 8 milioni. Onde, è del tutto evidente come l'emergenza sanitaria e il conseguente lockdown abbiano funzionato da forte acceleratore alla diffusione del lavoro agile, tanto da essere definito come "stress test".

Sin dallo scoppio dell'emergenza epidemiologica, infatti, la necessità di limitare gli spostamenti e al contempo garantire il cosiddetto distanziamento sociale, hanno indotto il legislatore emergenziale ad individuare nel lavoro agile la modalità di lavoro privilegiata apparendo come lo strumento maggiormente in grado di conciliare, più di ogni altro, le esigenze di tutela della salute con quelle di produzione delle imprese.

Il lavoro agile, dunque, da strumento volto ad incrementare la competitività e agevolare i tempi di vita e lavoro (cosiddetto *work-life balance*) ha assunto la nuova inedita funzione di strumento di protezione dell'ordine pubblico sanitario ed economico.

La normativa emergenziale ha dovuto inseguire l'evolversi dell'emergenza Covid-19, e in poco tempo si sono susseguiti, ad un ritmo incalzante, diversi DPCM, emanati sulla scorta

di decreti legge recanti le relative norme di principio, che hanno facilitato (oltre che raccomandato) il ricorso al lavoro agile.

L'effetto acceleratorio è stato determinato da alcune importanti modifiche apportate dai diversi DPCM adottati dal mese di febbraio 2020, che hanno avuto il pregio di semplificare la disciplina "ordinaria" del lavoro agile prevista dalla legge n. 81/2017.

Sono sostanzialmente tre le modifiche messe in atto.

La prima semplificazione consiste nella deroga al patto di lavoro agile ex articolo 19 della legge n. 81/2017, onde l'istituto di cui agli articoli 18-23 della legge appena citata può essere applicato in via automatica ad ogni rapporto di lavoro subordinato, ferma restando la compatibilità della mansione con l'esecuzione agile.

Altra modifica riguarda la semplificazione prevista dall'articolo 90, comma 3, decreto legge n. 34/2020, il quale prevede la possibilità di assolvere, in via telematica, agli obblighi previsti dall'articolo 22 legge n. 81/2017 sull'informativa sui rischi generali e specifici connessi a tale particolare modalità lavorativa, anche ricorrendo alla documentazione resa disponibile sul sito dell'Inail. A ciò si aggiunga che in molte aziende tale documento viene predisposto avvalendosi di esperti esterni alle imprese; in tal modo, dunque sono stati eliminati una serie di costi relativi ad un'attività di consulenza specialistica di cui hanno beneficiato soprattutto le piccole e medie imprese, specie in un momento di forte contrazione economica come quella attuale.

Infine, l'ultima modifica ha riguardato la procedura di comunicazione obbligatoria.

Il comma 3 dell'articolo 90, decreto legge n. 34/2020, ha previsto, al riguardo, che "i datori di lavoro del settore privato comunicano al Ministero del lavoro e delle politiche sociali, in via telematica, i nominativi dei lavoratori e la data di cessazione della prestazione di lavoro, ricorrendo alla documentazione resa disponibile sul sito internet del Ministero del lavoro e delle politiche sociali". Da un punto di vista pratico, la procedura messa in atto dal legislatore è particolarmente semplice poiché si sostanzia in un mero invio di un file excel con modello scaricabile dal sito del ministero del lavoro, senza che sia necessario depositare eventuali accordi o autocertificazioni.

Come già evidenziato, il perno della disciplina dettata dalla legge n. 81/2017 è il carattere consensuale della prestazione agile, pertanto è proprio il superamento del patto di lavoro agile a meritare maggiori attenzioni.

La norma appare chiara nel prevedere che l'esonero dal patto di lavoro valga ad escludere la necessaria consensualità nella fase genetica della prestazione agile.

Per tutta la durata dell'emergenza Covid-19, infatti, il lavoro agile può essere attivato unilateralmente dal datore di lavoro senza che vi sia necessità di sottoscrivere l'accordo di cui all'articolo 19 di cui sopra.

È evidente, quindi, che non si pone alcun problema in ordine alla prova della consensualità dell'instaurazione della modalità agile, ma piuttosto della sua legittimità in ordine ai presupposti legali previsti dalla normativa emergenziale.

Dal tenore letterale dell'articolo 90, comma 4, decreto legge n. 34/2020



(*"la modalità di lavoro agile disciplinata dagli articoli da 18 a 23 della legge 22 maggio 2017, n. 81, può essere applicata [...] anche in assenza degli accordi individuali ivi previsti"*), sembra potersi dedurre che la disciplina in commento si limiterebbe ad introdurre una mera facoltà in capo al datore di lavoro, rimanendo comunque possibile, anche nella fase emergenziale, la stipulazione del patto di lavoro agile.

Senonché, per dare effettività alla norma emergenziale potrebbe sostenersi che l'adibizione alla modalità agile, oltre che una potestà in capo al datore di lavoro, potrebbe configurarsi come un vero e proprio obbligo in capo allo stesso, sempre che non vi siano comprovate ragioni organizzative o tecniche che impediscano l'esecuzione della prestazione in modalità smart.

Pertanto, in dottrina vi è chi sostiene che il lavoro agile emergenziale assumerebbe i contorni di un patto bilaterale obbligatorio, basato su una



reciproca obbligazione a contrarre che può, quindi, essere esclusa solo in presenza di un'adeguata giustificazione.

Altro filone dottrinario, invece, ritiene che la disciplina emergenziale, prevedendo l'assenza del patto di lavoro agile, escluderebbe di fatto l'elemento costitutivo della fattispecie e, di conseguenza, l'istituto stesso, essendo questo da intendersi necessariamente consensuale.

Infine, ulteriore indirizzo dottrinario ritiene che la tesi della

necessaria consensualità del patto di lavoro agile si potrebbe in parte recuperare forzando di fatto la *ratio legis* del comma 4 dell'articolo 90 decreto legge n. 34/2020. A dire di tale dottrina si potrebbe interpretare il frammento di norma che prevede "l'assenza di accordi individuali" come assenza di forma scritta *ad probationem* e non come "assenza di accordo" che si perfezionerebbe, quindi, in forma tacita o per *facta concludentia*.

Tuttavia, da un punto di vista concreto sembra ragionevole ritenere che quelle imprese che già stavano sperimentando il nuovo istituto sulla base degli accordi individuali hanno di fatto ampliato senza particolari difficoltà le dimensioni dell'esperienza già intrapresa e ciò in considerazione del fatto che molti degli aspetti fondamentali fossero già oggetto di regolazione collettiva; a tal proposito basti citare, a mero titolo esemplificativo, la regolamentazione delle fasce di reperibilità o il diritto alla disconnessione. Onde, ben si potrebbe interpretare l'assenza dell'accordo come una deroga consentita nella fase emergenziale in favore di quelle imprese che non avevano mai utilizzato la modalità agile.

Sembra infatti inimmaginabile, in tale fase emergenziale, la regolamentazione della prestazione agile attraverso l'accordo individuale specie in quelle realtà aziendali ove la modalità agile interessa un gran numero di lavoratori o rappresenti un'assoluta novità. Pertanto, la predisposizione di una scheda informativa o una lettera unilaterale, anche trasmessa via mail, potrebbe rappresentare un utile strumento alternativo al patto di lavoro agile.

Si tratterebbe, quindi, di una deroga dettata dalla necessità di sol-

lecitare il datore di lavoro ad applicare una misura idonea a garantire non solo la salute del lavoratore, ma anche la salute pubblica, ecco perché la dottrina maggioritaria ritiene che per il cosiddetto lavoro agile emergenziale non sarebbe necessario il consenso del lavoratore che, invece, proprio in ragione della causa di forza maggiore determinata dal virus non potrebbe rifiutarsi di eseguire la prestazione secondo tale modalità.

Appare opportuno sottolineare che il legislatore prevede un regime differenziato per il settore privato e quello pubblico. L'articolo 87, comma 1, del decreto legge n. 18/2020 prevede che il lavoro agile sia la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa presso le pubbliche amministrazioni che possono ricorrere a tale modalità "prescindendo dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi previsti da 18 a 23 della legge 22 maggio 2017, n. 81".

Tuttavia, nel caso in cui non sia possibile ricorrere al lavoro agile emergenziale, le pubbliche amministrazioni sono invitate ad utilizzare gli strumenti delle ferie, dei congedi, della banca ore, della rotazione e gli altri istituti analoghi nei limiti di quanto previsto dalla contrattazione collettiva.

Qualora siano stati già utilizzati i predetti istituti previsti dalla legge e dalla contrattazione collettiva, le pubbliche amministrazioni possono, motivatamente, esentare il dipendente dallo svolgimento della prestazione lavorativa. Tale ultima ipotesi rappresenta, quindi, una *extrema ratio*.

È evidente che il lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni sia regolato sulla base di una formula decisamente più restrittiva rispetto a quella posta con riferimento al lavoro privato, ed infatti mentre

per il lavoro pubblico viene espressamente previsto che si "prescinda dagli accordi individuali", in quello privato il legislatore ha, invece, previsto che la prestazione smart "può essere applicata [...] anche in assenza degli accordi individuali".

Le semplificazioni introdotte dalla normativa emergenziale sono, ovviamente, applicabili solo fin quando permane lo stato di emergenza sanitaria. Ciononostante non è escluso che i vantaggi sperimentati in questo periodo potranno giovare a rimuovere quegli ostacoli che avevano impedito alla normativa "ordinaria" di far "decollare" il lavoro agile.

Si tratta di ostacoli non solo culturali ma anche giuridici, in quanto le scarse previsioni della legge, in uno alla assoluta novità dell'istituto e alla mancanza di precedenti giurisprudenziali, non offrono elementi per poter valutare, a monte, con sufficiente grado di affidabilità, la "tenuta" della regolamentazione eventualmente concordata dalle parti del rapporto con il patto di lavoro agile. La legge, infatti, si limita a rimettere a detto patto la regolamentazione di istituti fondamentali del rapporto di lavoro (quali l'esercizio del potere direttivo, di controllo e disciplinare da parte del datore di lavoro e il diritto alla disconnessione del lavoratore), senza fornire alcuna indicazione sui contenuti e sui limiti di quella regolamentazione, con il rischio che quanto stabilito dal patto stipulato dalle parti possa essere ritenuto illegittimo in quanto non conforme a principi di ordine generale dettati da leggi in materia di lavoro, stante comunque il rapporto di subordinazione del patto individuale rispetto alla legge che caratterizza il nostro sistema di diritto del lavoro.

Per tale ragione, nel vivace dibattito su come dovrà essere il lavoro

agile post emergenziale, la dottrina maggioritaria ritiene che sembrerebbe ragionevole cedere un maggior spazio d'azione alla contrattazione collettiva la quale potrebbe giocare un ruolo di primo piano sia definendo quegli aspetti che il legislatore del 2017 ha lasciato indeterminati, sia quelli che il datore di lavoro ha interesse a regolare in modo uniforme nei confronti di tutti il personale.

In tale direzione, del resto, sembra muoversi il progetto di riforma della legge sul lavoro agile (proposta di legge commissione n. 2417/2020), con il quale il legislatore sembra aprire alla contrattazione collettiva, affidandole il compito di definire, mediante accordi sindacali, anche di prossimità, perlomeno i limiti e le modalità di esercizio del potere direttivo e di controllo, nonché quello disciplinare, in relazione alla prestazione resa all'esterno dei locali aziendali.

È, quindi emersa la consapevolezza che la legge n. 81/2017 non

sia del tutto adeguata necessitando di un qualche "ritocco" selettivo al fine di consentirne una più idonea applicazione che, comunque, vada a rivalorizzare l'elemento consensuale.

Altri ritengono che sia necessario mantenere l'attuale impianto normativo e, quindi, resistere alle tentazioni di ingabbiare il lavoro agile in rigide previsioni di legge o di contratto. Pertanto anche in una prospettiva di futura regolamentazione, il punto di forza dello strumento dovrebbe continuare ad essere incentrato sulla sua flessibilità e la conseguente possibilità di adattarlo alla

concreta situazione aziendale e alle specifiche esigenze personali della vita del singolo lavoratore. Secondo tale opinione, l'accordo individuale resterebbe la strada più efficace per assicurare che il lavoro agile si adatti alle esigenze delle parti, onde sarebbe un errore imbrigliare "con lacci e laccioli" l'autonomia delle parti, non essendo l'accordo individuale una mera formalità o un formulario che deve essere semplicemente compilato, altrimenti ci troveremmo nuovamente di fronte all'ennesimo caso di una cieca rincorsa alle regole, senza aver compreso a fondo le complessità delle trasformazioni del lavoro.



Altra parte ancora, ritiene che la questione fondamentale sia l'imprevedibilità o meno del consenso nell'ambito del lavoro agile. Ed infatti anche in una prospettiva futura non sarebbe peregrino chiedersi se il consenso sia realmente connaturato al lavoro agile o se venuto meno con la normativa emergenziale, tale istituto possa essere ripensato come ulteriore strumento di *jus variandi* datoriale ex articolo 2013 del codice civile e, pertanto, come strumento di organizzazione dell'impresa al pari del trasferimento. Secondo tale indirizzo dottrinario, quindi, bisognerebbe far tesoro dell'esperienza emergenziale e, quindi, contrariamente a quanto ritenuto dalla dottrina maggioritaria,

sarebbe necessario superare il dogma del consenso, fonte di rigidità della prestazione agile.

Senonché l'ultimo indirizzo dottrinario non appare del tutto convincente posto che nel caso del lavoro agile non si verifica un cambio di mansioni, quanto piuttosto una modifica del luogo e del modo in cui svolgerle e, cioè, inciderebbe su elementi essenziali del rapporto di lavoro stabiliti nel contratto di assunzione, la cui modifica sarebbe difficilmente ipotizzabile in mancanza di un espresso consenso della controparte.

07

Riprendiamoci lo Stato

Intervista a Tito Boeri
di Giuliano Testi

L'Italia ha assolutamente bisogno di tornare a crescere. Già prima della crisi derivante dell'emergenza sanitaria da Covid-19 era, insieme alla Grecia, l'unico paese europeo in cui il reddito disponibile delle famiglie fosse diminuito nel corso degli ultimi venticinque anni. Questo periodo così difficile che stiamo attraversando può fornirci qualche importante lezione? Ne abbiamo parlato con Tito Boeri, professore ordinario all'Università Bocconi, per quattro anni presidente dell'Inps, ed autore assieme a Sergio Rizzo del libro "Riprendiamoci lo Stato" edito da Feltrinelli. In esso gli autori si concentrano sul meccanismo della macchina statale, complesso e prezioso, ma anche pieno di falle, disfunzioni, contraddizioni e incompetenze, che anziché favorire la crescita rendendo la vita facile a cittadini e imprese rappresenta spesso il vero freno del

paese. Le cause hanno a che fare con burocrati incapaci legati non di rado a doppio filo con la politica, politici inconsapevoli del proprio

ruolo che approvano leggi assurde, sindacati che hanno smarrito il filo della loro storia diventando complici della paralisi. Per cambiare direzione non servono grandi riforme, basterebbero piccoli interventi coraggiosi.

Iniziamo dal titolo del libro, "Riprendiamoci lo Stato", certamente molto ambizioso...

Non possiamo permetterci una macchina dello Stato che non sia percepita dai cittadini come dalla loro parte. Durante la pandemia l'intervento pubblico ha varcato ogni confine, superando ogni limite che si poteva a priori immaginare. Lo ha fatto in gran parte per buone ragioni, ma invadendo pesantemente la nostra vita privata. È una invasione destinata a durare: non si è mai vista una ritirata rapida del pubblico. Se lo Stato continua ad essere inefficiente come purtroppo è in gran parte nel nostro paese, questa invasione di campo diventerà presto insopportabile, ponendo problemi molto seri alla ripresa della nostra economia e alla stessa coesione sociale.

“ Si pensa di risolvere tutto scrivendo norme lunghissime con centinaia di rimandi ”

Parliamo del rapporto tra Stato e cittadino. La prima cosa che il cittadino - in un certo senso - riceve dallo Stato sono le regole di comportamento, le norme che deve rispettare. Nel suo volume lei scrive di norme "inattuate perché inattuabili". Molto interessante come definizione...

Spesso si colpevolizzano le amministrazioni pubbliche per leggi inattuate senza guardare al contenuto delle leggi che guidano il loro operato. Pensiamo alle norme introdotte all'inizio della pandemia, quella serie di decretazioni di urgenza che ponevano sulla carta degli interventi in gran parte giusti senza però preoccuparsi di verificarne l'attuabilità. Si tratta di un problema di metodo che spesso manca nella classe politica, che tende spesso a non cercare un'interazione diretta con le amministrazioni pubbliche, quelle che poi devono attuare le norme, e quindi utilizzano delle figure intermedie, quelle che io e Sergio Rizzo chiamiamo nel nostro libro la poliburocrazia. Questo termine si riferisce ai capi di gabinetto e ai direttori degli uffici legislativi che per il ministro o assessore di turno intrattengono rapporti con le amministrazioni pubbliche. Lo fanno spesso senza avere le competenze necessarie per capire come queste amministrazioni funzionano e al tempo stesso senza rispondere del loro operato di fronte agli elettori, dunque senza preoccuparsi se le leggi rimarranno inattuate. Quel che conta per loro è ingraziarsi il ministro che potrebbe altrimenti rimuoverli con lo *spoils system*. Bisogna invece stabilire un contatto diretto tra politici e amministratori. Il ministro che ha in mente una norma che vuole far approvare dal Governo e dal Parlamento, si dovrebbe sedere ad un tavolo con le amministrazioni e persone chiamate a metterla in pratica e discutere con loro a fondo di tutti i problemi che



potrebbero insorgere nell'attuazione della norma. Questo auspicabile metodo di lavoro è completamente assente da noi. Il risultato è che continuiamo ad approvare norme che sono in gran parte inattuabili o che sono scritte in modo da non permettere il raggiungimento degli obiettivi che si era posto il legislatore. L'esempio più immediato che mi viene in mente è quello della cassa integrazione Covid che doveva essere - almeno questa era l'idea - elargita immediatamente per far fronte alla improvvisa chiusura delle attività economiche nei periodi



del lockdown più duro. Ebbene, la legge era palesemente scritta in modo tale che molti pagamenti sarebbero avvenuti nel giro di tre mesi, e questo puntualmente poi è avvenuto. Bastava che il ministro del lavoro si fosse seduto ad un tavolo con i dirigenti dell'Inps – i dirigenti, non sto parlando necessariamente del presidente - che hanno ed avevano in mano la gestione della cassa integrazione per capire che quella norma avrebbe portato ad un ritardo di questo tipo.

Proprio prendendo spunto da questo esempio che è andato a toccare negativamente molti italiani, vorrei parlare della mancanza di fiducia tra Stato e cittadino. Ad esempio, l'Inps è un ente molto importante che svolge abbastanza bene il proprio lavoro, pur con qualche difetto, considerando la complessità del compito. Però il cittadino comune non ha questa percezione. È lo Stato che si "vende" male, che non riesce a valorizzare bene nei confronti del cittadino quello che riesce a fare bene o c'è uno scontento che ormai è difficile da eradicare?

Qui siamo di fronte ad un problema storico culturale di lunga data e come sempre in questi casi si creano dei circoli viziosi, per cui lo Stato agisce nei confronti del cittadino non fidandosi di quest'ultimo e quindi ponendo una serie di condizioni quasi vessatorie, nel timore che il singolo soggetto cerchi sempre, in qualche modo, di sfuggire all'applicazione delle norme della legge, avendo un atteggiamento fraudolento nei

confronti della pubblica amministrazione. Il cittadino, a sua volta, vede l'amministrazione pubblica come qualcosa di corrotto, di mal funzionante, di distorto,

di condizionabile sulla base di favoritismi derivanti da rapporti personali, anziché percepirla come una macchina impersonale che gestisce dei provvedimenti senza guardare in faccia a nessuno. Inevitabilmente, anche quelle realtà come l'Inps che sono relativamente efficienti - perché su alcuni aspetti l'Inps è effettivamente all'avanguardia anche a livello europeo - sono viste con estrema diffidenza da parte dei cittadini. Devo dire che il compito di riequilibrare la situazione spetta certamente allo Stato che, come abbiamo sottolineato nel libro, deve agire per riguadagnare la fiducia dei cittadini. Ci sono diverse cose che possono essere fatte in questa direzione: la prima è quella di ristabilire un rapporto diretto con i cittadini, senza passare attraverso gli intermediari. Uno dei problemi che l'Inps ha avuto in questi anni è stato quello di aver spesso agito tendendo a delegare a degli intermediari i rapporti con i cittadini; ad esempio tutta la rete dei patronati, dei Caf e dei consulenti del lavoro. Questi sono intermediari che sicuramente hanno una capacità di raggiungere molte persone, cosa che rappresenta certamente un vantaggio per l'ente, ma dall'altro lato trovano ragione nell'inefficienza della pubblica amministrazione. Meno efficiente la macchina dello Stato maggiore la quantità di lavoro che questi intermediari riescono ad attrarre.

Riguadagnare un rapporto diretto è fondamentale anche per dare disciplina



“ Molte regole della pubblica amministrazione hanno un obiettivo che va ben oltre quello del buon funzionamento della macchina e dell'efficienza dei servizi: è l'autodifesa ”

“ La redazione tecnica della maggior parte delle leggi è opera degli uffici amministrativi, i quali, per evitare responsabilità, a scopo difensivo, scaricano volentieri sul Parlamento l'onere della decisione alla quale poi essi debbono dare applicazione ”

C'è una parte del libro nella quale parlate della necessità di scegliere bene i manager, di scegliere bene chi dirige le amministrazioni. Più volte abbiamo sentito parlare della necessità di introdurre il concetto della valutazione del merito, premiando i manager virtuosi che riescono ad essere competitivi. Quali sono, secondo lei, gli ostacoli che impediscono di realizzare un sistema di valutazione del merito del tutto trasparente e quali possono essere i pericoli di una

ai dipendenti pubblici per ricordare loro che sono al servizio dei cittadini anziché il contrario. In questi rapporti sarebbe bene avere un atteggiamento molto più cooperativo. Anche laddove si temano dei comportamenti fraudolenti, bisogna assumere un atteggiamento, almeno inizialmente, di cooperazione, offrendo al cittadino la possibilità di rimediare, una sorta di gentile dissuasione. Si tratta di un aspetto che anche molti studi comportamentali hanno messo in luce. Serve far capire alle persone che ci sono dei controlli, che c'è chi vigila sul loro operato aiutandoli a mettersi in regola e, nel caso in cui questo non avvenisse, altrettanto pronti a imporre sanzioni. Questo è il messaggio: il cittadino si vede trattato con deferenza e con attenzione, ma al tempo stesso è consapevole che c'è uno Stato presente che sarà in grado di cogliere immediatamente un atteggiamento di tipo fraudolento. Migliorare il linguaggio e la manie-

ra di rapportarsi con il cittadino sarebbe un passo in avanti molto importante.

sua introduzione?

È necessario prima parlare di cosa impedisce di migliorare l'efficienza dell'amministrazione pubblica per poi arrivare al management ed alle figure apicali. Io credo che il reclutamento nelle amministrazioni pubbliche, per troppo tempo, è stato visto come una forma di ammortizzatore sociale o di raccolta di consenso politico, per cui diciamo che molto spesso la qualità delle assunzioni nella pubblica amministrazione è stata ampiamente al di sotto del livello richiesto per i servizi e le missioni che queste persone dovevano svolgere. Questo sicuramente ha avuto un riflesso anche nella scelta della classe dirigente di molte amministrazioni. Abbiamo, purtroppo, in posti apicali molte persone che sono del tutto incompetenti e che sono lì per favoritismi di natura politica, per pressioni del sindacato, per necessità di assorbire alcune persone che non trovavano impiego altrove. Ci sono molti soggetti che provengono dalla classe politica che, giunti al termine di una carriera politico-sindacale che non dava altri sbocchi, hanno avuto modo di trovare degli spazi. Ma anche le varie forme di promozione e di cooptazione spesso hanno seguito logiche di natura clientelare, come documentiamo ampiamente nel libro. La prima cosa da fare, ancora prima della valutazione dei manager, è quella di migliorare il reclutamento, l'ingresso delle persone nella pubblica amministrazione ed in secondo luogo le procedure che portano a scegliere le figure apicali all'interno delle singole amministrazioni. Nel libro facciamo una serie di proposte, anche basate sulla mia esperienza all'Inps, che credo vadano in questa direzione.



“ Quando un provvedimento legislativo fissa un termine per la sua entrata in vigore, non è mai perentorio: il suo mancato rispetto da parte di chi è incaricato dalla legge di attuarlo non è in alcun modo punito ”

La valutazione vera e propria è qualcosa di estremamente difficile nell'amministrazione pubblica perché l'amministrazione, e quindi il manager pubblico, ha spesso moltissime funzioni diverse; ad esempio l'Inps, che gestisce più di quattrocento prestazioni sociali diverse. Quindi non è ovvio come trovare delle metriche adeguate per valutare l'operato dei singoli dirigenti. Quello che bisogna fare è sicuramente avere degli indicatori che diano delle misure di come le persone si stanno comportando e permettere al cittadino di valutare il funzionamento delle amministrazioni, magari attraverso un gruppo di persone che siano utilizzatrici sistematiche di un servizio, che siano clienti abituali di quella

amministrazione pubblica con cui intrattengono dei rapporti e che possano così dire se vedono dei miglioramenti o dei peggioramenti nella qualità dei servizi offerti. È necessario usare molto di più il giudizio dei cittadini rispetto a quanto si è fatto sino ad oggi. Quando ero presidente dell'Inps, avevo un numero enorme di indicatori che venivano raccolti sulle singole amministrazioni e sui singoli dirigenti, ma non c'era alcuna sistematica raccolta di dati di *customer satisfaction*, cioè di gradimento da parte dei cittadini. Su questo va fatto assolutamente molto di più, con la consapevolezza che c'è anche una parte qualitativa nelle valutazioni che non è di poco conto.

L'ultima domanda non può che riguardare il sistema pensionistico. Sempre nell'ottica del comune cittadino, c'è parecchia confusione: ci sono pubblicazioni che affermano che si spende troppo per le pensioni, altre che si spende troppo poco. È un po' difficile capire dove sta la verità...

Il nostro stato sociale è fortemente squilibrato, nel senso che la spesa pensionistica assorbe una quota eccessiva della spesa sociale italiana ed è indubbio che nel sistema pensionistico siano stati concessi, nel corso degli anni, dei regimi di favore a dei gruppi specifici non in modo uniforme. Penso a dei gruppi particolari. Sono tutte cose che abbiamo documentato quando ero alla guida dell'Inps. C'è una sezione del sito internet dell'Inps tuttora funzionante che si chiama "Operazione

porte aperte" in cui queste cose vengono documentate. Quello che bisogna fare è un'operazione di armonizzazione delle regole che porti a rimuovere questi trattamenti di privilegio ed a porre tutti sullo stesso piano. Allo stesso tempo è fondamentale accelerare la transizione verso le regole del sistema contributivo, che sono quelle maggiormente sostenibili, che non gravano sul futuro delle giovani generazioni. È proprio con questa filosofia che, a mio giudizio, si può trovare una via d'uscita dalla cosiddetta "quota 100".

“ Un modo di incentivare i dirigenti pubblici a fare al meglio il loro mestiere è esporli direttamente al giudizio dei cittadini ”



SEAC SERVIZI ASSICURATIVI

Polizze di responsabilità civile per i professionisti

Fai la cosa giusta,
scegli **un partner affidabile!**

In pratica

Il potere direttivo durante il lavoro agile

di Ilenia Mangano

Il caso

Un'azienda ha collocato in modalità di lavoro agile alcuni suoi dipendenti a causa della pandemia da Covid-19. L'impresa si è quindi servita delle norme emergenziali che hanno dato la facoltà di aderire allo smart working senza dover preliminarmente stipulare un patto di lavoro agile tra le parti coinvolte.

Il datore però si avvede, sulla base di un report relativo alle attività svolte, che uno dei suoi dipendenti ha ridotto notevolmente la sua produttività da quando è in modalità agile, oltre al fatto che non si collega agli strumenti informatici in dotazione durante il suo normale orario di lavoro e che, anzi, durante lo stesso svolge attività non inerenti alla prestazione lavorativa.

L'azienda chiede come gestire il lavoratore, se sia possibile controllarlo da remoto al fine di rilevare e dimostrare che il lavoratore è improduttivo. La circostanza secondo cui è in modalità agile lo "esonera" rispetto all'obbligo di rispettare l'orario di lavoro? Si potrà procedere con una procedura di contestazione disciplinare?

Riferimenti normativi

La questione sottoposta riguarda più aspetti problematici, l'assenza di un patto di lavoro agile ha solo la funzione di complicarli.

Lo pseudoanglicismo smart working, noto invece tra gli anglosassoni come *home working*, *remote working*, o *telecommuting*, nella versione italiana del lavoro agile è una mo-

dalità possibile di svolgimento del rapporto di lavoro subordinato. L'agilità consiste nell'assenza di una postazione fissa per lo svolgimento della prestazione, che si realizza in parte all'interno e in parte all'esterno dei locali aziendali, e nella necessità del rispetto del solo limite massimo del lavoro giornaliero e settimanale, senza dei veri e propri vincoli di orario.

La normativa di riferimento per comprendere cosa sia possibile o meno fare durante lo smart working è costituita dalla legge n. 81/2017, il cui articolo 19 rimanda alla stipula di un accordo tra datore di lavoro e lavoratore, attraverso il quale vengono illustrate le condizioni con cui può svolgersi la prestazione agile, aggiungendosi a quanto già previsto dalla contrattazione collettiva di settore. Di fatto, però, molto è lasciato all'autonomia delle parti.

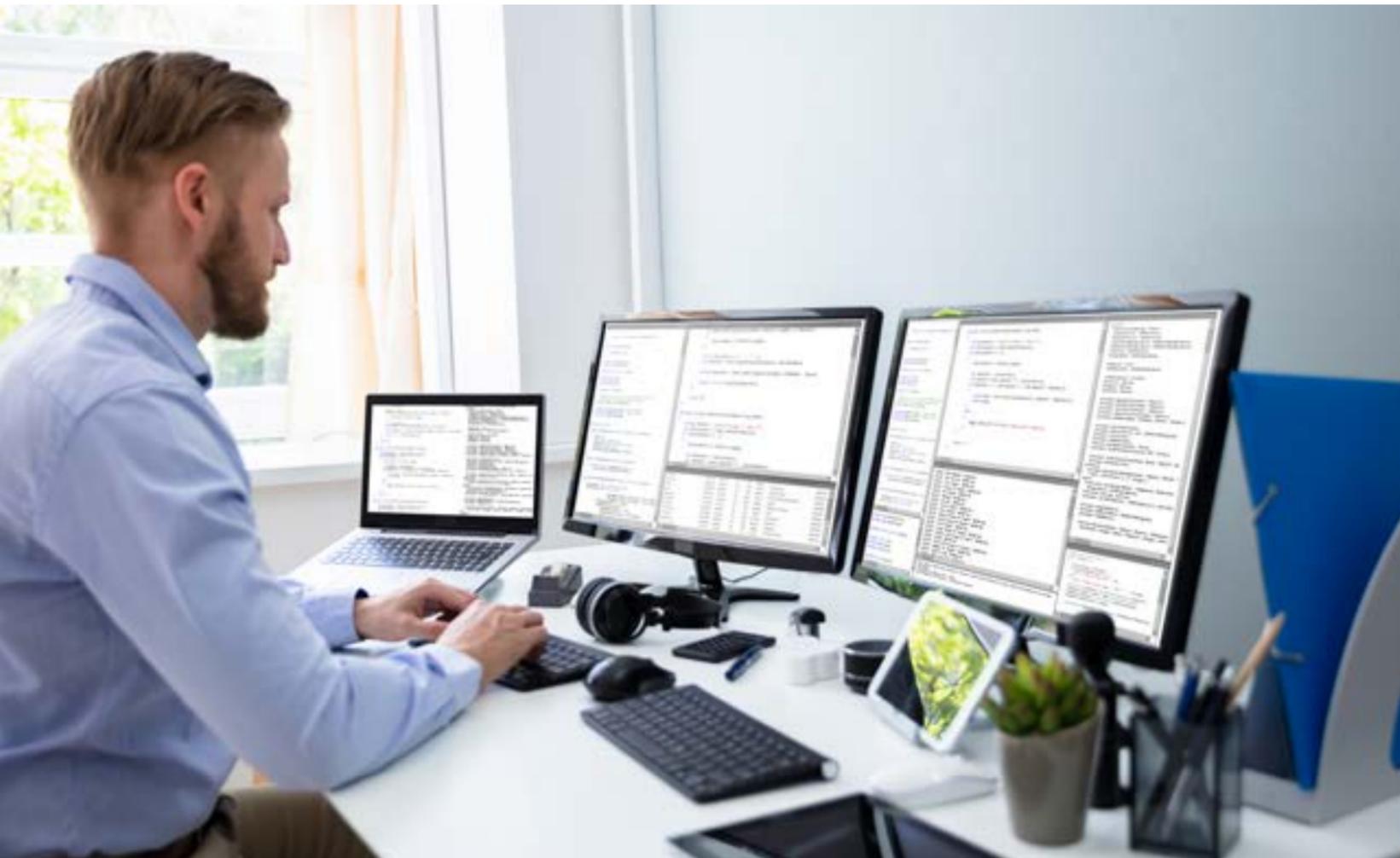
Per tutta la fase della pandemia attualmente in corso sono state previste numerose deroghe alla disciplina ordinaria del lavoro agile, tra cui la facoltà di evitare la conclusione di un accordo scritto tra datore e lavoratore, nonché la semplificazione degli obblighi di informativa¹, ora assolti in via telematica anche con la documentazione disponibile nel sito dell'Inail². Il lavoro agile post-pandemico può così essere definito come una forma ibrida tra la tipologia ordinaria prevista dalla legge e quella arcaica di telelavoro³.

La semplificazione operata dal legislatore è davvero avvenuta, però sono sorti al contempo anche tanti problemi nati proprio

¹ Articolo 22, legge n. 81/2017.

² Articolo 90, comma 4, decreto legge n. 34/2020, modificato dalla legge di conversione n. 77/2020.

³ Caruso B., *Tra lasciti e rovine della pandemia: più o meno smart working?*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2020, 2, 215.



dall'assenza di un patto tra azienda e lavoratore. Il tema più spinoso, sul quale la mancanza di un accordo incide maggiormente, è proprio quello del potere direttivo del datore di lavoro e, di conseguenza, del potere disciplinare. L'esercizio di tali poteri, sulla base degli articoli 2104 e 2106 del codice civile, rimodulato dalla contrattualistica sindacale, presuppone la presenza fisica del lavoratore in azienda, se non addirittura il contatto visivo con il superiore gerarchico, elemento assente quando si lavora da casa. Come può il datore controllare che il lavoratore stia, non tanto eseguendo la prestazione con la diligenza richiesta, ma che stia semplicemente

eseguendo la prestazione? Ma soprattutto, può controllarlo?

La legge n. 81/2017 dispone che il lavoratore in modalità agile deve essere trattato allo stesso modo del lavoratore in presenza, senza che il luogo di lavoro possa incidere sulla maggiore o minore estensione dei diritti e dei doveri; ad affermarlo è in particolare l'articolo 20 secondo cui il lavoratore smart deve ricevere il medesimo trattamento economico e normativo del collega non smart.

Parimenti viene affermato che il datore di lavoro continua ad esercitare il suo potere diret-

tivo: il lavoro agile è solo una diversa modalità con cui è resa l'attività lavorativa, la quale resta comunque un'attività subordinata e la subordinazione ha insita la facoltà di esercitare il potere disciplinare. Infatti l'articolo 19 della legge sullo smart working ricorda che l'accordo tra le parti ha la funzione di stabilire anche le forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro e degli strumenti utilizzati dal lavoratore, oltre che individuare i tempi di riposo del lavoratore e le misure tecniche e organizzative necessarie per la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche utilizzate.

È per questo che è così importante il patto di lavoro agile, perché permette al datore di mettere nero su bianco le condizioni minime a cui il lavoratore deve attenersi, anche al fine di una lecita supervisione gerarchica sul suo operato.

Ma è proprio sull'aggettivo "lecita" che ci dobbiamo soffermare: infatti, vi è da indagare quali condizioni minime sono ammesse per poter controllare il lavoratore senza che si trascenda nel controllo a distanza vietato per qualsiasi lavoratore dipendente.

Per quel che riguarda il controllo a distanza, dunque, è da ricordare che lo Statuto dei lavoratori (articolo 4 legge n. 300/1970) impedisce al datore di lavoro di esercitare il cosiddetto controllo a distanza se non per ragioni organizzative e produttive, per la sicurezza del lavoro e per la tutela del patrimonio aziendale, e comunque previo accordo sindacale o istanza di autorizzazione all'Ispettorato del lavoro competente per territorio. La disposizione non si applica agli strumenti utilizzati dal lavoratore per rendere la prestazione lavorativa e agli strumenti di registrazione degli accessi e delle presenze. La norma sembrerebbe così sottrarre la predisposizione di strumenti tecnologici dai quali derivi un controllo sul lavoratore all'onere della preventiva autorizzazione, a patto che il mezzo sia utilizzato per la prestazione lavorativa. Stessa regola vale per il sistema di timbrature di presenza.

Non è sempre automatico comprendere se uno strumento, soprattutto se tecnologico, rientri nel novero degli strumenti di lavoro o meno. In modo abbastanza uniforme, la dottrina, affiancata dalle interpretazioni dell'Inl e del ministero del lavoro, ritiene che siano strumenti di lavoro tutti quei dispositivi necessari allo svolgimento della prestazione, attivamente utilizzati dal lavoratore.

Qualcuno ha anche avanzato la deduzione secondo cui per tali mezzi vige una sorta di presunzione assoluta della legittimità del controllo a distanza, attesa la funzione di necessità primaria per la prestazione lavorativa che assolvono.⁴

A completare lo studio delle norme utili ai fini della risoluzione del caso, vi è la questione dell'utilizzabilità dei dati raccolti attraverso questi strumenti di lavoro. Si consideri che una volta concluso il controllo a distanza, nel rispetto di quanto previsto dai commi 1 e 2 dell'articolo 4, vi è da chiedersi come il datore di lavoro possa legittimamente esercitare quella facoltà concessa dal comma 3, secondo cui è possibile utilizzare le informazioni raccolte a tutti i fini connessi al rapporto di lavoro, purché venga data adeguata informazione sulle modalità di controllo e di utilizzo degli strumenti.

Da tutto quanto finora premesso deriva che l'esercizio del potere datoriale di controllo sulla prestazione lavorativa dovrebbe essere regolato dall'accordo sottoscritto nel rispetto "di quanto disposto dall'art. 4 della L. 20 maggio 1970, n. 300, e successive modifiche"⁵.

Il richiamo all'articolo introduce uno dei principali problemi connessi all'utilizzo di tale modalità di lavoro in ragione del fatto che, poiché il prestatore è fuori dalla sfera di controllo diretto del datore, la supervisione sull'attività svolta può verificarsi solo in via indiretta e a distanza.⁶

⁴ Maresca A., *Controlli tecnologici e tutele del lavoratore nel nuovo art. 4 dello statuto dei lavoratori*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2016, 4, 512.

⁵ Articolo 21, comma 1, legge n. 81/2017

⁶ Studio legale Proia&Partners, *Un compromesso tra le esigenze di vita e di lavoro: il lavoro agile*, in *Settimana Professionale*, n. 15, 22 aprile 2020, edita da SEAC.

In pratica

Sarà quindi indispensabile individuare nuovi sistemi di controllo indiretto per il lavoratore a distanza, se pur nel rispetto delle autorizzazioni e degli obblighi informativi richiesti, come dettato dallo Statuto dei lavoratori.⁷

Come anticipato, tuttavia, secondo l'attuale disciplina, l'articolo 4 dà possibilità di controllo limitatamente alle "informazioni raccolte dagli strumenti" di lavoro (smartphone, tablet o computer) dal momento che queste non richiedono la preventiva autorizzazione e "possono essere utilizzate a tutti i fini connessi al rapporto", sempreché sia stata fornita specifica informativa al dipendente ai sensi della legge sulla privacy.⁸

Abbiamo anche visto che da questo primo problema ne deriva in modo connesso un

altro, ovvero la questione dell'esercizio del potere disciplinare. Infatti è lo stesso articolo 21 della legge sul lavoro agile che delega all'accordo sottoscritto dalle parti la funzione di indicare quali comportamenti commessi all'esterno dei locali aziendali siano passibili di sanzione disciplinare.

Tale previsione per i lavoratori in modalità di lavoro agile deve intendersi integrativa e non alternativa di quanto comunque previsto dal codice disciplinare aziendale.⁹

Tuttavia, bisognerà valutare cosa applicare quando, come nel caso di specie, l'accordo manca del tutto.

Una possibile soluzione

Non è agile (mi si perdoni il gioco di parole) fornire una soluzione per così dire "blindata" da un punto di vista dei contenziosi, dal momento che questa tipologia di prestazione lavorativa, oltre ad essere giovane, è stata anche poco applicata prima dell'era Covid-19; di conseguenza non si hanno pronunce giurisprudenziali (ad esclusione di cinque sentenze in vent'anni relative al telelavoro).¹⁰

Dai ragionamenti fin qui svolti appare evidente che, per rispondere al datore di lavoro, si sarebbe potuto prevedere una forma di controllo da remoto del lavoratore, purché rispettosa della sua dignità e della privacy e previa adeguata informazione. Allo stesso modo, se fossero state individuate delle fattispecie tipiche di condotte disciplinari, si sarebbe potuto esercitare anche il relativo potere. Nel caso di specie, tuttavia, non abbiamo nessun accordo, pertanto per il pregresso dobbiamo rimetterci al regolamento aziendale interno e alle modalità con le quali il datore si è avveduto dei comportamenti non proprio conformi all'onere di diligenza richiesti dal lavoratore. È necessario però aprire una parentesi con riferimento al presunto omesso rispetto dell'orario di lavoro. Nel rapporto di lavoro agile ci si dovrebbe



discostare dal tradizionale concetto di orario di lavoro, il collaboratore infatti non ha alcun cartellino da timbrare. La prestazione lavorativa dovrebbe svolgersi nell'arco della giornata entro i limiti legali e contrattuali della durata massima in termini giornalieri e settimanali, ma di fatto il prestatore è libero di organizzare il proprio lavoro. Ciò non significa che il lavoratore può organizzare tempi e modi dell'attività lavorativa in piena autonomia, altrimenti si finirebbe per confondere il rapporto di lavoro subordinato con una collaborazione coordinata e continuativa (benché qualcuno abbia teorizzato il raffronto). Dal momento che manca un accordo, il datore di lavoro potrà comunque pretendere che il prestatore sia reperibile nelle medesime fasce di presenza minima obbligatoria e di reperibilità già previste sul luogo di lavoro (si pensi a chi svolge attività di segreteria, con mansioni di ricezione e smistamento delle telefonate, le quali giungono durante determinate fasce della giornata coincidenti con gli orari di apertura al pubblico dell'ufficio), ma non potrà agire disciplinarmente se al di fuori di quegli orari obbligatori il lavoratore fosse off-line.

Allo stesso modo, si potrà continuare a pretendere quanto previsto in azienda per tutti i lavoratori. Come nel caso di specie, se viene compilato un report con l'attività quotidiana o sono previsti incontri tra datore e lavoratore per permettere un resoconto scadenzo degli adempimenti da effettuare, tali modalità di supervisione possono continuare ad avvenire benché a distanza. Pertanto, se il lavoratore non rispetterà le scadenze o sarà negligente rispetto alla pianificazione dell'attività lavorativa, potrà essere sanzionato come sarebbe stato sanzionato in azienda. Un ulteriore strumento che il datore di lavoro ha a disposizione è quello di revocare la possibilità di svolgere l'attività lavorativa in modalità agile: chi scrive si rende perfettamente conto che non è detto che tale potere possa effettivamente esercitarsi, soprattutto nello stato attuale di pandemia, dove il lavoro agile si è addirittura integrato tra i sistemi di prevenzione e di tutela della salute del lavoratore, oltre al fatto che per alcune categorie di lavoratori tale modalità è un vero e proprio diritto. Tuttavia al di fuori dei casi limite, se il lavoratore non è sufficientemente produttivo rispetto a tale

⁷ Studio legale Proia&Partners, op ult. cit.

⁸ Studio legale Proia&Partners, op ult. cit.

⁹ Studio legale Proia&Partners, op ult. cit.

¹⁰ Caruso B., Tra lasciti e rovine della pandemia: più o meno smart working?, cit.



In pratica

modalità e, sempre in assenza di un accordo che specifichi la risoluzione del contratto, sarà lecito pretendere che il lavoratore torni in azienda o che comunque vi faccia rientro di tanto in tanto durante la settimana lavorativa (si badi bene, però, che questa decisione non deve essere una “punizione”, quanto una disposizione parametrata su criteri oggettivi, condivisi con il lavoratore e accettati, ma non deve in nessun modo essere fonte di una disparità di trattamento o ancora peggio di un comportamento ritorsivo da parte del datore di lavoro).

In ogni caso, per il futuro, si suggerisce di prevedere un accordo da far sottoscrivere al lavoratore o in alternativa un accordo aziendale valido per tutti. Innanzitutto sarà utile individuare delle fasce di reperibilità giornaliera e descrivere come avverrà di fatto la supervisione del datore sull'operato. Si è visto come lo statuto dei lavoratori al comma 3 dell'articolo 4 ammette una forma di controllo a distanza sugli strumenti operati dal lavoratore per lo svolgimento della prestazione lavorativa: ciò non significa che si potrà controllare il lavoratore disinteressandosi di quanto previsto in termini di tutela della privacy, dignità e causali che rendono legittimo il controllo a distanza dettate dallo stesso articolo 4 comma 1. Allo stesso modo sarà indispensabile indicare quali condotte potrebbero dare luogo a contestazioni e sanzioni disciplinari, preferibilmente attenendosi alle ipotesi già previste dal contratto collettivo. In ogni caso, una figura a parte di illecito dovrà con ogni probabilità esse-

re creata relativamente alla tutela dei dati sensibili trattati dal lavoratore e al dovere di riservatezza. I locali domestici o altri luoghi prescelti per la prestazione, così come i dispositivi utilizzati (soprattutto se non forniti dal datore) potrebbero dare luogo ad una dispersione di dati sensibili e alla divulgazione di informazioni aziendali. Ecco che quindi al lavoratore dovrà richiedersi maggiore attenzione rispetto ai protocolli di sicurezza e di tutela della privacy aziendale. Un ultimo appunto che preme svolgersi riguarda la definizione di obiettivi da raggiungere in relazione alla prestazione lavorativa. Non a caso precedentemente si è detto che alcuni autori hanno ipotizzato un raffronto tra le collaborazioni coordinate e continuative ed il lavoro agile: infatti, onde evitare che questa modalità lavorativa si riduca ad una forma di telelavoro, sarebbe compatibile con la sua vera essenza che il datore di lavoro ragionasse per obiettivi e risultati da raggiungere, secondo un programma e una tabella di marcia condivisa, in modo che il lavoratore si responsabilizzi e si abbandoni quel paternalismo che connota storicamente la prestazione subordinata. Applicare una diversa ottica al lavoro subordinato in modalità agile comporterebbe anche una serie di vantaggi in ordine al potere direttivo e disciplinare: infatti il datore di lavoro potrebbe facilmente controllare il rispetto delle scadenze e l'effettivo raggiungimento dei livelli produttivi prefissati, con la conseguenza che potrebbe correre ai ripari o adottare provvedimenti in caso di inottemperanza.



Accordo di lavoro agile



L'esecuzione in forma specifica nel contratto di lavoro

Nota alla sentenza della Corte di Cassazione, sezione lavoro, n. 28415 del 14 dicembre 2020

di Roberto Santoro

Massima

Nel caso in cui le parti abbiano concordato, in sede di accordo sindacale, l'obbligo per il datore di lavoro di assumere personale in forza presso un'altra azienda, prevedendo il contratto collettivo applicabile ai nuovi dipendenti, la relativa categoria di inquadramento, nonché il riconoscimento dell'anzianità pregressa e del superminimo individuale, l'oggetto del contratto di lavoro deve ritenersi sufficientemente determinato. Ne consegue che il lavoratore, in caso di inadempimento, può richiedere, ai sensi dell'articolo 2932 del codice civile, l'esecuzione in forma specifica dell'obbligo di concludere il contratto, senza che rilevi la mancata predeterminazione della concreta assegnazione della sede lavorativa e delle mansioni, che attiene alla fase di esecuzione del contratto.

La fattispecie concreta e l'iter procedimentale

Il fatto

Un lavoratore, dipendente di una società esercente attività di trasporto pubblico licenziato dalla curatela del fallimento della società, esponeva che, a seguito della indizione di una procedura di affidamento dei servizi di trasporto pubblico locale da parte della Regione, in data 2 aprile 2012 alla società fallita era subentrata nello svolgimento del servizio di trasporto un'altra società, la quale, in base ad accordi intervenuti presso la Regione, si era impegnata ad assumere il personale già dipendente della società fallita. Il ricorrente precisava che, sia "nella fase

procedimentale" che in quella "di affidamento definitivo", veniva specificato l'obbligo della società subentrante di assumere tutti i lavoratori che in precedenza avevano prestato la loro attività alle dipendenze della società fallita, ad eccezione di quelli che avrebbero optato per l'iscrizione alle liste di mobilità. Il ricorrente lamentava, in evidente violazione delle obbligazioni assunte nel corso della procedura descritta, di non esser stato assunto dalla società subentrante nel servizio, sul presupposto di essere stato in precedenza dichiarato non idoneo al servizio di guida. Sulla scorta di tali premesse, chiedeva accertarsi il proprio diritto all'assunzione a far tempo dal 18 aprile 2012 con inquadramento nel parametro 183 e la condanna della società alla costituzione del rapporto ed al pagamento delle retribuzioni maturate dalla stessa data fino alla data di effettiva assunzione.

Il giudice di primo grado accertava la sussistenza dell'obbligo della società subentrante nell'appalto all'assunzione del ricorrente sulla base degli impegni contrattualmente assunti, ma non pronunciava sentenza costitutiva del rapporto, ritenendo inutilizzabile lo strumento dell'esecuzione in forma specifica ex articolo 2932 del codice civile sulla base di un ritenuto difetto di specificazione di alcuni elementi, quali le mansioni alle quali sarebbe stato in concreto adibito.

In secondo grado la Corte distrettuale, adita da entrambe le parti, in parziale riforma della sentenza, respingeva l'appello principale proposto dalla società e, in parziale accoglimento



del gravame proposto dal ricorrente in primo grado, dichiarava costituito fra le parti un rapporto di lavoro subordinato con inquadramento nella qualifica di operatore di esercizio parametro 183 del Ccnl Autoferrotranvieri, con decorrenza dal 24 maggio 2012. Per quel che interessa in questa sede, il giudice del gravame rigettava l'appello della società concludendo che, per il tenore letterale di tutta la sequenza contrattuale, la stessa fosse onerata di un obbligo di assunzione di tutti i lavoratori in forza alla società fallita e riteneva sussistenti i requisiti prescritti per l'applicazione dell'articolo 2932 del codice civile; rigettava l'istanza di pagamento delle spettanze retributive non percepite dal lavoratore dal momento della scadenza dell'ob-

bligo a contrarre sino a quello della decisione, perché non ancora costituito il rapporto; rigettava, poi, la domanda anche con riferimento al periodo successivo al passaggio in giudicato della sentenza, perché l'inadempimento all'obbligo di corrispondere le retribuzioni era da ritenersi meramente futuro ed eventuale, osservando, da ultimo, *“che la mancata formulazione di alcuna domanda risarcitoria integrava ulteriore elemento ostativo all'accoglimento della pretesa azionata”*.

Il ricorso in Cassazione della società

Con il secondo dei tre motivi proposti, la società prospettava la violazione e la falsa applicazione dell'articolo 2932 del codice civile

in relazione all'articolo 360 comma primo n. 3 del codice di procedura civile. Criticava gli approdi ai quali era pervenuto il giudice del gravame per aver disposto l'applicazione della richiamata disposizione codicistica nonostante non fosse stata accertata la ricorrenza di tutti gli elementi costitutivi dell'oggetto della domanda, che non risultavano determinati né determinabili (Ccnl applicabile, categoria di inquadramento, qualifica, anzianità pregressa, retribuzione spettante). La ricorrente rimarcava al riguardo che il mancato accertamento del requisito essenziale della idoneità psico-fisica del lavoratore, ai fini della costituzione del rapporto, rendeva impossibile l'azione costitutiva che teneva luogo della assenza della assunzione.

Il controricorso del lavoratore

Con unico motivo il controricorrente denunciava la violazione e la falsa applicazione dell'articolo 112 del codice di procedura civile e dell'articolo 1218 del codice civile in relazione all'articolo 360 comma primo n. 3 del codice di procedura civile per il mancato accoglimento della domanda di pagamento degli importi spettanti a decorrere dalla data di insorgenza del diritto alla assunzione per la prospettata mancata qualificazione in termini risarcitori del diritto azionato, trattandosi di mera qualificazione giuridica della domanda che non comportava alcun mutamento dei fatti posti a suo fondamento.

La decisione della Cassazione

La Suprema Corte (come avvenuto per altri motivi proposti dalla società) rigetta il secondo motivo, ritenendo che il giudice del gravame avesse fatto un appropriato richiamo all'orientamento in sede di legittimità e, richiamando in proposito la sentenza della Cassazione n. 27841/2009, ribadisce quanto enunciato in massima. Inoltre, rileva l'infondatezza della doglianza della società anche laddove essa fa leva sulla asserita inidoneità definitiva del lavoratore rispetto alle mansioni di autista in origine a lui ascritte. In proposito, richiamando Cassazione n. 29289/2019, enuncia che la nozione di disabilità (anche ai fini della tutela in materia di licenziamento), deve essere ricostruita in conformità al

contenuto della direttiva n.78/2000/CE del 27 novembre 2000, sulla parità di trattamento in materia di occupazione, quindi quale limitazione risultante in particolare da menomazioni fisiche, mentali o psichiche durature che, in interazione con barriere di diversa natura, possono ostacolare la piena ed effettiva partecipazione della persona interessata alla vita professionale su una base di uguaglianza con gli altri lavoratori. È stato infatti stabilito un quadro generale per la parità di trattamento in materia di occupazione, di condizioni di lavoro e di formazione professionale, finalizzato a combattere ogni tipo di discriminazione in ambito lavorativo o di formazione, fondato sulla nozione di handicap, e consacrato dall'articolo 5 della direttiva, con il quale si esige che tutti i datori di lavoro, pubblici e privati, siano tenuti ad adottare provvedimenti efficaci e pratici in funzione delle esigenze concrete in favore dei disabili¹.

La Suprema Corte rigetta anche il motivo del controricorso del lavoratore, ritenendolo privo di pregio perché, anche nel processo del lavoro, l'interpretazione della domanda rientra nella valutazione del giudice di merito e non è censurabile in sede di legittimità ove motivata in modo sufficiente e non contraddittorio. Nello specifico la Corte d'appello, valutando la reale portata della domanda, ha valorizzato la circostanza che nel ricorso introduttivo del giudizio il lavoratore aveva richiesto il riconoscimento del proprio diritto all'assunzione alle dipendenze della convenuta, con condanna della stessa all'immediata assunzione e al pagamento dello stesso trattamento goduto presso la società fallita a decorrere dall'inadempimento dell'obbligo a contrarre fino alla effettiva assunzione o alla pronuncia di condanna, senza proporre, però, qualsiasi istanza risarcitoria con riferimento al danno patito commisurato all'entità del trattamento economico, previdenziale ed assicurativo non percepito. Ha concluso che l'evidente eterogeneità delle causae petendi che qualificano le diverse azioni considerate, ed il riferimento specifico del ricorrente alle retribuzioni mensili, erano stati elementi ben tenuti presente dalla Corte di merito, la cui statuizione risultava, pertanto, esente dalla censura di cui al ricorso.

¹ Cassazione del 9 luglio 2015, n.14348.

L'articolo 2932 del codice civile: origine e prime interpretazioni

La massima sopra enunciata, relativa all'esperibilità del rimedio di cui all'articolo 2932 del codice civile per l'inadempimento alla conclusione di un contratto di lavoro, esprime un principio in diritto pacifico - più volte affermato in sede di legittimità -, sia in diverse ipotesi normative, sia in diverse fattispecie fattuali, e i cui effetti pratici generalmente dipendono dalla determinabilità o indeterminabilità dell'oggetto del contratto e/o dell'obbligo in base al quale si richiede l'intervento giudiziale sostitutivo dell'adempimento ad assumere.

La norma di cui all'articolo 2932 del codice civile, ponendo fine alla dibattuta questione della fungibilità o no della volontà di una parte nella costituzione di un vincolo di tipo contrattuale, è stata introdotta dal codice del 1942 e (come recita la sua rubrica) prevede l'ipotesi dell'esecuzione specifica dell'obbligo di concludere un contratto.

In precedenza, sia in studi dottrinari contrari alla sua introduzione nel nostro ordinamento, sia in base alla giurisprudenza dell'epoca, tale possibilità era ritenuta prevista solo per la costituzione di servitù coattive o di annullamento o risoluzione del contratto.

La sua introduzione nel nostro ordinamento deriva dagli studi del grande giurista Chiovenda, sostenitore del carattere strumentale del processo civile rispetto al diritto sostanziale, ed è rimasta immutata dalla sua promulgazione. La norma al suo primo comma prevede: *“Se colui che è obbligato a concludere un contratto non adempie l'obbligazione, l'altra parte, qualora sia possibile e non sia escluso dal titolo, può ottenere una sentenza che produca gli effetti del contratto non concluso”*.

La prima applicazione giurisprudenziale della norma circoscriveva rigorosamente la sua applicabilità ai soli contratti preliminari (confronta, per esempio, Cassazione civile del 17 gennaio, 1958, n. 84) ma, in seguito, il ricorso a tale strumento civilistico è stato progressivamente

ammesso, in modo più ampio, *“in relazione a qualunque altra fattispecie dalla quale sorga un obbligo di prestare il consenso al fine del trasferimento o della costituzione di un diritto”*, sia essa contrattuale o legale².

In ambito giuslavoristico, con dottrina divisa tra autori favorevoli e contrari all'allargamento dell'ambito di applicabilità dell'articolo 2932 del codice civile, tale innovativa forma di tutela è stata generalmente ammessa ove risultassero già predeterminati tutti gli elementi del contratto da concludere, come nel caso di inadempimento di un puntuale contratto preliminare di lavoro o di mancata assunzione di idoneo in procedura concorsuale privatistica il cui bando facesse espresso riferimento alle mansioni e al trattamento economico-giuridico da attribuire³.

Invece, si sono manifestate resistenze alla sua utilizzazione in presenza di lacune riguardanti l'assetto del futuro regolamento di interessi, affermandosi l'ineliminabilità dell'apporto volitivo delle parti al fine della concreta determinazione contenutistica del rapporto su elementi essenziali quali la retribuzione, le mansioni, la qualifica⁴ e l'impossibilità per il giudice di sostituirsi ad esse⁵.

In senso contrario a questo orientamento restrittivo non è tuttavia mancata dottrina, seguita da giurisprudenza, di chi - osservando come il concetto di “possibilità” contemplato dall'articolo 2932 del codice civile parrebbe esplicitare la sola esigenza che l'obbligazione di contrarre sia idonea a diventare definitiva - ha affermato non potersi aprioristicamente escludere una eventuale integrazione *ope iudicis* dell'assetto di interessi delle parti, allorquando ricorrano indici obiettivi che la permettano.

Come già evidenziato - e come di seguito si vedrà analizzando le varie fattispecie - la varietà delle soluzioni e dei diversi effetti pratici deriva dall'interpretazione dell'inciso della norma come sopra sottolineato e come lo stesso sia applicato alle diverse fattispecie fattuali.



La Giurisprudenza di legittimità sulla tutela prevista dall'articolo 2932 del codice civile in diverse ipotesi lavoristiche.

Articolo 2932 del codice civile e inadempimento ad assumere lavoratori invalidi avviati obbligatoriamente ai sensi della legge n. 482/1968.

Tra le ipotesi più frequentemente esaminate dalla giurisprudenza (specialmente nelle ultime decadi del secolo scorso) rientra(va) quella relativa alla mancata assunzione del soggetto disabile avviato obbligatoriamente dall'ufficio di collocamento in applicazione della disciplina dettata dalla legge 2 aprile 1968, n. 482, disciplina abrogata dalla legge 12 marzo 1999, n. 68, in tema di diritto al lavoro dei disabili.

Soffermandosi brevemente sulla giurisprudenza formatasi sulla legge del 1968, al solo fine di valutare le innovazioni della legge del 1999 e la sua interpretazione sul tema che qui interessa, è da evidenziarsi che inizialmente la Cassazione manifestò due orientamenti sulla questione.

Nella sentenza n. 497 del 1979, condividendo in diritto la tesi del possibile accoglimento della domanda di esecuzione in forma specifica a seguito della mancata assunzione da parte del datore di lavoro del lavoratore disabile obbligatoriamente

avviato (orientamento prevalente nella giurisprudenza di merito formatasi in proposito) rimandava a un successivo accertamento da parte del giudice del rinvio la verifica nella fattispecie concreta delle *“condizioni giuridiche, con i relativi presupposti di fatto”*, necessarie per l'accoglimento in concreto della domanda.

Per quanto ritenuto in diritto enunciava che:

a) *“...il disposto dell'articolo 2932 c.c. coglie e disciplina, nella complessa fenomenologia dei rapporti giuridici, il momento del perfezionamento dei reciproci obblighi delle parti, prospettando l'ipotesi della renitenza di un obbligato alla conclusione di un contratto, alla quale è, già tenuto, senza distinguere tra obbligo di derivazione contrattuale o legale.”;*

b) *“...è giurisprudenza costante di questa Suprema corte che dal complesso delle norme, di cui alla legge n. 482/68, deriva un obbligo di assunzione per il datore di lavoro a seguito di avviamento al lavoro da parte degli uffici del lavoro ed il correlativo diritto del lavoratore ad essere assunto, sul presupposto della preesistenza di elementi del contratto da concludere, costituiti dalla richiesta dell'azienda di coprire posti di una determinata categoria (articolo 16 legge n. 482/68), dalla applicazione del “normale trattamento economico, giuridico e normativo” (articolo 10 detta legge) per il lavoratore da assumere e dall'adesione di questi.”;*

² Cassazione del 17 luglio 1980, n. 649; Cassazione 12 giugno 1982, n. 3592.

³ Cassazione 12 dicembre 1993, n.11158, conforme alla già citata Cassazione n. 3592/1982 sullo stesso argomento.

⁴ Cassazione 16 maggio 1998, n. 4953.

⁵ Cassazione 13 giugno 2002, n. 8489.



c) la "...condizione che il provvedimento "sia possibile" (come previsto dalla norma del codice) riguarda la permanenza, al momento della decisione, di tutte le condizioni giuridiche, con i relativi presupposti di fatto, che consentano alla sentenza costitutiva, che tiene luogo del contratto non concluso, di rispecchiare integralmente le previsioni di questo, indipendentemente dalla eseguibilità delle obbligazioni discendenti dal contratto, che rappresenterà poi il titolo per ottenere, ulteriormente, dal renitente recidivo, l'adempimento della prestazione, questa volta attraverso l'esecuzione in forma generica".

In una sentenza di poco successiva, la n. 1322 del 1979, si escludeva l'esperibilità dell'azione prevista dalla norma codicistica introdotta nel 1942, osservando in proposito fra l'altro che: "il vigente sistema delle assunzioni obbligatorie è strutturato in modo da dar luogo a meri obblighi legali, per il datore di lavoro, di stipulare contratti con gli invalidi a lui indicati dall'Ufficio provinciale del lavoro e della massima occupazione, e non già alla costituzione autoritativa dei rapporti. Inoltre,

lascia all'autonomia delle parti la determinazione concreta di molteplici ed essenziali elementi di quei contratti, sicché, non essendo nella legge sufficientemente specificato il contenuto dell'accordo che si deve stipulare, si rivela già per questo impossibile il ricorso all'articolo 2932 del codice civile e non v'è bisogno di affrontare la questione, più generale della ammissibilità di tale tutela nei casi di inadempimento all'obbligo legale di contrarre".

Sul presupposto dell'impossibilità di esperire il rimedio previsto dall'articolo 2932 del codice civile per la mancata assunzione di invalidi in base alla legislazione del 1968 (come da orientamento prevalente nella giurisprudenza di legittimità) ebbe modo di intervenire anche la Corte costituzionale con sentenze n. 255 del 18 maggio 1989 e n. 622 del 30 dicembre 1987.

La Corte delle leggi dichiarò la non fondatezza della questione di legittimità costituzionale degli artt. 10, primo comma, e 16, quarto comma, della legge n. 482/1968, in riferimento agli articoli 2, 3, secondo comma, e 4 della Costituzione, nella interpretazione datane dalla Corte di cassazione

Giurisprudenza

secondo cui il rapporto di lavoro con gli invalidi civili e categorie assimilate, avviati obbligatoriamente al lavoro, non si costituisce ex lege, ma con un normale contratto, osservando "che, per gli invalidi civili e assimilati, il rapporto di lavoro ha il suo titolo costitutivo non già nell'atto di avviamento al lavoro dell'autorità amministrativa ma nell'atto negoziale in cui si concreta l'assunzione la quale, pur essendo vincolata all'esterno per il profilo del previsto obbligo a contrarre, è compiuta nell'ambito dell'autonomia privata mediante un atto di volontà delle parti, cioè mediante un contratto. La sua stipulazione è resa necessaria anche dal fatto che la richiesta all'autorità amministrativa è numerica e non contiene alcuna specificazione, onde tutte le modalità relative allo svolgimento del rapporto (orario, mansioni, qualifica etc.) devono essere stabilite successivamente con un atto bilaterale; La stessa legge non contiene alcuna prescrizione particolare e specifica in ordine al contenuto del rapporto; Occorre, peraltro, salvaguardare l'autonomia delle parti e l'iniziativa dell'imprenditore, sia pure nei limiti fissati dall'articolo 41 della Costituzione;...".

Anche in virtù dell'intervento della Corte costituzionale, la giurisprudenza successiva, nella vigenza del sistema di cui alla legge del 1968, si è espressa costantemente per l'inapplicabilità dell'articolo 2932 del codice civile (da ultimo ancora nel 2009 con la sentenza n. 488) e in una sola occasione, almeno a quanto consta, ha rinnegato questo assunto, riconoscendo al lavoratore il diritto di usufruire della tutela di cui all'articolo 2932 del codice civile pur in mancanza della predeterminazione delle mansioni (oltre che della sede di lavoro), ritenendo "l'assegnazione alle medesime attinente non alla fase della stipulazione ma a quella della esecuzione del contratto", come si esprime Cassazione 30 dicembre 2009, n. 27841 che è la sentenza richiamata, in altra materia, proprio dalla sentenza oggetto della presente nota. A favore della tesi della Corte costituzionale e della giurisprudenza consolidata della Suprema Corte operava la circostanza che la legge del 1968 prevedeva che l'Ufficio del lavoro riconoscesse agli invalidi iscritti nelle liste del collocamento obbligatorio una "qualifica". Tale termine, tuttavia, non poteva intendersi nel senso oggettivo del termine - e cioè quale posizione giuridica correlata allo svolgimento di determinate mansioni - ma

era interpretato, invece, nell'assai diversa accezione soggettiva di complesso di elementi (il cui possesso, ai sensi dell'articolo 19 della legge, era il lavoratore stesso a dichiarare) coincidenti con le capacità, aspirazioni, titoli di studio, professionalità, esperienze pregresse, che l'Ufficio si limitava a registrare e a sintetizzare, appunto, in una "qualifica".

Anche il datore di lavoro, in mancanza nella legge di una sia pur minima indicazione in tal senso - salvo, ai sensi dell'articolo 16, l'appartenenza del lavoratore da assumere alla categoria impiegatizia o operaia - non aveva, a sua volta, l'obbligo di indicare in alcun documento le mansioni disponibili in azienda ed assegnabili ai soggetti protetti.

Si riteneva, inoltre, che eventuali ulteriori specificazioni di mansioni o qualifiche non sarebbero state vincolanti per gli uffici, con conseguenze inaccettabili, quali quelle per cui il datore non poteva (in teoria) rifiutare l'assunzione di un disabile non adatto alle mansioni disponibili in azienda, ma se di fatto le rifiutava (con conseguente assoggettamento a sanzioni) non era possibile intervenire con una sentenza costitutiva del rapporto.

Se invece il rapporto si costituiva potevano verificarsi ulteriori incongruenze (come evidenziato da Cassazione n. 6017/2009) derivanti dalla non omogeneità tra domanda ed offerta di lavoro, perché il lavoratore, costretto ad accettare delle mansioni a lui non confacenti, subiva una lesione del diritto previsto dall'articolo 2103 del codice civile a tutela della sua professionalità, mentre in altri casi poteva far sorgere situazioni di insicurezza per la sua stessa incolumità e per quella degli altri lavoratori, oltre che per la integrità degli impianti.

Articolo 2932 del codice civile e inadempimento ad assumere lavoratori inabili ai sensi della legge n. 68 del 1999.

Per evitare tali evidenziati inconvenienti e per l'alto tasso di conflittualità giudiziaria derivante dalla legge del 1968, la legge n. 68 del 1999 ha disposto l'abrogazione della legge del 1968, passando da un impianto complessivamente unilaterale ed impositivo - proprio della legge abrogata, comunemente definita sul collocamento obbligatorio - ad uno essenzialmente trilaterale (lavoratore, datore di lavoro e pubblica amministrazione) e oggetto di



accordi, come desumibile anche dal suo titolo (“Norme per il diritto al lavoro dei disabili”).

La legge, prevedendo anche agevolazioni (articolo 13), si prefiggeva lo scopo di effettuare un collocamento “mirato”, diretto ad assicurare un’occupazione confacente allo stato di inabilità del lavoratore e mansioni esistenti e da attribuirgli nell’organizzazione aziendale, come esplicitato nel suo articolo due.

L’ambito soggettivo della legge del 1999 tendenzialmente ha valenza generale, pur se persistono, nel suo stesso testo e in altre leggi, particolari regimi di avviamento di lavoratori appartenenti a categorie meno favorite sul mercato del lavoro, o ritenute meritevoli di una particolare tutela - quali orfani e vedove di caduti sul lavoro, centralisti non vedenti, vittime del terrorismo, della criminalità organizzata, del dovere e loro familiari - come onere di so-

lidarietà sociale al fine di consentire anche ad essi lo svolgimento di un’attività produttiva. Soffermandoci sul suo contenuto, la legge 68 del 1999 prevede che i datori di lavoro pubblici e privati, soggetti alle sue disposizioni sono tenuti ad inviare in via telematica agli uffici competenti (come individuati in ogni Regione in virtù dell’autonomia loro riservata in materia) un prospetto informativo, dal quale risultino, alla data del 31 dicembre, il numero complessivo dei lavoratori dipendenti, il numero e i nominativi dei lavoratori computabili nella quota di riserva di cui all’articolo 3, nonché i posti di lavoro e le **mansioni disponibili per i lavoratori** di cui all’articolo 1 comma 6 dell’articolo 9.

Il datore di lavoro privato deve inviare tale prospetto annualmente entro il 31 gennaio, salvo che non si verificano variazioni rispetto all’anno precedente, come precisato prima dal-

la circolare n. 2/2010 del ministero del lavoro e successivamente, anche a livello legislativo dal comma 6 dell’articolo 9 della legge, come novellata.

L’invio di tale prospetto era previsto anche dalla legge del 1968, ma la legge del 1999, con un’importante modifica, ha previsto che tra i dati da inviarsi ci siano anche le mansioni disponibili per i lavoratori da assumersi. Oltre il prospetto annuale, per arrivare all’assunzione, l’iter procedimentale della legge prevede che “i datori di lavoro privati e gli enti pubblici economici assumono i lavoratori mediante richiesta nominativa di avviamento agli uffici competenti o mediante la stipula delle convenzioni di cui all’articolo 11” (comma 1 articolo dell’articolo 7) e “devono presentare agli uffici competenti la richiesta di assunzione entro sessanta giorni dal momento in cui sono obbligati all’assunzione dei lavoratori disabili” (comma 1 dell’articolo 9). Sembra opportuno precisare che tale obbligo sorge a prescindere dalla volontà del datore di lavoro di assumere e, come ora previsto dalla legge (comma 3 dell’articolo 9), “la richiesta di avviamento al lavoro si intende presentata anche attraverso l’invio agli uffici competenti dei prospetti informativi di cui al comma 6 da parte dei datori di lavoro”.

La non tempestività nell’inoltro del prospetto e la mancata assunzione entro il termine di sessanta giorni dalla data in cui insorge tale obbligo, come previsto dall’articolo 15 della legge, comportano per il datore di lavoro privato inadempiente per cause a lui imputabili, per ogni giorno lavorativo durante il quale risulti non coperta la quota di riserva di cui all’articolo 3 della legge, l’applicazione di sanzioni amministrative, pari attualmente a 635,11 euro se si invia tardivamente il prospetto informativo, più una maggiorazione di 30,76 euro per ogni giorno di ulteriore ritardo e 153,20 euro al giorno, per tutti i giorni in cui la quota di riserva è scoperta ed il datore di lavoro, per propria inerzia, non comunica la richiesta d’assunzione del disabile. Il decreto legislativo n. 185/2016, modificando l’articolo 15 della legge n. 68/1999 ha previsto anche per tale inadempimento

l’introduzione della procedura di diffida di cui all’articolo 13 del decreto legislativo n. 124/2004, con possibile pagamento, nel caso in cui si ottempera alla diffida e si assuma il personale necessario a coprire la quota di riserva, di una sanzione ridotta, pari ad 1/4 di quella prevista

Nella stesura originaria della legge il secondo comma dell’articolo 9 prevedeva che “In caso di impossibilità di avviare lavoratori con la qualifica richiesta, o con altra concordata con il datore di lavoro, gli uffici competenti avviano lavoratori di qualifiche **simili**, secondo l’ordine di graduatoria e previo addestramento o tirocinio da svolgere anche attraverso le modalità previste dall’articolo 12”.

La norma è stata abrogata dal decreto legislativo n. 151 del 2015 che ha inserito nell’articolo 7 il comma 1 bis) che dispone “Nel caso di mancata assunzione secondo le modalità di cui al comma uno entro il termine di cui all’articolo 9, comma uno, gli uffici competenti avviano i lavoratori secondo l’ordine di graduatoria per la qualifica richiesta o altra specificamente concordata con il datore di lavoro sulla base delle qualifiche disponibili.

La Suprema Corte ha avuto modo di pronunciarsi, ai nostri fini, sulla stesura originaria della legge prima delle modifiche del 2015, con le sentenze n. 15058/2010, e n. 6017/2009, seguite in senso conforme da sentenza, n. 7007 del 25 marzo 2011, più ampiamente motivata. In tale sentenza, nonostante un’interpretazione iniziale apparentemente diversa (e nonostante la conclusione di rigetto della richiesta di assunzione) si coglie esattamente lo scopo della legge come sopra precisato. In base all’individuato scopo della legge, si ritiene che il riferimento alla qualifica dell’assumendo nella richiesta di avviamento voleva (per l’avvenuta abrogazione della norma di riferimento nel 2015) imporre al datore di lavoro di precisare quale fosse la posizione - e quindi le mansioni - che era disponibile ad assegnare all’interno della sua organizzazione produttiva al disabile da assumersi. Ne derivava un suo legittimo rifiuto all’assunzione, non soltanto di un lavoratore



con qualifica che risultava, in base all'atto di avviamento, diversa, ma anche di un lavoratore con qualifica "simile" a quella richiesta, in mancanza di un suo previo addestramento o tirocinio da svolgere secondo le modalità previste dall'articolo 12 della stessa legge n. 68 del 1999.

In ordine alla valutazione di tali sentenze è da evidenziarsi che tutte dovevano esaminare tre diverse fattispecie concrete, accomunate dalla circostanza (che non avrebbe dovuto verificarsi in base allo scopo e alla normativa della legge del 1999) di una difformità tra mansioni indicate nella richiesta e mansioni indicate nell'atto di avviamento. Infatti, in Cassazione n. 7007 del 2011, di fronte alla richiesta, come desumibile da prospetto e da una lettera di accompagnamento, di operai specializzati in grado di svolgere le mansioni descritte nel Ccnl, si era verificato l'avviamento di un lavoratore che non sapeva svolgere tali mansioni, mentre in Cassazione n.15058/2010, a fronte di una richiesta aziendale, secondo il prospetto informativo, di "muratore e carpentiere" si era avviato un "addetto alla manovalanza", e nell'ultima, Cassazione n. 6017/2009, a fronte di una richiesta aziendale, di operai specializzati con la qualifica di gruista, carpentiere, muratore, escavatorista, autista di mezzi edili, ferraio, betonierista, si era avviato un lavoratore con mansioni di "manovale edile" o "autista".

La soluzione adottata dalla Suprema Corte in queste prime tre sentenze sull'interpretazione

della legge del 1999, come vigente all'epoca della decisione, è pienamente condivisibile per la diversa struttura della legge n. 68 del 1999. Se infatti, nel pregresso regime, l'avviamento "autoritario e unilaterale" comportava l'obbligo datoriale di verificare ogni possibilità di inserimento lavorativo nell'organizzazione produttiva, compatibile con le condizioni del prestatore, nel nuovo sistema di collocamento "mirato", al datore non può richiedersi di tentare soluzioni eccedenti le disponibilità dichiarate nel prospetto informativo e nella richiesta di avviamento (e, a maggiore ragione se "concordate" con convenzione), né di addossarsi la qualificazione del dipendente da assumersi.

La più motivata sentenza del 2011, anche se non esplicita in proposito, è stata interpretata nel senso che, in base a corretta applicazione della normativa (non verificatasi nei tre casi della tre sentenze) "*in materia di assunzioni obbligatorie ex lege 68/1999, in caso di illegittimità del rifiuto di assunzione il giudice può costituire coattivamente il rapporto di lavoro secondo la procedura prevista dall'art 2932 del codice civile ove sussistano i requisiti utili per la perfezione dell'assunzione, ed in particolare purché sia determinato l'oggetto del contratto*".

È da precisare che tale statuizione, espressa incidentalmente nella sentenza, non è presente nella

sua massima ufficiale redatta dal massimario della Suprema Corte, ma in nota di E. Pasquale (in *Diritto delle relazioni industriali* n. 3 del 2011, pag.766) che la commenta, come esempio di consolidata giurisprudenza e corretta tesi maggioritaria in tal senso della dottrina.

Tale qualificazione è condivisibile.

Per l'operatività dell'articolo 2932 del codice civile, come pacifico e già evidenziato, la regola generale presuppone - oltre l'esistenza di un obbligo di contrarre, di fonte legale o contrattuale - la previa determinazione o determinabilità dei contenuti essenziali del contratto; per quanto riguarda in particolare il contratto di lavoro, il contenuto necessario e sufficiente al fine di poter ottenere la costituzione coattiva del contratto, come di seguito esplicitato, è individuabile nella specificazione delle mansioni, il che, nel sistema della legge del 1968, non emergeva in alcun modo, come visto.

La legge vigente ante 2015, per applicare il suo scopo, attraverso l'invio del prospetto informativo, la successiva richiesta di avviamento, la compilazione della scheda di iscrizione del lavoratore presso il competente servizio per l'impiego, con le informazioni per lui utili al successivo avviamento, nonché la stessa attività di intermediazione dell'ufficio pubblico competente, sono esattamente finalizzate a fare emergere, con gli strumenti del collocamento mirato, l'oggetto del contratto, contemperando le esigenze delle parti del contratto da concludersi.

In tal modo se il sistema normativo è applicato bene dagli uffici competenti, l'ipotesi di un ricorso al rimedio di cui all'articolo 2932 del codice civile non si dovrebbe verificare, salvo casi residuali regolamentati dall'articolo 7, comma 7 del dpr 10 ottobre 2000, n. 333, ancora vigente. Tale normativa secondaria, per arrivare all'obbligatoria copertura della quota di riserva nell'entità prevista dalla legge per il datore di lavoro prevede che quando "*in ogni caso non sia possibile dar luogo alla stipula della convenzione, il servizio procede al ravviamento*

tenuto conto delle indicazioni contenute nel prospetto informativo annuale nonché nella attuale richiesta di avviamento". L'articolo 5 della legge n. 68 del 1999 prevede esoneri totali o parziali dall'obbligo in ipotesi tassativamente previste. La normativa secondaria, nonostante i limitati dissensi espressi sul punto in dottrina, è da ritenersi legittima.

La Suprema Corte, per ragioni temporali e scarso contenzioso (anche di merito) non si è pronunciata sulla legge del 1999 come novellata nel 2015 escludendo la possibilità di un avviamento coattivo per "qualifiche simili" perché (a quel che consta) l'ultima pronuncia in proposito dovrebbe essere la sentenza n. 9953 del 23 aprile 2018 relativa ancora a fatti anteriori al 2015 e che ricalca quanto espresso dalla sentenza n. 7007 del 2011.

In proposito, pur in mancanza di disponibilità e di riferimenti a (opportuni) dati statistici, è da evidenziarsi che alcuni ritengono che il contenzioso giudiziario è diminuito per il buon funzionamento della legge del 1999, mentre altri attribuiscono tale calo a disattenzione per la tutela dei soggetti protetti dalla legge e alle troppe esenzioni e sospensioni che ne hanno limitato l'operatività.

Si può ritenere che all'esperibilità del rimedio dell'articolo 2932 del codice civile si debba arrivare anche per il periodo successivo al 2015 nei rari casi patologici di mancato funzionamento dello schema previsto dalla legge. Il comma 1 dell'articolo 9 prevede sempre l'obbligo dell'invio della richiesta da parte del datore di lavoro, tenuto anche all'invio del prospetto con i posti di lavoro e le mansioni disponibili per i lavoratori iscritti alle graduatorie che, a loro volta, iscrivendosi sono tenuti a specificare le mansioni che aspirano a svolgere.

Non si può condividere l'assunto formulato da parte della dottrina, secondo cui sarebbe esclusa l'applicabilità dell'articolo 2932 del codice civile e il rimedio risarcitorio sarebbe l'unico praticabile, anche allorché la costituzione giudiziale sia impedita dall'atteggiamento del datore di lavoro, che ometta di inviare la richiesta e/o il

prospetto informativo o che rediga il prospetto, utilizzando codici di riferimento generici, senza puntuale indicazione di posti e mansioni disponibili oppure, al contrario, specifica troppi i requisiti soggettivi dei lavoratori da assumere e, in tal modo, non reperibili nella graduatoria. Infatti, nel caso di omessa richiesta, ai sensi del comma 3 dell'articolo 9 della legge, tale atto si intende presentato anche attraverso l'invio da parte dei datori di lavoro agli uffici competenti dei prospetti informativi di cui al comma 6 dello stesso articolo.

Inoltre, come già sopra scritto, oltre alle ricordate sanzioni di cui all'articolo 15, la legge e il regolamento attuativo predispongono, seppure in via residuale, gli strumenti per un avviamento "unilaterale", a contenuto, cioè, non concordato con il datore di lavoro.

Gli uffici "competenti", come da tutti auspicato, devono svolgere un ruolo attivo per raggiungere lo scopo della legge del 1999, ponendo in essere una serie di "strumenti tecnici e di supporto che permettono di valutare adeguatamente le persone con disabilità nelle loro capacità lavorative e di inserirle nel posto adatto, attraverso analisi di posti di lavoro, forme di sostegno, azioni positive e soluzioni dei problemi connessi con gli ambienti, gli strumenti e le relazioni interpersonali sui luoghi quotidiani di lavoro e di relazione", come recita l'articolo 2 della legge.

A tal fine la parte pubblica del rapporto trilaterale, per l'operatività della legge del 1999 ed al fine di arrivare alla determinazione del contenuto minimo e necessario del contratto costituito dalle mansioni da svolgersi dal lavoratore, come ritenuto dalla Suprema Corte nella più volte citata sentenza n. 7007 del 2011, nel caso di funzionamento fisiologico del sistema, può desumere tale elemento essenziale, oltre che dal prospetto informativo o dalla richiesta di assunzione, anche da altri documenti accompagnatori o schede informative relativi alle mansioni.

In caso di comportamento omissivi, dilatori o ostruzionistici e patologie del sistema derivanti da comunicazioni incomplete e/o non comprensibili, - si aggiunge da parte di chi scrive - che la pubblica amministrazione dovrebbe attivarsi

per richiedere ispezioni in loco e/o richiedere chiarimenti e informazioni al datore di lavoro per, comunque, pervenire alla determinabilità delle mansioni di assunzione e, dunque, all'esperibilità della tutela in forma specifica ai sensi dell'articolo 2932 del codice civile.

Tale tutela in base al solo oggetto minimo del contratto costituito dalle mansioni da svolgersi, è stata già ritenuta possibile per la costituzione coattiva del rapporto di lavoro per la particolare fattispecie di collocamento obbligatorio dei centralinisti non vedenti perché la legge regolatrice (legge 29 marzo 1985 n. 113, ancora vigente, come espressamente previsto dal comma 3 dell'articolo 1 della legge n. 68/1999) stabilisce per tali soggetti disabili qualifica, mansioni e trattamento economico, ivi compresa un'indennità legale di mansione (Cassazione n. 15913 del 2004, seguita da Cassazione 12131 del 2011 e Cassazione n. 4895/2012 entrambe relative a un caso particolare influenzato dalla legislazione della regione Sicilia).

Per assunzioni derivanti dalla legge 68/1999, per la sufficienza delle sole mansioni ai fini dell'operatività dell'articolo 2932 del codice civile, è da evidenziarsi che il lavoratore assunto tramite il collocamento "mirato" l'articolo 10 della legge vigente, ha un diritto al "trattamento economico e normativo previsto dalle leggi e dai contratti collettivi", analogamente a quanto prevedeva in passato l'articolo 10 della legge n. 482/1968. Il vecchio sistema, però, non consentiva che in tutti i casi di avviamento obbligatorio, nel corso della procedura antecedente la stipulazione del contratto di lavoro, risultasse determinato o determinabile tale elemento minimo e necessario, come invece possibile nel vigente sistema sia per volontà delle parti del costituendo rapporto o in mancanza, come visto, anche tramite un auspicabile buon andamento operativo della pubblica amministrazione.

Per completezza, pur in mancanza di giurisprudenza sul tema specifico, è da segnalarsi che in situazioni estreme, caratterizzate da comportamenti omissivi dilatori o ostruzionistici da parte di soggetti tenuti ad assumere lavoratori inabili, una sentenza costitutiva del rapporto con l'inva-



lido illegittimamente non avviato, potrebbe derivare non da quanto previsto dall'articolo 2932 del codice civile ma, come si è suggerito in dottrina, dal ricorso al procedimento, regolato dal decreto legislativo 9 luglio 2003 n. 216, per la repressione delle discriminazioni derivanti da diversi fattori, tra i quali è ricompreso anche l'handicap, concetto cui si può ricondurre alla disabilità di cui alla legge n. 68/1999.

Infine, a tutela delle persone disabili per le quali la legge 68/99 (come recita il primo comma del suo primo articolo) vuole promuovere l'inserimento e l'integrazione lavorativa nel mondo del lavoro, è da evidenziarsi che, ove si verifichi una mancata assunzione a causa della non corrispondenza fra la qualifica "in senso oggettivo" indicata dall'azienda e le caratteristiche professionali del prestatore avviato dagli uffici - con conseguente inapplicabilità sia dell'articolo 2932 del codice civile che del risarcimento del danno da parte del datore di lavoro che legittimamente ha rifiutato l'assunzione (come sembra essersi verificato nei tre casi delle condivisibili sentenze citate sub C2) -, se tale discordanza sia imputabile a omissioni o negligenze dei servizi competenti si potrebbe ritenere sussistere la responsabilità civile della pubblica amministrazione, come già ritenuto da giurisprudenza della Suprema Corte per casi analoghi⁶.

Articolo 2932 del codice civile e selezione degli iscritti alle liste di collocamento e a quelle di mobilità, ex articolo 16 della legge n. 56 del 1987

Fonte di notevole contenzioso sul tema di cui alla massima della qui annotata sentenza della Cassazione n. 28415/2020, approvato spesso nelle aule della Suprema Corte, è costituito dalla normativa per l'avviamento alla selezione degli iscritti alle liste di collocamento e a quelle di mobilità, ex articolo 16 della legge n. 56 del 1987 e successive modificazioni, finalizzato all'assunzione da parte di un ente pubblico non economico di lavoratori da inquadrare nei livelli retributivo-funzionali per i quali non è richiesto un titolo di studio superiore a quello della scuola dell'obbligo, effettuata su base numerica.

In numerose sentenze la Suprema Corte ha esaminato la questione sotto il profilo del riparto di giurisdizione e ha affermato che anche in materia - come con riferimento alla "parallela" disciplina del collocamento obbligatorio e del collocamento ordinario (qui non esaminato per la sua funzione solo storica in seguito alle successive modifiche normative) - sussiste un diritto soggettivo, delle posizioni degli interessati con riguardo sia alla iscrizione negli elenchi del personale, sia alla conseguente pretesa di avviamento e all'assunzione, perché in materia i pubblici uffici competenti sono

⁶ Cassazione n. 122132000; Cassazione n. 9472/2003; Cassazione n. 18207/2014; Cassazione n. 13483/2018.

chiamati a volgere una mera attività di certazione, che comporta l'esercizio di una discrezionalità tecnica e non quello di una vera e propria discrezionalità amministrativa, con conseguente attribuzione del contenzioso alla giurisdizione ordinaria e non amministrativa (vedi, tra le tante e le ultime, Cassazione 11906 del 12 maggio 2017, con richiamo di numerosi e costanti precedenti). A volte la Suprema Corte ha esaminato anche il merito della controversia e ha ritenuto, come da giurisprudenza costante, che *“all'esito di procedure selettive ex articolo 16 della legge 28 febbraio 1987, n. 56, la costituzione del rapporto di lavoro, pur obbligatoria, non è automatica, richiedendo necessariamente l'intervento della volontà delle parti ai fini della concreta specificazione del suo contenuto in ordine ad elementi essenziali quali la retribuzione, le mansioni e la qualifica”*. Ne deriva che, ove l'obbligo del datore di lavoro rimanga inadempito, il lavoratore non può esperire il rimedio di cui all'articolo 2932 del codice civile, ma ha (soltanto) il diritto all'integrale risarcimento dei danni. Se, però, sia la legge stessa a prevedere la qualifica, le mansioni e il trattamento economico e normativo del lavoratore avviato si può avere costituzione coattiva del rapporto, come ritenuto da Cassazione n. 4915/2014 che richiama come precedente Cassazione n. 15913 del 2004, in tema di avviamento al lavoro di centralinisti non vedenti, già menzionata sopra e che conferma quanto ritenuto nella sentenza della Corte territoriale, non oggetto di motivo di ricorso in cassazione.

Articolo 2932 del codice civile e assunzione di lavoratori licenziati da imprese in crisi

La giurisprudenza di legittimità ha avuto occasione di verificare la possibile applicazione dell'articolo 2932 del codice civile anche nel caso di obblighi assuntivi o riassuntivi previsti da disposizioni di leggi speciali per il reimpiego di lavoratori licenziati da imprese in crisi.

Ha talvolta ritenuto di poter accogliere la pretesa del lavoratore all'emanazione di una sentenza costituiva, come avvenuto da parte di Cassazione 8 luglio 1992, n. 8320 - relativa alla disciplina di cui all'articolo 11 del decreto legge 23 dicembre 1976 n. 857, convertito in legge 26 febbraio 1977

n. 39, e del relativo regolamento di esecuzione di cui al dpr 16 gennaio 1981 n. 45 - ritenendo che il provvedimento del Comitato del Fondo di Garanzia per le vittime della strada, con cui le attività e il personale dell'impresa esercente l'assicurazione obbligatoria per la responsabilità civile in liquidazione coatta amministrativa vengono ripartiti (in mancanza di trasferimento volontario) tra le compagnie cessionarie di quote del portafoglio, determina il diritto soggettivo del dipendente dell'impresa in liquidazione all'assunzione da parte dell'impresa assegnataria; tale diritto si sostanzia in una situazione attiva tendente alla modificazione soggettiva legale del rapporto di lavoro già in atto, mediante la sostituzione del datore di lavoro, e può essere fatto valere con l'azione prevista dall'articolo 2932 del codice civile.

Da ultimo sull'obbligo di assunzione previsto dalla legge n. 39 del 1977 si è pronunciata nello stesso senso la Cassazione n. 7307 del 2019 che richiama, come precedenti conformi, oltre la prima sentenza del 1992 già menzionata, numerose altre sentenze che hanno precisato che, in caso di inadempimento al previsto obbligo di assunzione, gli effetti della sentenza costitutiva del rapporto ai sensi dell'articolo 2932 del codice civile (a prescindere dalla possibilità del ricorso alla disciplina dell'articolo 2112 del codice civile come in epoca successiva interpretato in base alla sua evoluzione legislativa e/o giurisprudenziale derivante dalle norme comunitarie) retroagiscono e si verificano retroattivamente sin dall'emanazione del decreto di liquidazione coatta amministrativa.

La conclusione è motivata dal richiamo al principio di continuità dei rapporti di lavoro desumibile dall'articolo 2112 del codice civile e dalla considerazione che la legge speciale prevede la riassunzione da parte del commissario presupponendo l'estinzione *ope legis* del precedente rapporto in capo a tutti i dipendenti ed istituzione di un nuovo rapporto di lavoro, diverso da quello intrattenuto dai lavoratori con l'impresa decotta.

La giurisprudenza di legittimità si è occupata anche del caso molto peculiare di inadempimento ad assumere da parte delle società controllate dalla Società per le gestioni e partecipazioni industriali (Gepi) per il reimpiego di lavoratori licenziati da imprese in crisi previsto dall'articolo



1 della legge n. 784 del 1980. La prima decisione della Corte di cassazione, ove è affrontata la questione, risulta essere stata la sentenza del 29 agosto 1987, n. 7133 che, pur riconoscendo l'obbligo della società costituita con l'intervento della Gepi, di assumere i lavoratori in precedenza licenziati dalle aziende in crisi individuati con la citata delibera, disconosce la possibilità della costituzione automatica del rapporto di lavoro, ai sensi dell'articolo 2932 del codice civile, perché la costituzione del nuovo rapporto di lavoro è rimessa sempre all'autonomia delle parti. Allo stesso tempo, versandosi in ipotesi di inadempimento dell'obbligo di riassunzione da parte del datore di lavoro, si riconosce in favore del lavoratore non assunto la possibilità di esperire l'azione di risarcimento danni. Lo stesso principio è ribadito da parte di successive sentenze (da ultimo con le sentenze n. 5753 del 2001 e n. 6721 del 2003) che, per la soluzione del caso di specie, pervengono a tale conclusione in virtù di un'applicazione analogica del principio dettato per la diversa materia del collocamento obbligatorio, valorizzando la presenza nelle due ipotesi del dato comune rappresentato dall'invio obbligatorio del lavoratore previsto da una disciplina legislativa.

Articolo 2932 del codice civile e lavoro part-time.

La Suprema Corte ha riconosciuto la tutela di cui all'articolo 2932 del codice civile anche in caso di inadempimento a quanto previsto dall'articolo 5, comma 3 bis della legge 18 dicembre 1984 n. 863, secondo cui *“in caso di assunzione di personale a tempo pieno è riconosciuto il diritto di precedenza nei confronti dei lavoratori con contratto a tempo parziale”*. L'ipotesi è contigua alle fattispecie di avviamento a mezzo collocamento, in quanto vi è un obbligo legislativo posto a carico del datore di lavoro, ma è influenzata e regolamentata anche dalla contrattazione collettiva, e pertanto il caso si potrebbe far rientrare anche nella categoria successivamente esaminata, nella quale rientra anche la sentenza di cui alla presente nota.

La Suprema Corte con la sentenza n. 5415 del 1998 conferma la sentenza di secondo grado, ritenendo che nell'ipotesi di trasformazione del rapporto di lavoro a tempo parziale in rapporto a tempo pieno si prospetta una modificazione dell'assetto negoziale limitata alla quantità delle prestazioni e alla loro distribuzione temporale, che in relazione alla disciplina dettata dal contratto collettivo non incide sulla determinazione degli elementi essenziali del contratto; risultando



così sufficientemente specificato il contenuto dell'accordo, non può ritenersi precluso il ricorso allo strumento previsto dall'articolo 2932 del codice civile per l'esecuzione specifica dell'obbligo di concludere il contratto, che ha formato anche oggetto di specifica pattuizione nel contratto collettivo.

La sentenza è condivisa e richiamata dalla Cassazione n. 8568/2004 (che si avrà modo di richiamare anche ad altri fini) relativa però ad un caso di diverso di mancata trasformazione di un contratto a termine determinato in contratto a tempo indeterminato. La menzionata prima normativa legislativa in tema di tempo parziale è stata poi abrogata dal decreto legislativo 25 febbraio 2000, n.61 che all'articolo 5 prevedeva la generale valenza del diritto di precedenza per i lavoratori assunti a tempo parziale, a condizione che di tale diritto fosse stata fatta espressa menzione nel contratto individuale.

Il decreto legislativo n. 61/2000 (già modificato sul punto dall'articolo 46 del decreto legislativo n.276 del 2003) a sua volta, è stato abrogato espressamente dal decreto legislativo n. 81/2015, il cui articolo 8 prevede sia la trasformazione del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale e viceversa, sia il diritto di preferenza. Senza entrare in dettaglio sui presupposti del diritto alla trasformazione del rapporto e al diritto di preferenza previsti dalla legislazione vigente, è da evidenziarsi che, per ragioni temporali, allo stato non risultano interventi giurisprudenziali della

Suprema Corte che, con identità di presupposti, non dovrebbero essere dissimili da quelli emessi sulla legislazione precedente.

Articolo 2932 del codice civile e lavoro a tempo determinato.

La sentenza n. 8568/2004 già menzionata, riformando sul punto la sentenza di secondo grado, ha ritenuto possibile l'accoglimento della domanda proposta in base alla previsione dell'articolo 2932 del codice civile. Nel caso specifico l'obbligo inadempito derivava da un accordo sindacale, analogo a quello di cui alla sentenza oggetto di commento, stipulato dall'azienda subentrata, in virtù di affitto di azienda, nei servizi di autotrasporto

ad una società fallita e che, dopo il subentro e l'assunzione dei lavoratori a termine per un anno - come non contestato - si era impegnata a convertire tutti i contratti a termine in contratti a tempo indeterminato, senza operatività automatica della trasformazione già con l'accordo sindacale.

La sentenza precisa che non sussiste un principio di carattere generale nel senso dell'inapplicabilità dell'articolo 2932 del codice civile agli impegni contrattuali relativi alla costituzione di rapporti di lavoro, evidenziando che precedenti sentenze che avevano escluso tale possibilità erano state motivate sulla base della non sufficiente determinatezza dell'obbligo posto a carico del datore di lavoro dalla normativa in materia di cosiddette assunzio-

ni obbligatorie o da altre disposizioni di legge, mentre nella fattispecie concreta sussisteva la determinabilità degli elementi del contratto di cui era stata omessa la stipulazione.

In argomento, pur se la materia coinvolge anche altre problematiche (alcune già evidenziate) e pur se la sentenza è conforme a precedenti sentenze, è da richiamarsi la recente sentenza della Suprema Corte n. 11537 del 15 giugno 2020, relativa ad un lavoratore assunto a termine dal Comune di Sestri Levante, quale operatore di attività produttive categoria A2 Ccnl Enti locali, assegnato al servizio di nettezza urbana, il cui rapporto di lavoro, in ragione di quattro contratti a termine (e delle relative proroghe) stipulati *inter partes*, aveva nel complesso superato la durata massima di 36 mesi, prevista dall'articolo 5, comma 4, del decreto legislativo n. 368 del 2001. A conferma di quanto deciso in secondo grado, la sentenza ritiene - richiamando a sostegno di tale regola, pronunce della Corte costituzionale e della Corte di giustizia - che nel pubblico impiego privatizzato, anche per i rapporti di lavoro a termine posti in essere dalle pubbliche amministrazioni mediante avviamento degli iscritti nelle liste di collocamento per le qualifiche ed i profili per i quali è richiesto il requisito della scuola dell'obbligo, ai sensi dell'articolo 35, comma 1, lett. b), del decreto legislativo n. 165 del 2001, trova applicazione l'articolo 36, comma 5, dello stesso decreto e dunque, in caso di abusiva reiterazione, il divieto di trasformazione del rapporto di lavoro a termine in rapporto a tempo indeterminato, andando salvaguardati anche in tale ambito i principi di buon andamento, imparzialità ed efficienza dell'amministrazione che sottendono la regola del pubblico concorso. La sentenza, pur se non esamina specificatamente la problematica qui in esame, è da segnalarsi perché non lascia a spazio a tesi che, pur se non esaminate nelle aule giudiziarie, hanno sostenuto per tale fattispecie il ricorso all'articolo 2932 del codice civile, non sia "possibile" (come si esprime la norma codicistica al suo primo comma sopra riportato) alla luce dei principi costituzionali, come ampiamente richiamati nella completa sentenza e interpretati in base alla giurisprudenza comunitaria.

Articolo 2932 del codice civile e contratto preliminare tra datore di lavoro e il singolo lavoratore.

Contenzioso giudiziario per mancata assunzione si verifica anche per casi in cui l'obbligo deriva da accordi tra datore di lavoro e un singolo lavoratore. A volte tali accordi hanno determinato un documento scritto che impegna solo e soltanto il datore di lavoro, lasciando libero il lavoratore di decidere se accettare o meno quella che è solo una proposta di contratto di lavoro, mentre in altri e più frequenti casi - e che qui interessano ai fini del ricorso alla tutela di cui all'articolo 2932 del codice civile - vi è un documento che impegna sia il datore di lavoro che il lavoratore.

Per la forma di tali accordi, ormai, si ritiene che ci sia un obbligo della forma scritta, in base al combinato disposto dell'articolo 1, comma 2 del decreto legislativo n. 152/1997, che prevede "*L'obbligo di cui al comma 1 (cioè l'obbligo per il datore di lavoro di fornire al lavoratore, entro trenta giorni dalla data dell'assunzione, una serie di informazioni) può essere assolto ... nel contratto di lavoro scritto ovvero nella lettera di assunzione o in ogni altro documento scritto ...*"; con l'articolo 1351 del codice civile, che sancisce come "*Il contratto preliminare è nullo, se non è fatto nella stessa forma che la legge prescrive per il contratto definitivo*".

Pur se da formalizzarsi per iscritto accordi di tal genere non comportano altri obblighi propri del contratto di lavoro, come ad esempio la comunicazione al centro per l'impiego o l'annotazione sul libro unico del lavoro.

Nel secondo caso - in cui il documento sottoscritto impegna sia il datore di lavoro, sia il lavoratore - si realizza un vero e proprio negozio giuridico bilaterale, che, secondo il contenuto del documento, è variamente definito in giurisprudenza. A volte lo si è qualificato come "*patto di successiva documentazione, con il quale le parti hanno inteso soltanto differire la redazione della lettera d'assunzione propriamente detta*", o "*contratto di lavoro subordinato ad efficacia differita*" o a "*contratto ad efficacia normativa senza alcun vincolo obbligatorio tra le parti*", o

anche “*patto di opzione ai sensi dell'articolo 1331 del codice civile*” o, per quanto qui interessa, “*un contratto preliminare che impegna entrambi i contraenti a concludere in un tempo successivo predeterminato mediante un nuovo contratto, quello d'assunzione*”.

Lo scopo di porre in essere un accordo bilaterale di tal genere, di solito, deriva dall'esigenza di consentire al lavoratore di rassegnare le dimissioni da un suo rapporto in corso avendo la “certezza” di essere assunto dal nuovo datore di lavoro e, dall'altro, quello di “garantire”, inserendo opportune clausole, il datore di lavoro circa l'effettiva presa di servizio da parte del dipendente da assumere.

Il contenzioso di merito, a quel che risulta da massime ufficiali, è approdato alle aule della Suprema Corte in un caso, costituito dalla sentenza del 13 giugno 2002, n. 8489, relativa a fattispecie in cui un'azienda, ubicata a Taranto, con una scrittura privata del 25 gennaio 1993 si impegnavano, in caso di scioglimento di un'associazione a cui un suo dirigente era stato concordemente preposto, a “reinsierirlo” presso di sé.

La Suprema Corte, rigettando il primo motivo di ricorso del dipendente relativo all'assunto che tra le parti, una volta esaurito il nuovo compito affidatogli nell'ambito dell'associazione “Taranto 2000”, si era concordato di un nuovo rapporto con l'obbligo di ricostituzione alle medesime condizioni, conferma la sentenza della Corte territoriale che aveva ritenuto che l'obbligo di “reinsierimento” era privo di ogni specifico contenuto circa il concreto atteggiarsi del nuovo rapporto di lavoro.

Il Collegio, dopo avere ripetuto il principio di astratta utilizzabilità del modello di cui all'articolo 2932 del codice civile anche nelle obbligazioni di *facere*, osserva che “...in ogni caso è necessario tuttavia che il contratto preliminare (od altra fonte, anche legale dell'obbligo di assumere) contenga gli elementi essenziali del contratto da stipulare, non potendosi il giudice sostituire alle parti nel determinare il contenuto” e, nel caso di specie, ritiene che “...il dedotto obbligo di reinsierimento” non è suscettibile di esecuzione in forma specifica in quanto - secondo prospettato



accertamento di fatto incensurabile della sentenza impugnata - non risultano pattuiti gli elementi del contratto da stipulare e il giudice non si può sostituire alle parti nel determinare il contenuto.”

Esclusa la possibilità di costituzione giudiziale del rapporto di lavoro, gli stessi giudici riconoscono il diritto al risarcimento del danno patito dal lavoratore in conseguenza del mancato reinsierimento nell'azienda di provenienza ma, allo stesso tempo, riconoscono la bontà della decisione di merito che ha liquidato il danno in misura equitativa, senza commisurarla alle retribuzioni non percepite. La liquidazione in via equitativa del danno è stata radicata sull'asserita impossibilità di individuare il *quantum* delle retribuzioni non percepite, non essendo stata reperita alcuna pattuizione né sull'importo della retribuzione, né sulla durata del costituendo rapporto.

In periodo precedente a tale sentenza è menzionabile la sentenza n. 9129/1997, sempre riferibile ad accordo individuale ma avente ad oggetto non un rapporto a carattere subordinato, come di solito in contenzioso di tal genere, ma un rapporto di agenzia. Si ritiene che anche tale accordo sia suscettibile di esecuzione in forma specifica, ma la domanda non è accolta perché, pur se l'accordo preliminare aveva indi-

cato alcuni elementi contrattuali (ammontare delle provvigioni, importo della cauzione, territorio assegnato ed altro), non conteneva, altresì, il richiamo ad “*altre e indeterminate condizioni stabilite nell'emittenda lettera di nomina ed allegati*”, ritenuti, contrariamente ad assunto diverso del ricorrente, elementi essenziali del contratto da costituirsi e rimessi all'autonomia delle parti.

Articolo 2932 del codice civile e assunzione prevista da accordo sindacale

Passando ad esaminare l'esperibilità del rimedio di cui all'articolo 2932 del codice civile nel caso in cui l'obbligo di assunzione derivi da un accordo sindacale (di qualsiasi livello), come nel caso della sentenza qui oggetto di nota, è da evidenziarsi che la questione si è posta all'attenzione della Suprema Corte sin da tempi lontani, si è ripetuta nel corso degli anni sino alla recente sentenza del dicembre del 2020 e forse dovrà essere esaminata spesso in futuro, allorché, finito il blocco del licenziamenti derivanti dalla ancora in corso emergenza sanitaria, si potrebbero verificare accordi di riassunzione o assunzione derivanti da una auspicabile ripresa dell'attività produttiva a pieno regime con il passare del tempo.

Trattandosi di sentenze il cui esito nel merito per le parti deriva essenzialmente dal contenuto del sin-

golo accordo da applicare, con massime in diritto di contenuto generale e a carattere ripentivo, ci si limita a richiamare le più significative che consentono la comprensione del fatto sottostante alla decisione in diritto, emesse in epoca relativamente recente o edite su riviste con nota di commento, oramai di facile reperimento e consultazione. In base a tale criterio di selezione, per la sua chiarezza si può cominciare da Cassazione 12516/ 2003 che conferma la sentenza di Tribunale (all'epoca giudice di appello) che si era puntualmente uniformata al già allora costante principio di diritto (che in seguito si eviterà di riprodurre) secondo cui “*la disposizione di cui all'articolo 2932 c.c. diretta a dare esecuzione in forma specifica all'obbligo di contrarre, è applicabile solo ove la fonte dell'obbligo consenta di determinare completamente tutti gli elementi del contratto, anche nei dettagli, in modo che sia possibile iniziarne l'esecuzione senza che le parti debbano esprimere ulteriori dichiarazioni dirette a precisarne l'oggetto o il contenuto, elementi tra i quali sono comprese soprattutto le mansioni (cfr., ex plurimis, Cassazione 11284/1991; 4953/1998; 8489/2002). Sicché, mancando tale specificazione e allorché l'obbligo del datore di lavoro rimanga inadempito, il lavoratore non può esperire il rimedio dell'esecuzione in forma specifica ai sensi dell'articolo 2932 c.c., ma ha (soltanto) diritto all'integrale risarcimento dei danni,*

ossia al ristoro delle utilità perdute per tutto il periodo del protrarsi di detto inadempimento”.

La sentenza ritiene corretta l'applicazione alla fattispecie del suddetto principio di diritto perché si era in presenza di un obbligo di inserimento, nel rispetto dei precedenti livelli retributivi e trattamenti normativi, in una realtà aziendale del tutto diversa; l'applicazione di un determinato contratto collettivo avrebbe consentito di stabilire la categoria e la qualifica, ma non certo le concrete mansioni ed altre modalità di svolgimento della prestazione.

La Suprema Corte in altra sentenza (n. 20192/2011), relativa a questione connessa sull'ambito di applicabilità della successione d'azienda cui all'articolo 2112 del codice civile e oggetto di accordi fonte di frequente contenzioso, ha confermato la sentenza della Corte territoriale che aveva ritenuto la sussistenza del diritto del dipendente all'assunzione da parte dell'impresa subentrante sulla base delle disposizioni del capitolato di appalto e del contratto collettivo, ed in particolare dell'articolo 4 del Ccnl 2 agosto 1995 dei dipendenti di imprese appaltatrici nel settore dello smaltimento dei rifiuti, da interpretarsi, in base ai criteri di cui all'articolo 1362 del codice civile, in primo luogo attraverso il senso letterale delle parole utilizzate e la loro comune intenzione quale emerga dal comportamento anche successivo alla conclusione del contratto, nonché attraverso la lettura complessiva dell'accordo. La norma prevedeva *“nei casi di passaggio di gestione per scadenza del contratto di appalto, ferma restando la risoluzione del rapporto di lavoro e la corresponsione di quanto dovuto per effetto della risoluzione stessa da parte dell'impresa cessante, il subentrante e le organizzazioni sindacali territoriali e aziendali si incontreranno in tempo utile per avviare la procedura relativa al passaggio diretto e immediato del personale dell'impresa cessante, nei limiti del numero dei dipendenti in forza sei mesi prima della scadenza dell'appalto”*, con l'ulteriore previsione che allo stesso personale sarebbe stato riconosciuto il trattamento economico contrattuale già corrisposto dall'impresa cessante, ivi compresi gli scatti di anzianità maturati alle dipendenze delle precedenti imprese operanti nel settore.

A conferma dell'importanza di ogni singola realtà fattuale e dell'importanza di come la stessa è ac-



certata e ricostruita nella motivazione di secondo grado, è da richiamarsi la sentenza di un anno precedente (Cassazione n. 18277/2010) derivante dalla stessa norma dello stesso Ccnl, la Suprema Corte ha concluso in modo diverso, confermando la sentenza di appello di rigetto della domanda di assunzione, sia per mancanza di elementi integrativi della previsione collettiva, sia per motivi processuali.

Infine, sempre in tema di obbligo di assunzione derivante da accordo collettivo, è da citarsi nuovamente la sentenza della Cassazione n.8568/2004, già sopra richiamata ad altri fini, che valorizza per l'accoglimento definitivo della domanda la circostanza che il contratto coattivo richiesto in base all'articolo 2932 del codice civile doveva operare nella stessa realtà aziendale conosciuta da entrambe le parti.

Annotazioni e conclusioni

Al termine di questa carrellata giurisprudenziale sull'obbligo di assunzione, effettuata in base alla fonte legislativa o contrattuale che lo prevede, si svolgono alcune annotazioni su questioni, a prescindere dalla fonte dell'obbligazione, suscettibili di applicazione comune a tutte le materie e che

saranno necessariamente brevi, perché ognuna di esse meriterebbe un commento a parte.

Molte volte si è posto la questione se, in caso di assunzione obbligatoria, le parti possano stabilire che l'assunzione avvenga con la previsione di un patto di prova. In proposito è necessario far riferimento alla fonte che impone l'assunzione e, se essa nulla dice in senso negativo, si può considerare possibile la stipula del patto di prova, ma è da ritenersi anche che tale patto non possa essere utilizzato in via strumentale per sottrarsi all'obbligo di assunzione derivante dalla legge o dal contratto.

La questione è stata affrontata in genere per il collocamento obbligatorio derivante dalla legge 482/1968, con assestamento giurisprudenziale conclusosi nel senso dell'ammissibilità del patto di prova ma, per le finalità perseguite dalla legge e rispetto al principio inderogabile della parità di trattamento degli invalidi con gli altri lavoratori, è necessario che: a) *che la prova venga condotta in mansioni compatibili con lo stato dell'invalido o menomato*; b) *che la prova non sia riferibile a condizioni di minor rendimento dovuto all'invalidità*; c) *che*

il giudizio negativo reso dal datore di lavoro sia assoggettato al sindacato di legittimità, ma non di merito, dell'autorità giudiziaria, risultando il recesso viziato da motivo illecito in caso di violazione delle due prime condizioni. La prova del motivo illecito grava sul lavoratore in base alla regola generale di cui all'articolo 2697 cod.civ.(si veda, tra le tante, Cassazione n. 15942/2004). Tale soluzione si impone, oltre che per il contenuto dell'articolo 10 della legge n. 482 del 1968 e analogo articolo (con lo stesso numero) nella legge del 1999, anche per osservanza di principi comunitari richiamati in sede dottrina e cui si è fatto cenno precedentemente. Infatti, in sede sovranazionale è stato stabilito un quadro generale per la parità di trattamento in materia di occupazione, di condizioni di lavoro e di formazione professionale, finalizzato a combattere ogni tipo di discriminazione in ambito lavorativo o di formazione, fondato sulla nozione di handicap, e consacrato dall'articolo 5 della direttiva 2000/78/CE, recepita nel nostro ordinamento dal decreto legislativo n. 216 del 2003, con il quale si esige che tutti i datori di lavoro, pubblici e privati, siano tenuti ad adottare provvedimenti efficaci e pratici in funzione delle esigenze concrete in favore dei disabili.

Altra rilevante problematica in argomento, presente anche nella sentenza commentata e cui è possibile solo accennare, attiene al risarcimento del danno, richiesto in genere in via cumulativa alla costituzione del contratto e, in via subordinata, nel caso di mancata possibilità di costituzione coattiva del rapporto ai sensi dell'articolo 2932 del codice civile. La questione può attenersi sia all'entità del danno patrimoniale (qui limitandoci a considerare solo tale voce di danno) sia alla sua decorrenza temporale - oltre che iniziale - anche finale. In ordine al primo aspetto in genere la giurisprudenza (specialmente nel caso di mancata costituzione del rapporto in materia di collocamento obbligatorio di invalidi in base alla legge del 1968 e che, come visto, non lasciava molto spazio della costituzione coattiva) determina il danno assumendo una presunta qualifica contrattuale e con riferimento all'entità delle retribuzioni perdute. La soluzione è stata ritenuta in un commento “non



impeccabile” sotto il profilo del ragionamento condotto, perché riparametra il danno facendo riferimento ad un elemento non determinato e non determinabile e che, peraltro, dovrebbe aver determinato l'esclusione dell'applicazione dell'articolo 2932 del codice civile a causa dell'impossibilità di individuare le mansioni da attribuirsi al prestatore di lavoro. In proposito, pur condividendosi le manifestate perplessità, è da osservarsi che la liquidazione, per impossibilità di effettuare la stessa in base all'entità effettiva e reale del danno, è operata in via equitativa, come possibile in via generale ai sensi dell'articolo 1226 del codice civile e, specialmente nelle controversie di lavoro, ai sensi dell'articolo 432 del codice di procedura civile.

Per quanto concerne invece l'individuazione della data finale alla quale arrestare il risarcimento del danno calcolato in via equitativa con riferimento alle mancate retribuzioni, la giurisprudenza oscilla tra la soluzione che, in mancanza dei requisiti dell'attualità e della certezza dello stato di disoccupazione, arresta la condanna al momento della pronuncia della sentenza (per esempio, Cassazione n. 488/2009) e quella che ritiene, invece, possibile una condanna in futuro, avente ad oggetto cioè le mancate retribuzioni sino alla data di una futura assunzione del prestatore o della maturazione delle condizioni per il pensionamento.

Per quanto la questione riguardi la decorrenza iniziale dell'obbligo risarcitorio, la stessa si può verificare, oltre che nel caso di mancata assunzione coattiva ai sensi dell'articolo 2932 del codice civile, anche nel caso in cui si verifichi. Infatti, è prevalente in giurisprudenza (in questo senso Cassazione 6 aprile 2009, n. 8250, Cassazione n. 2784/2009, Cassazione n. 26233/2005, Cassazione n. 4 luglio 2003,

n. 10564) l'opinione secondo cui la sentenza con la quale il giudice dà vita al rapporto, ha efficacia costitutiva e quindi produce i suoi effetti propri di un contratto di lavoro non dal momento in cui è sorto per il datore di lavoro l'obbligo di stipulare il contratto di assunzione, bensì solo a decorrere dalla data della sentenza.

Non mancano aperture giurisprudenziali possibiliste verso una diversa interpretazione circa la decorrenza degli effetti della sentenza pronunciata ex articolo 2932 del codice civile in materia di assunzioni obbligatorie, compiute dalla stessa Cassazione nella sentenza n. 15931/2004 che richiama, in alcuni passaggi, Cassazione n. 10563/1993.

Autorevole dottrina su tale problematica ha evidenziato che la tesi degli effetti della sentenza ex articolo 2932 del codice civile dalla sua pronuncia si è formata facendo riferimento solitamente ad ipotesi di inadempimento di contratti preliminari aventi ad oggetto il trasferimento, la modificazione o la costituzione di diritti reali, con i connessi problemi legati alla trascrizione dei contratti medesimi, tipica del vecchio codice, come evidenziato prima nella premessa storica sulla norma codicistica del 1942.

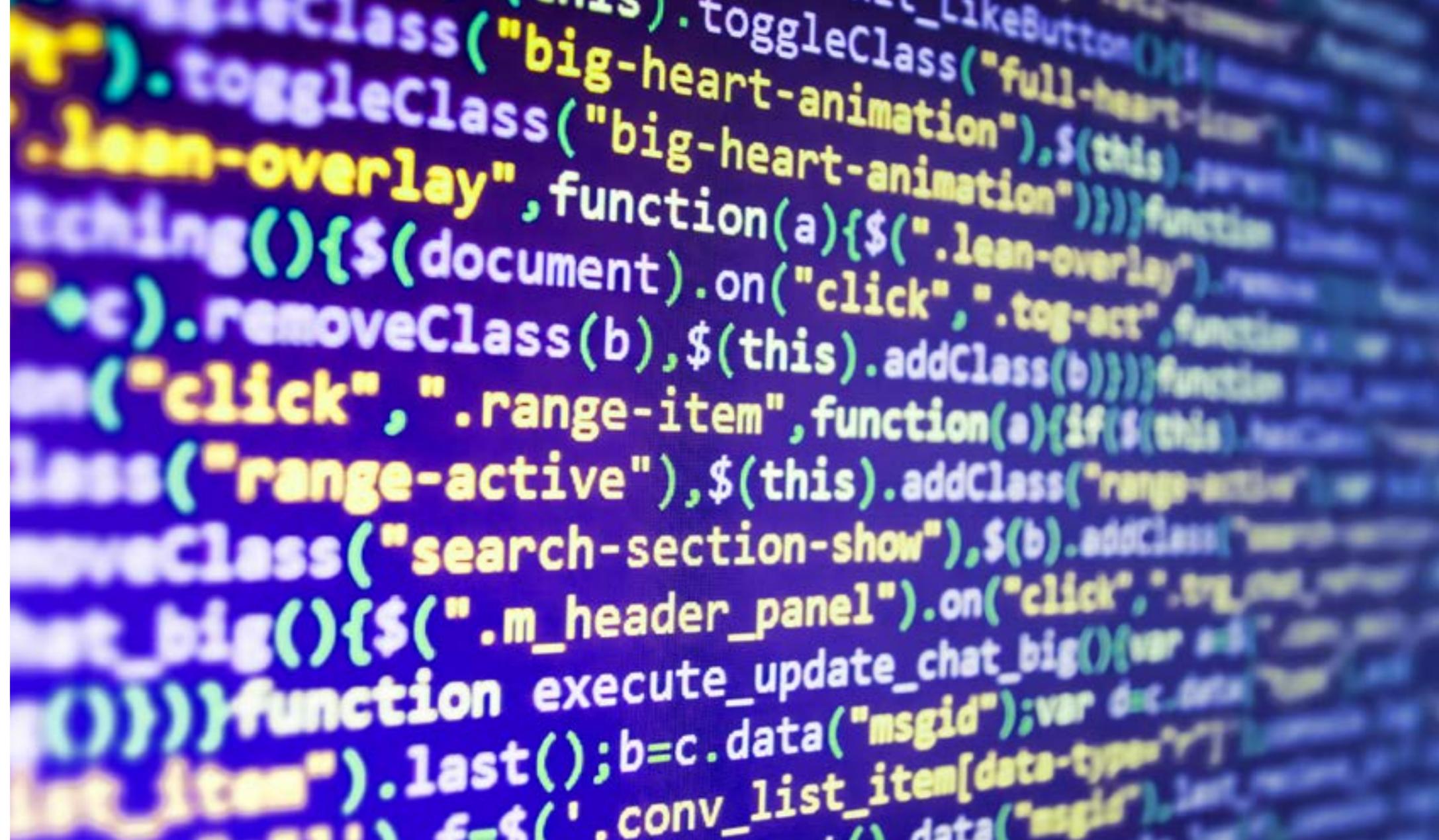
Nella materia del lavoro, invece, sarebbe possibile “*distinguere tra fattispecie in cui l'intervento giurisdizionale sarà di contenuto uguale alla situazione sostanziale preesistente al processo, e già prefigurata dalla norma sostanziale, e ipotesi in cui la sentenza è creativa di uno status giuridico dapprima inesistente e che è solo in suo potere produrre*”, con possibilità nella prima ipotesi di sentenza con effetti retroattivi sin dall'inadempimento.

In caso di attribuzione di efficacia retroattiva della sentenza emessa ai sensi dell'articolo 2932 del codice civile sin dal momento in cui il datore si è indebitamente sottratto all'obbligo di assunzione, al prestatore di lavoro non può riconoscersi alcun risarcimento di natura patrimoniale perché gli spettano retribuzioni e contribuzioni previdenziali sin da quando avrebbe dovuto essere assunto.

Nell'ipotesi (sopra qualificata maggioritaria) che sia emessa sentenza costitutiva con effetti dalla data della sua emissione, come ammesso generalmente da tutte le opinioni, sia dottrinarie che giurisprudenziali (in tal senso, Cassazione n. 15913/2004) è possibile il cumulo dei rimedi e al lavoratore spetterà dunque il risarcimento riferito al periodo decorso dalla data della mancata assunzione alla data della sentenza detratto l'*aliunde perceptum* o *percipiendum*, con onere della prova a carico del datore (Cassazione n. 488/2009). La quantificazione del mancato reddito (cui potrà poi commisurarsi anche il danno sul fronte contributivo) sarà abbastanza agevole in base alla qualifica di destinazione, assegnata forzatamente al lavoratore con la sentenza e le tariffe previste dal contratto collettivo di riferimento.

Un'ultima questione - di cui si è fatto cenno trattando della assunzioni tramite il collocamento obbligatorio e mirato - attiene al se il giudice, ai fini della sua decisione diretta ad individuare l'oggetto del contratto determinato o determinabile (come visto costituito essenzialmente dall'individuazioni delle mansioni che avrebbe dovuto svolgere il lavoratore da assumere) debba limitarsi solo agli elementi previsti dalla legge e dal titolo contrattuale o possa fare ricorso anche ad altri elementi obiettivi altrove desumibili.

Si ritiene senz'altro di optare per la seconda soluzione, oltre che per quanto evidenziato in conclusione, anche perché le sezioni civili della Suprema Corte, aderendo a quanto ritenuto in



autorevole dottrina, legittimano un'indagine diretta ad accertare l'oggetto del contratto da costituire coattivamente ai sensi dell'articolo 2932 del codice civile, anche attraverso l'ausilio di elementi documentali esterni al contratto stesso, se collegati a quello oggetto di valutazione, nonché in base al contegno tenuto dalle parti prima, durante e dopo la stipula del contratto (si veda, indietro nel tempo, Cassazione n. 6724/87, Cassazione n. 5716/87, Cassazione n. 3486 /1990 e, più recentemente, Cassazione n. 25725/ 2014).

Come da nota di commento a una delle sentenze lavoristiche emesse sull'argomento (Cassazione, n. 12516/ 2003, sopra richiamata) se il contratto di lavoro non è che una delle *species* del *genus* contratto, non si comprende perché allo stesso non si possano e debbano applicare i moduli ermeneutici applicati per gli altri contratti e pertanto, con riguardo all'individuazione dell'oggetto del contratto preliminare di lavoro, non si possano utilizzare elementi esterni al contratto medesimo.

Tale conclusione, oltre che uniformità tra la giurisprudenza di tutte le sentenze civili della Cassazione, realizza meglio anche l'essenza stessa della tutela giurisdizionale che (come accennato all'inizio di questa nota) è principalmente quella di attuazione coattiva del diritto sostanziale leso. Ciò è quanto propugnato sia da chi ha spinto per introdurre nel codice del 1942, in via generalizzata, l'ambito operativo dell'attuale articolo 2932 del codice civile, sia da altra autorevole dottrina

civil-processualista che, in epoca successiva e sulla stessa linea della precedente dottrina, ha sostenuto che per attuare l'articolo 3, secondo comma, della Costituzione – il quale ha affermato il carattere sostanziale e non formale del principio di uguaglianza - è necessario che la tutela giurisdizionale di cui all'articolo 24, primo comma sia effettiva (cioè idonea a tutelare il diritto bisognoso di tutela), altrimenti è come se non vi fosse alcuna tutela.



Sentenza n. 28415/2020

SEAC

SEAC
*rende semplice
il tuo lavoro*



CONTATTACI
commerciale@seac.it
T. 0461 805490

seac.it

Credito di imposta per investimenti in beni strumentali nuovi

di Francesca Rosa

L'articolo 1 della legge di bilancio 2021, ai commi da 1051 a 1063, ha introdotto in favore delle imprese un nuovo credito d'imposta per le spese sostenute a titolo di investimento in beni strumentali nuovi, destinati a strutture ubicate in Italia, effettuati dal 16 novembre 2020 al 31 dicembre 2022 (30 giugno 2023, a determinate condizioni).

Sostanzialmente le nuove disposizioni ricalcano, con alcune varianti, quanto già previsto dalla legge di bilancio 2020 (commi da 185 a 197), la quale, in luogo della proroga del maxi/iper ammortamento, aveva istituito un credito d'imposta in favore delle imprese che dal 1° gennaio 2020 al 31 dicembre 2020 (30 giugno 2021, a determinate condizioni) effettuavano investimenti in beni strumentali nuovi.

Gli investimenti agevolabili

In base alle nuove regole risultano agevolabili gli investimenti in beni materiali ed immateriali nuovi che siano strumentali all'esercizio d'impresa.

Sono quindi da considerarsi compresi i beni materiali individuati dall'allegato A, nonché i beni immateriali individuati dall'allegato B, della legge n. 232/2016.

In riferimento ai beni del citato allegato A si ricorda che gli stessi sono distinti in tre categorie, ossia i beni strumentali il cui funzionamento è controllato da sistemi computerizzati o gestito tramite opportuni sensori e azionamenti; i sistemi per l'assicurazione della qualità e della sostenibilità ed infine i dispositivi per l'interazione uomo - macchina e per il miglioramento dell'ergonomia e della sicurezza del posto di lavoro in logica "4.0".

L'allegato B invece comprende i beni immateriali, quali software, sistemi integrati e system integration, piattaforme e applicazioni, ossia beni connessi ad

investimenti in beni materiali secondo il modello "Industria 4.0".

I beni esclusi dall'agevolazione

Come previsto dalla precedente disciplina (legge di bilancio 2020), anche il nuovo credito d'imposta non è applicabile agli investimenti in beni di cui all'articolo 164, comma 1, Tuir.

Pertanto, non sono agevolabili i veicoli ricompresi nelle lettere a), b e b-bis) del comma 1 del citato articolo 164, ossia rispettivamente: i veicoli esclusivamente strumentali all'attività d'impresa e ad uso pubblico, i veicoli non utilizzati esclusivamente come strumentali o non adibiti ad uso pubblico per i quali è prevista la deducibilità limitata dei costi (20% - 80% per agenti/rappresentanti di commercio) e un limite massimo di rilevanza degli stessi, nonché i veicoli dati in uso promiscuo ai dipendenti per la maggior parte del periodo d'imposta, per i quali è prevista la deducibilità limitata dei costi (70%).

Considerato che l'articolo 164 in esame non include i veicoli strumentali utilizzati dalla generalità delle imprese (vale a dire autocarri, autotreni, ecc.) questi mezzi di trasporto possono beneficiare dell'agevolazione.

Inoltre, non rientrano nell'agevolazione gli investimenti relativi a beni per i quali il decreto del ministro delle finanze 31 dicembre 1988 ha stabilito un coefficiente di ammortamento inferiore al 6,5% (ad esempio: linee di trasporto energia elettrica, serbatoi di gas/acqua, ecc.), a fabbricati e a costruzioni, a beni gratuitamente devolvibili delle imprese operanti in concessione e a tariffa nei settori dell'energia, dell'acqua, dei trasporti delle infrastrutture, delle poste, delle telecomunicazioni, della raccolta e depurazione

delle acque di scarico e della raccolta e smaltimento rifiuti ai beni di cui all'allegato 3 annesso alla legge 28 dicembre 2015, n. 208 ed ai beni di cui all'allegato 3 annesso alla legge 28 dicembre 2015, n. 208.

Il citato allegato 3 della legge n. 208/2015 riguarda i beni ricompresi nei gruppi V, XVII e XVIII ossia a titolo di esempio, le condutture utilizzate dalle industrie di imbottigliamento di acque minerali naturali o dagli stabilimenti balneari e termali; le condotte utilizzate dalle industrie di produzione e distribuzione di gas naturale; il materiale rotabile, ferroviario e tramviario; gli aerei completi di equipaggiamento.

Soggetti interessati

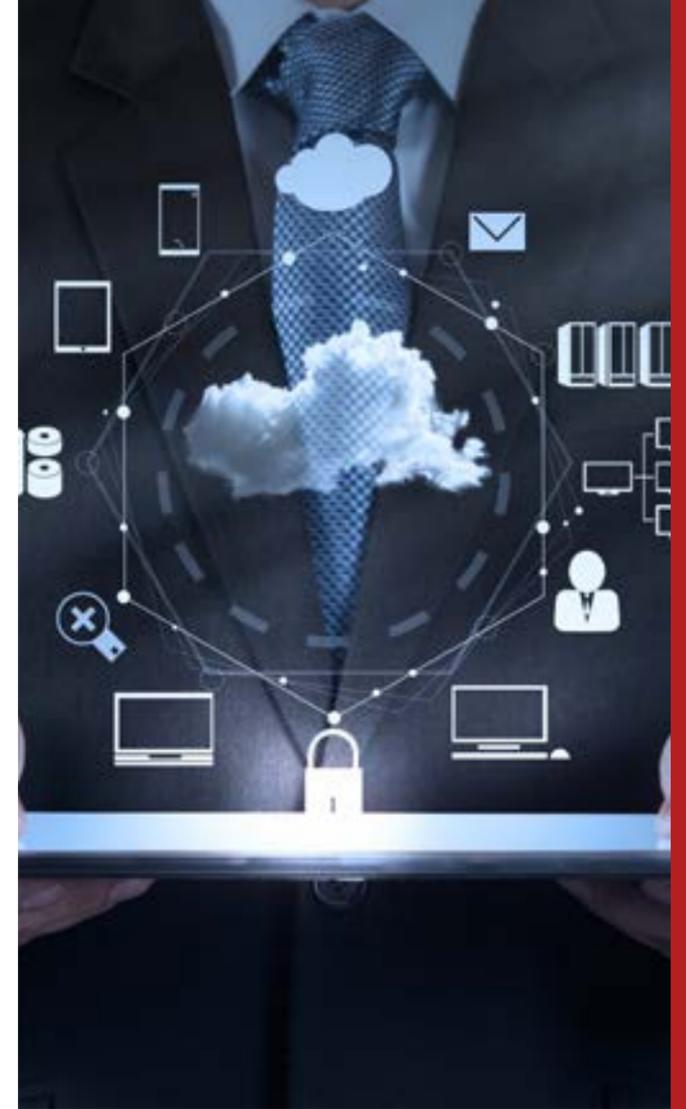
Tra i soggetti beneficiari del credito d'imposta rientrano le imprese residenti nel territorio dello Stato e le stabili organizzazioni di soggetti non residenti di qualsiasi settore economico, indipendentemente dalla forma giuridica e dal regime fiscale di determinazione del reddito.

La spettanza dell'agevolazione in esame è tuttavia subordinata al rispetto delle norme in materia di sicurezza sul lavoro e al corretto adempimento degli obblighi di versamento dei contributi previdenziali ed assistenziali dei lavoratori.

Soggetti esclusi

Non sono invece ammesse al credito d'imposta le imprese in stato di liquidazione volontaria, fallimento, liquidazione coatta amministrativa, concordato preventivo senza continuità aziendale, altra procedura concorsuale di cui al regio decreto n. 267/1942, al decreto legislativo n. 14/2019, ovvero da altre leggi speciali nonché quelle che hanno in corso un procedimento per la dichiarazione di una delle predette situazioni.

Inoltre, anche le imprese destinatarie di sanzioni interdittive a seguito della violazione delle norme sulla responsabilità amministrativa delle persone (articolo 9, comma 2 del decreto legislativo n. 231/2001).



Periodo di acquisizione dei beni

La legge di bilancio 2021 dispone che sono agevolabili gli investimenti in beni strumentali nuovi destinati a strutture ubicate in Italia effettuati dal 16 novembre 2020 e fino al 31 dicembre 2022, ovvero entro il 30 giugno 2023, a condizione che entro il 31 dicembre 2022 il relativo ordine risulti accettato dal venditore e siano stati pagati acconti in misura almeno pari al 20% del costo di acquisto.

La nuova previsione si "sovrappone" in parte a quella contenuta nell'articolo 1, commi da 184 a 197 della legge di bilancio 2020 che interessa gli investimenti effettuati nel 2020 (o 30 giugno 2021, a determinate condizioni relative all'ordine/acconti).

In particolare, per gli investimenti effettuati dal 16 novembre 2020 al 31 dicembre 2020 (o 30 giugno 2021), dovrà essere il contribuente a scegliere quale regime agevolativo applicare secondo la convenienza fiscale. Ad oggi, la legge di bilancio 2021 non

prevede, infatti, alcuna restrizione in tal senso. Occorrerà comunque tenere presente che la scelta del regime si rifletterà anche sugli aspetti documentali.

A tal proposito, infatti, l'Agenzia delle entrate ha pubblicato la risoluzione n. 3, datata 13 gennaio 2021, con cui ha provveduto ad istituire i codici tributo per l'utilizzo in compensazione, tramite Mod. F24, dei crediti d'imposta per investimenti in beni strumentali nuovi, a seconda che si opti per l'agevolazione prevista dalla legge di bilancio 2020 o quella istituita dalla legge di bilancio 2021.

Misura dell'agevolazione

Il credito d'imposta è riconosciuto in misu-

Credito d'imposta - Beni materiali e immateriali "generici"	
Investimento 16.11.2020 - 31.12.2021 (o 30.6.2022 *)	Investimento 1.1.2022 - 31.12.2022 (o 30.6.2023 **)
10%	
15% per investimenti in strumenti tecnologici destinati dall'impresa per la realizzazione di forme di lavoro agile	6%
limite massimo di costi ammissibili euro 2.000.000 (beni materiali) - euro 1.000.000 (beni immateriali)	

(*) A condizione che entro il 31 dicembre 2021 il relativo ordine risulti accettato dal venditore e sia avvenuto il pagamento di acconti in misura almeno pari al 20% del costo di acquisizione.

(**) A condizione che entro il 31 dicembre 2022 il relativo ordine risulti accettato dal venditore e sia avvenuto il pagamento di acconti in misura almeno pari al 20% del costo di acquisizione.

Il costo del bene è individuato ai sensi dell'articolo 110, comma 1, lett. b), Tuir, ossia comprensivo degli oneri accessori di diretta imputazione, con esclusione degli interessi passivi e delle spese generali.

Per gli investimenti in leasing, rileva il costo sostenuto dal locatore per l'acquisto dei beni. L'agevolazione in esame è riconosciuta anche ai lavoratori autonomi.

Si noti inoltre che il maxi ammortamento/credito d'imposta previsto dalla legge di bilancio 2020 era riconosciuto esclusivamente per gli investimenti in beni materiali.

Ora il nuovo credito d'imposta spetta anche per gli investimenti in beni immateriali.

ra differenziata a seconda del bene oggetto dell'investimento. Di seguito si analizzano le varie misure agevolative per ogni tipo di investimento.

Beni materiali e immateriali "generici"

I commi 1054 e 1055 della legge di bilancio 2021 prevedono che in relazione ai beni materiali ed immateriali "generici", ossia diversi da quelli di cui agli allegati A e B, annessi alla legge n. 232/2016 (per i quali in precedenza era riconosciuto il maxi ammortamento del 40%- 30% e, per il 2020, il credito d'imposta nella misura del 6% del costo nel limite massimo di costi ammissibili pari a euro 2 milioni) il credito d'imposta è riconosciuto nelle misure riportate nella seguente tabella:

dali 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.

A tal proposito si ricorda che le regole dettate dalla legge di bilancio 2020 non prevedevano invece alcuna maggiorazione per gli investimenti volti alla realizzazione di lavoro agile. Infatti, tale tipologia di spesa seguiva le regole dettate dal comma 188, il quale riconosceva un credito d'imposta nella misura del 6% delle spese sostenute.

Beni materiali di cui all'allegato A, legge n. 232/2016

Ai sensi dei commi 1056 e 1057 della legge di bilancio 2021, con riferimento ai beni materiali "Industria 4.0" di cui all'allegato A annesso alla legge n. 232/2016 (per i quali, in precedenza, era riconosciuto l'iper ammortamento del 150% - dal 170% al 50% a seconda del costo e dal 2020 il credito d'imposta nella misura del 40%-20%), il credito d'imposta spetta in misura differenziata a seconda del costo di acquisizione degli investimenti:

Credito d'imposta - Beni materiali di cui all'Allegato A, legge n. 232/2016		
Importo investimento	Investimento 16.11.2020 - 31.12.2021 (o 30.6.2022 *)	Investimento 1.1.2022 - 31.12.2022 (o 30.6.2023 **)
	Fino a euro 2.500.000	50%
Superiore a euro 2.500.000 fino a euro 10.000.000	30%	20%
Superiore a euro 10.000.000 fino a euro 20.000.000	10%	10%
limite massimo di costi ammissibili euro 20.000.000		

(*) A condizione che entro il 31 dicembre 2021 il relativo ordine risulti accettato dal venditore e sia avvenuto il pagamento di acconti in misura almeno pari al 20% del costo di acquisizione.

(**) A condizione che entro il 31 dicembre 2022 il relativo ordine risulti accettato dal venditore e sia avvenuto il pagamento di acconti in misura almeno pari al 20% del costo di acquisizione.

Per gli investimenti in leasing, rileva il costo sostenuto dal locatore per l'acquisto dei beni.

Beni immateriali di cui all'allegato B, legge n. 232/2016

Relativamente ai beni immateriali "Industria 4.0" di cui all'allegato B annesso alla legge n. 232/2016 (per

i quali, in precedenza, era riconosciuto il maxi ammortamento del 40% e per il 2020 il credito d'imposta nella misura del 15% del costo, nel limite massimo di costi ammissibili pari a euro 700.000) il credito d'imposta spetta nella misura del 20% del costo.

Tale misura riguarda gli investimenti del periodo 16.11.2020 - 31.12.2022 (ovvero 30.6.2023).

Credito d'imposta - Beni materiali di cui all'Allegato B, legge n. 232/2016	
Investimento 16.11.2020 - 31.12.2022 (o 30.6.2023 *)	
20%	
limite massimo di costi ammissibili euro 1.000.000	

(*) A condizione che entro il 31 dicembre 2022 il relativo ordine risulti accettato dal venditore e sia avvenuto il pagamento di acconti in misura almeno pari al 20% del costo di acquisizione.

Sono agevolabili anche le spese per servizi sostenute relativamente all'utilizzo dei beni mediante soluzioni

di *cloud computing*, per la quota imputabile per competenza.

Utilizzo del credito d'imposta

Il comma 1059 della legge di bilancio 2021 dispone che il credito d'imposta è utilizzabile esclusivamente in compensazione con Mod. F24, ai sensi dell'articolo 17, decreto legislativo 9 luglio 1997, n. 241 in tre quote annuali di pari importo (anziché in cinque quote annuali come previsto dalla disciplina del credito d'imposta introdotta dalla legge di bilancio 2020) a decorrere dall'anno di entrata in funzione dei beni diversi da quelli di cui ai predetti allegati A e B ovvero dall'anno in cui è intervenuta l'interconnessione per gli investimenti in beni di cui ai predetti allegati A e B. Qualora l'interconnessione avvenga in un periodo d'imposta successivo a quello di entrata in funzione, il credito d'imposta può essere fruito per la parte spettante riconosciuta per gli "altri beni" (nella misura del 10%-6%).

In presenza di quota annua non utilizzata in compensazione si ritiene applicabile l'orientamento espresso dall'Agenzia delle entrate nella circolare 19 febbraio 2015, n. 5 (paragrafo 5) in riferimento al credito d'imposta per investimenti in beni strumentali nuovi allora disciplinato dall'articolo 18 del decreto legge n. 91 del 2014. In particolare, l'Agenzia ha affermato che qualora, per motivi di incapienza, la quota annuale - o parte di essa - non possa essere utilizzata, la stessa poteva essere fruita già nel successivo periodo di imposta, secondo le ordinarie modalità di utilizzo del credito, andando così a sommarsi alla quota fruibile a partire

dal medesimo periodo di imposta. Si attende una conferma al riguardo dall'Agenzia delle entrate anche con riferimento al nuovo credito d'imposta.

Per gli investimenti effettuati nel periodo 16.11.2020 - 31.12.2021 da parte dei soggetti con ricavi/compensi inferiori a euro 5 milioni il credito d'imposta è utilizzabile in compensazione in un'unica quota annuale.

La compensazione può avvenire anche per importi superiori a euro 250.000, non rilevando il limite di cui all'articolo 1, comma 53 della legge n. 244/2007 e ad euro 700.000 (elevato ad euro 1.000.000 per il 2020, ad opera dell'articolo 147 del decreto legge n. 34/2020) per ciascun anno, non rilevando il limite di cui all'articolo 34 della legge n. 388/2000.

Inoltre, in presenza di iscrizione a ruolo di somme dovute, ai fini del pagamento non rilevano i limiti dettati dall'articolo 31 del decreto legge n. 78/2010 (in base al quale la compensazione di cui all'articolo 17, decreto legislativo n. 241/97 dei crediti relativi alle imposte erariali, è vietata fino a concorrenza dell'importo dei debiti iscritti a ruolo di ammontare superiore a euro 1.500, per i quali sia scaduto il termine di pagamento). Si segnala inoltre che l'Agenzia delle entrate, con risoluzione n. 3/2021, ha approvato i codici tributo per usufruire del credito d'imposta previsto dalla **legge di bilancio 2020** e dalla **legge di bilancio 2021**:

Credito d'imposta	
Legge di Bilancio 2020	Legge di Bilancio 2021
"6932" denominato "Credito d'imposta investimenti in beni strumentali nuovi (diversi dai beni di cui agli allegati A e B alla legge n. 232/2016) - articolo 1, comma 188, Legge n. 160/2019"	"6935" denominato "Credito d'imposta investimenti in beni strumentali nuovi (diversi dai beni di cui agli allegati A e B alla legge n. 232/2016) - articolo 1, commi 1054 e 1055, legge n. 178/2020"
"6933" denominato "Credito d'imposta investimenti in beni strumentali nuovi di cui all'allegato A alla legge n. 232/2016 - articolo 1, comma 189, legge n. 160/2019"	"6936" denominato "Credito d'imposta investimenti in beni strumentali nuovi di cui all'allegato A alla legge n. 232/2016 - articolo 1, commi 1056 e 1057, legge n. 178/2020"
"6934" denominato "Credito d'imposta investimenti in beni strumentali nuovi di cui all'allegato B alla legge n. 232/2016 - articolo 1, comma 190, legge n. 160/2019"	"6937" denominato "Credito d'imposta investimenti in beni strumentali nuovi di cui all'allegato B alla legge n. 232/2016 - articolo 1, comma 1058, legge n. 178/2020"



Caratteristiche del credito d'imposta

Ai sensi dei commi 1059 della legge di bilancio 2021 il credito d'imposta non è tassato ai fini Irpef/Ires/Irap e non rileva ai fini del rapporto di deducibilità degli interessi passivi/componenti negativi in base agli articoli 61 e 109, comma 5 del Tuir.

Il credito d'imposta in commento può essere usufruito anche in presenza di altre agevolazioni riconosciute all'impresa, salvo che tale cumulo, tenuto conto anche della non concorrenza alla formazione del reddito ai fini Irpef/Ires e della base imponibile Irap, non comporti il superamento del costo sostenuto.

Documentazione richiesta

Il soggetto beneficiario (comma 1062) è tenuto a conservare, a pena di revoca dell'agevolazione, la documentazione attestante l'effettivo sostenimento del costo e la corretta determinazione dell'importo agevolabile.

Le fatture/documenti devono riportare l'espresso riferimento alle disposizioni normative in esame. A tal fine può essere utilizzata la seguente dicitura: "Acquisto per il quale è riconosciuto il credito d'imposta ex articolo 1, commi da 1051 a 1063, legge n. 178/2020".

Relativamente agli investimenti in beni materiali ed immateriali di cui agli allegati A e B è richiesta una perizia attestante le caratteristiche tecniche dei beni e l'interconnessione al sistema aziendale. Per i beni di costo unitario pari o inferiore a euro 300.000, la perizia può essere sostituita da una dichiarazione resa dal legale rappresentante.

Infine, per la fruizione dell'agevolazione è richiesta un'apposita comunicazione al Mise; con apposito decreto del Mise saranno individuati modello, contenuto, modalità e termini di invio di detta comunicazione (comma 1059).

Cessione del bene agevolato

Il comma 1060 dispone che, qualora il bene agevolato sia ceduto a titolo oneroso/destinato a strutture produttive situate all'estero (anche appartenenti allo stesso soggetto) entro il 31 dicembre del secondo

anno successivo a quello di effettuazione dell'investimento, il credito d'imposta è ridotto in misura corrispondente, escludendo dall'originaria base di calcolo il relativo costo.

Il maggior credito, se utilizzato in compensazione, va riversato entro il termine di versamento del saldo dell'imposta sui redditi dovuta per il periodo d'imposta in cui si verifica il predetto evento, senza sanzioni ed interessi.

È prevista l'applicazione delle disposizioni in materia di investimenti sostitutivi di cui ai commi 35 e 36 dell'articolo 1, legge n. 205/2017, le quali erano state introdotte per l'agevolazione del cosiddetto iper ammortamento.

In particolare dette disposizioni prevedono che per i soggetti che beneficiano dell'agevolazione in caso di dismissione del bene agevolato nel periodo di fruizione della stessa non si verifica la perdita delle residue quote del beneficio a condizione che, nello stesso periodo di realizzo, l'impresa sostituisca il bene originario con un bene strumentale nuovo con caratteristiche tecnologiche/analoghe o superiori a quelle previste dal citato allegato A ed attesti l'effettuazione dell'investimento sostitutivo, le caratteristiche del nuovo bene e il requisito dell'interconnessione.

Nel caso in cui siano rispettate le predette due condizioni e il costo di acquisizione dell'investimento sostitutivo sia inferiore al costo di acquisizione del bene originario, la fruizione del beneficio continua relativamente alle quote residue fino a concorrenza del costo del nuovo investimento.

Si ritiene che le disposizioni previste ai commi 35 e 36, dell'articolo 1, legge n. 205/2017 si applichino non solo ai beni indicati nell'allegato A, legge n. 232/2016, ma anche alle altre categorie di beni interessate dal credito d'imposta (beni indicati nell'allegato B, legge n. 232/2016 e "altri beni") in quanto la ratio della disposizione normativa sembra essere generalizzata a tutti i beni agevolabili.

In merito si attendono comunque chiarimenti ministeriali.

La casa dei pazzi

di Michael Krüger



Michael Krüger, l'autore del libro che consigliamo, è molto conosciuto in Germania per le sue molteplici attività in ambito culturale. Nato nel 1943 a Wittgendorf nella Sassonia-Anhalt, per molti anni è stato editore della casa Hanser e direttore della rivista Akzente. Presidente dell'Accademia bavarese di belle arti, ha al suo attivo numerosi volumi di poesie, racconti, romanzi e traduzioni, per i quali ha ricevuto molti premi.

Pubblicato in Italia dalla casa editrice La nave di Teseo, il suo ultimo romanzo intitolato "La casa dei pazzi" – diciamolo subito – merita un posto nella nostra immaginaria libreria.

Il protagonista, archivista insoddisfatto presso un giornale, riceve un'inaspettata eredità da una lontana zia: un intero palazzo nella zona migliore della città. Decide, pertanto, di lasciare il proprio impiego e di vivere una nuova vita dedicata alla noia assoluta: *"Per la prima volta nella mia vita volevo annoiarmi con trasporto. Nessun lavoro, nessun dovere, nessuna responsabilità, questo era il mio programma di partenza"*. Il suo proposito è quello di crearsi un mondo fatto di non azione, di non rapporti, di non tempo. In realtà, non ci metterà molto a capire che questo non è possibile. Le persone che lo circondano, gli inquilini del palazzo, il fantasma – vero o solo supposto, questo non ci viene detto – del poeta che occupava prima il suo appartamento e la nipote di costui riescono, seppur non invitate, ad entrare nella sua vita.

Ciò che ci colpisce è la rappresentazione di tutto



questo universo di persone, interagite o soltanto viste. Sono esseri umani distorti, grotteschi nella loro meschinità, nella loro deformità di corpo e spirito, nelle loro sembianze imperfette. Il loro comportamento è scomposto, c'è sempre una approssimazione o un qualche cosa di belluino. È quasi un'umanità istintiva che Michael Krüger descrive con un misto di fastidio e teutonico divertimento.

Altrettanto importante è la presenza – soltanto paraectoplasmatica – del poeta Georg Faust, il precedente inquilino di cui non si conosce la sorte ed al quale però continuano incessantemente ad arrivare inquietanti lettere, forse a significare che neanche la scomparsa fisica riesce ad interrompere del tutto ogni comunicazione con l'esterno.

Definito dalla critica tedesca "un gioiello letterario", è un'opera raffinata che necessita di un lettore adeguato per poter sviluppare a pieno le proprie potenzialità.

La scrittura di Krüger è efficace e misurata, lontana dalla ricerca dell'effetto ma legata alla rappresentazione della realtà per come si presenta; scrittura e trama si sorreggono a vicenda nel trascorrere di uno spazio e di un tempo popolati da un'umanità malconca e stropicciata.

Impregnato di un'atmosfera del tutto particolare, ricorda le strade semiperiferiche di Monaco di Baviera, le sedie in plastica che si flettono sotto il peso delle persone, l'odore dei cassetti vuoti nei vecchi mobili abbandonati.

Buona lettura

Giuliano Testi

Lavori in corso

di Cecilia Meggio

Accesso anticipato al trattamento di quiescenza previsto per lavori particolarmente usuranti in favore dei lavoratori che prestano attività di assistenza e cura a familiari invalidi o affetti dal morbo di Alzheimer

Camera dei Deputati – Commissione Lavoro
Proposta di Legge A.C. 2831

Assegnato alla Commissione Lavoro della Camera l'esame della proposta di legge A.C. 2831. La disposizione in esame si prefigge il riconoscimento della rilevanza sociale dell'attività di cura e di assistenza prestata, in ambito familiare, a persone disabili con totale e permanente inabilità lavorativa, la cui gravità sia conforme ai requisiti di cui all'articolo 3, comma 3, della legge n. 104/1992, nonché a persone, sempre nel suddetto ambito familiare, affette dal morbo di Alzheimer.

A tale fine, la presente proposta di legge prevede la possibilità, per i lavoratori che all'interno della famiglia si occupano di una persona disabile con invalidità pari al cento per cento, ossia di una persona che necessita di assistenza continua in quanto non in grado di compiere gli atti quotidiani della vita, o di una persona affetta dal morbo di Alzheimer, di avere accesso al prepensionamento, purché il beneficiario del prepensionamento sia un parente o un affine entro il secondo grado del soggetto assistito, che possa essere individuato come referente unico per l'assistenza ai sensi della normativa introdotta

dall'articolo 24 della legge n. 183/2010 e dal decreto legislativo n. 119/2011.

Istituzione di un conto delle imposte erariali per l'utilizzazione e la cessione dei crediti del contribuente, nonché disposizioni concernenti le sanzioni e gli interessi in materia tributaria

Camera dei Deputati – Commissione Finanze
Proposta di Legge A.C. 2038

Assegnato alla Commissione Finanze della Camera l'esame del progetto di legge A.C. 2038. Il provvedimento ha in particolare come finalità l'istituzione di un conto delle imposte erariali per l'utilizzazione e la cessione dei crediti del contribuente. A tale scopo si propone:

- di avvicinare quanto più possibile il momento della dichiarazione a quello del versamento del relativo debito attraverso l'unificazione dell'adempimento;
- di consentire all'amministrazione di verificare, già prima dell'adempimento dichiarativo, la quantificazione e l'utilizzazione di eventuali crediti tributari.

Imprese: agevolazioni tributarie e contributive per la promozione del lavoro agile

Camera dei Deputati – Commissione Lavoro
Proposta di Legge A.C. 2817

Assegnato alla Commissione Lavoro della Camera l'esame del progetto di legge A.C.



2817. La presente proposta di legge è indirizzata ad introdurre misure agevolative orientate ad incrementare e a rendere strutturale il ricorso al lavoro agile. Con tale fine, in particolare:

- l'articolo 1 prevede l'istituzione di un apposito Fondo nello stato di previsione del ministero del lavoro e delle politiche sociali finalizzato alla promozione del lavoro agile. A valere sulle risorse del suddetto Fondo è tra l'altro riconosciuto il diritto ad una riduzione della contribuzione relativa ai contratti di lavoro agile stipulati in conformità con quanto disciplinato dalla contrattazione collettiva, sottoscritta dalle associazioni dei lavoratori e dei datori di lavoro comparativamente più rappresentative a livello nazionale;
- con l'articolo 2 viene data alle imprese la possibilità di accedere al credito d'imposta già previsto per gli investimenti realizzati nell'ambito della strategia "Industria 4.0" per l'acquisto di strumenti per la gestione e l'organizzazione, nonché di apparecchiature e di software messi a disposizione del personale impiegato in attività lavorative in modalità agile, effettuati entro i due anni successivi all'entrata in vigore della legge;
- con l'articolo 3 si prevede la presentazione alle Camere, da parte del ministro del lavoro e delle politiche sociali, di una relazione annuale sull'attuazione della legge, sull'utilizzo del Fondo e sugli investimenti realizzati tramite il credito d'imposta.

Lavoratori dello spettacolo: disposizioni in materia di tutela assicurativa e agevolazioni fiscali

Camera dei Deputati – Commissione Lavoro
Proposta di Legge A.C. 2658

Assegnato alla Commissione Lavoro della Camera il progetto di legge sulle misure di tutela assicurativa e sulle agevolazioni fiscali a favore dei lavoratori dello spettacolo. La proposta di legge, in particolare, si propone di rafforzare i diritti e le garanzie

in favore dei lavoratori dello spettacolo e, al contempo, di garantirne la semplificazione fiscale e amministrativa, favorendo l'emersione del lavoro sommerso e lo sviluppo di una riconoscibilità sociale del lavoro nel mondo dello spettacolo. In tale ottica si pone come punto di partenza per una riforma organica del welfare del settore.

Il testo è composto da undici articoli suddivisi in due capi:

- il capo I, relativo ai diritti e alle tutele dei lavoratori;
- il capo II inerente alle misure di semplificazione, emersione dal lavoro sommerso e fiscalità agevolata.

Persone fisiche e imprese: proposta di legge in materia di semplificazione e abolizione di adempimenti fiscali

Camera dei Deputati – Commissione Finanze
Proposta di Legge A.C. 2784

Assegnato alla Commissione Finanze della Camera l'esame della proposta di legge A.C. 2784. La disposizione, in particolare, interviene ai fini della semplificazione degli adempimenti fiscali dichiarativi, contributivi e liquidatori che interessano la quasi totalità dei cittadini italiani ed è suddivisa in tre capi:

- il capo I è dedicato alla semplificazione di specifici adempimenti fiscali;
- il capo II prevede la razionalizzazione di certe misure fiscali vigenti;



- il capo III prevede la revisione di alcune imposte attualmente in vigore delle quali si propone l'abolizione.

Forme di assistenza integrative del Servizio sanitario nazionale: proposta di legge per il riordino dei benefici e delle agevolazioni fiscali relativi all'assistenza sanitaria complementare

Camera dei Deputati – Commissione Affari sociali
Proposta di Legge A.C. 2698

Assegnato alla Commissione Affari sociali della

Camera l'esame della proposta di legge A.C. 2698. La disposizione, in particolare, interviene al fine di riordinare i benefici e le agevolazioni fiscali relativi all'assistenza sanitaria complementare.

Donne lavoratrici con figli: proposta di legge sulla modifica dell'età pensionabile

Camera dei Deputati – Commissione Lavoro
Proposta di Legge A.C. 2767

Assegnato alla Commissione Lavoro della Camera l'esame della proposta di legge A.C.

2767. La disposizione, in particolare, prevede, in favore delle lavoratrici madri, la riduzione del requisito anagrafico per l'accesso alla pensione di vecchiaia in ragione di un anno per ciascun figlio, nel limite massimo di tre anni.

Detto principio si inserisce nell'attuale quadro di regole pensionistiche ma che dovrà valere, in prospettiva, anche nella futura disciplina previdenziale che strutturalmente sarà adottata a decorrere dall'anno 2022.

Norme per lo sviluppo dell'imprenditoria femminile: proposta di legge

Camera dei Deputati – Commissione Attività produttive
Proposta di Legge A.C. 2626

Assegnato alla Commissione Attività produttive della Camera l'esame della proposta di legge A.C. 2626. L'obiettivo del provvedimento è quello di incentivare il contributo, quantitativo e qualitativo, dell'imprenditoria femminile allo sviluppo economico e sociale del paese e di definire, a tal proposito, un insieme di strumenti capaci di intervenire su aspetti inerenti alla nascita di imprese. La stessa disposizione si propone altresì di intervenire al fine di garantire uno specifico supporto alle start-up ad elevato contenuto tecnologico e di diffondere le iniziative intraprese a livello regionale. In particolare, la proposta di legge:

- stabilisce le finalità generali dell'intervento normativo in materia di imprenditoria femminile;
- individua le singole tipologie di iniziative finanziabili;
- definisce il concetto di impresa femminile;
- istituisce il Fondo nazionale per il sostegno dell'imprenditoria femminile, destinato a promuovere ed a rafforzare la partecipazione femminile al sistema produttivo del paese e a

diffondere i valori dell'imprenditoria femminile;

- prevede la concessione di contributi per la creazione e per il rafforzamento delle imprese femminili sotto forma di contributi a fondo perduto e di finanziamenti a tasso zero da affiancare a percorsi di assistenza tecnico-gestionale e di mentoring;
- prevede incentivi per le imprese femminili innovative in settori ad elevata tecnologia e in settori individuati in conformità agli indirizzi strategici nazionali.

Whistleblowing, estensione delle norme per i dipendenti pubblici

Camera dei Deputati – Commissione Lavoro
Disegno di legge C. 2790-tricies semel

Affidato alla Commissione Lavoro della Camera il disegno di legge C. 2790-tricies semel. Il provvedimento, in particolare, prevede la modifica dell'articolo 54-bis, comma 2, del decreto legislativo n. 165/2001, riguardante l'estensione delle norme a protezione dei dipendenti pubblici che segnalano illeciti (il cosiddetto whistleblowing), ai lavoratori e ai collaboratori di imprese titolari di pubbliche concessioni o di imprese che svolgono servizi o forniscono prestazioni sottoposte ad attività regolatoria da parte della pubblica amministrazione.

Novità in materia di rappresentanza sindacale nelle pubbliche amministrazioni
Camera dei Deputati - Commissione Lavoro
Disegno di Legge A.C. 2790-vicies quinquies

Assegnato alla Commissione Lavoro della Camera il disegno di legge A.C. 2790-vicies quinquies. Il provvedimento contiene disposizioni in materia di rappresentanza sindacale nelle pubbliche amministrazioni.

Notizie dal mondo

di Laura Borsi

Africa



Il 25 gennaio ha avuto luogo il seminario “Africa-Europe Relations in 2021”, organizzato dallo European council on foreign relations. All'evento, aperto dalla vice ministra agli affari esteri ed alla cooperazione internazionale, Emanuela Del Re, ha partecipato anche Francisco André, segretario di stato agli affari esteri ed alla cooperazione del Portogallo. La vice ministra ha sottolineato che l'Italia ha predisposto “un partenariato con l'Africa” per regolare i rapporti tra il nostro paese ed il continente africano in settori quali la cooperazione scientifica e culturale, la lotta ai cambiamenti climatici, il rafforzamento della democrazia e della governance. La Del Re ha evidenziato la necessità di “coinvolgere la leadership africana in tutti i processi decisionali” sottolineando che “finché non lavoreremo su una percezione condivisa della realtà, non saremo in grado di comunicare l'Africa agli europei e l'Africa avrà difficoltà a comunicare l'Unione europea agli africani”.

Australia



L'Australia sta investendo in tecnologie per ridurre le emissioni, attraverso l'utilizzo di nuovi impianti eolici e solari, con l'obiettivo che le energie rinnovabili possano alimentare almeno la metà della richiesta di elettricità entro il 2030. L'ambasciatrice australiana in Italia, Margaret Twomey, ha ribadito l'impegno dell'Australia, che resta impegnata nell'accordo di Parigi, nella lotta al cambiamento climatico, affermando che “siamo sulla buona strada

per raggiungere e superare il nostro obiettivo per il 2030, avendo ridotto le emissioni quasi del diciassette per cento dal 2005”. L'Australia, inoltre, partecipa all'iniziativa “Call for action on raising ambition for climate adaptation and resilience” a favore di maggiori finanziamenti e di una collaborazione più coordinata contro il cambiamento climatico. L'Australia è anche parte della “Coalition for climate resilience investment”, che vuole incentivare gli investimenti privati in infrastrutture resilienti al clima. “Sarà un piacere lavorare insieme all'Italia nel suo anno di co-presidenza della COP26”, ha proseguito l'ambasciatrice con riferimento alla ventiseiesima conferenza delle Nazioni unite sui cambiamenti climatici, che si terrà a Glasgow in Scozia dal primo al dodici novembre 2021. Anche il dottor Alan Finkel, consigliere speciale d'Australia per la tecnologia a basse emissioni, intervenuto al Forum economico mondiale di Davos di quest'anno, ha sottolineato il potenziale che possono offrire le tecnologie a sostegno della transizione globale verso l'obiettivo delle zero emissioni.

Canada



È Paolo Fortugno il nuovo presidente della “Canadian italian business and professional association”, l'associazione della gente d'affari e dei professionisti italo-canadesi, nata nel 1949 a Montréal in Canada. Lo scorso ottobre si è celebrato il settantesimo anniversario dalla nascita dell'organismo che ha riunito insieme i settori dell'imprenditoria e del professionismo italo-canadese.

Contesto mondiale



- Tra il 25 ed il 29 gennaio scorsi si è tenuto in modalità virtuale il Forum economico mondiale di Davos, in Svizzera, appuntamento che da più di cinquanta anni riunisce i capi di stato e di governo di tutto il mondo per confrontarsi sulle politiche nazionali ed internazionali alla ricerca di soluzioni condivise a problemi comuni. Il titolo “Great reset”, sintetizza la proposta di ricostruire l'economia in modo sostenibile dopo la pandemia mondiale. Tra i temi affrontati nel corso dell'evento, lo sviluppo di sistemi economici resilienti, la crescita sostenibile del settore dell'industria, la gestione dei beni comuni globali, lo sfruttamento delle tecnologie della quarta rivoluzione industriale, oltre al rafforzamento della cooperazione globale e regionale.
- L'Italia ha ratificato la convenzione n. 190 dell'organizzazione internazionale del lavoro sull'eliminazione della violenza e delle molestie sul luogo di lavoro, con l'emana-zione della legge n. 4 del 15 gennaio 2021. Scopo della convenzione, che si applica a tutti i settori, pubblici e privati, è quello di perseguire il miglioramento della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro contro la discriminazione, non solo a tutela delle lavoratrici, ma altresì di quei lavoratori che versano in condizioni vulnerabili. Ora l'Italia dovrà adottare leggi e provvedimenti specifici per includere la violenza e le molestie nella gestione della salute e sicurezza sul lavoro, oltre ad identificare i rischi per introdurre misure di prevenzione e a predisporre strumenti di formazione ed informazione dei lavoratori e degli altri soggetti interessati.
- Sono giunte dal ministero della salute le informazioni sulla nuova procedura per esportare farmaci a favore dei cittadini italiani che beneficiano dell'assistenza sanitaria all'estero, volta a garantire anche a tali soggetti l'accesso alle cure. Interessati a

tale procedura sono i lavoratori di diritto italiano e gli studenti titolari di borse di studio, che vogliono importare un farmaco non reperibile o economicamente non accessibile nel paese in cui si trovano. Tra i beneficiari sono ricompresi anche i familiari dei suddetti lavoratori e studenti. L'esportazione è subordinata alla previsione o meno di importazione del farmaco da parte della legge del paese estero. La procedura prende avvio su iniziativa del cittadino interessato, iscritto al servizio sanitario nazionale, che deve farne richiesta all'azienda sanitaria locale competente, o al ministero della salute se residente all'estero. Ai fini della richiesta di esportazione di farmaci, il soggetto interessato deve presentare la documentazione corredata dei seguenti documenti: la dichiarazione attestante l'impossibilità di reperire il farmaco o il suo costo elevato, la relazione del medico, dipendente di una struttura ospedaliera nazionale, pubblica o convenzionata che attesti la necessità del farmaco, l'autorizzazione della direzione sanitaria della struttura ospedaliera italiana, oltre a quella della farmacia, della struttura ospedaliera nazionale italiana, pubblica o convenzionata.

- Il decreto legge n. 76/2020, cosiddetto decreto semplificazioni, poi convertito dalla legge n. 120/2020, aveva previsto che a decorrere dal 28 febbraio 2021 i cittadini italiani all'estero avrebbero potuto accedere ai servizi consolari "Fast it" attraverso lo Spid o la carta di identità elettronica. Il successivo "decreto milleproroghe", pubblicato sulla gazzetta ufficiale del 31 dicembre scorso, all'articolo 14 ha rinviato il suddetto termine al 30 settembre 2021. Pertanto, solo da tale ultima data sarà necessario l'utilizzo delle credenziali Spid, e coloro che sono già in possesso di credenziali per accedere ai portali della pubblica amministrazione potranno utilizzarle fino al 31 dicembre 2021.

- Dal confronto tra i rappresentanti dei trentuno paesi riunitisi per il dodicesimo incontro annuale del "Global missing children's network", la rete internazionale dedicata ai minori scomparsi, è emerso che la soluzione



più efficace alla scomparsa di adolescenti va ricercata attraverso lo studio per la prevenzione dei fattori di rischio. Strategia preventiva è ad esempio l'iniziativa, che ha avuto luogo tra settembre e novembre 2020, volta a formare i minori stranieri non accompagnati. "La protezione dei cittadini è un obiettivo principale dell'Autorità di pubblica sicurezza che richiede strategie diversificate e impegno su diversi fronti di intervento, in special modo quando l'attenzione sia concentrata sui soggetti più vulnerabili e su quelle attività ritenute necessarie a proteggerli in modo efficace", ha sottolineato il prefetto Francesco Messina, direttore centrale dell'anticrimine della Polizia di stato.

Europa



- Il trattato del nuovo meccanismo europeo di stabilità, il cosiddetto Mes, è stato firmato dagli Stati membri dell'Unione europea che hanno adottato la moneta unica. Il testo è ora in attesa della ratifica da parte dei Parlamenti nazionali. Tale trattato rafforza il precedente

fondo, creato nel 2011, a garanzia degli Stati che versano in situazioni di crisi. Si ricordano gli interventi a favore di Cipro, Grecia, Irlanda, Portogallo e Spagna. A decorrere da gennaio 2022 l'organismo intergovernativo finanziario il Fondo di risoluzione unico, a sostegno delle banche in crisi.

- La nuova strategia per la parità di genere predisposta dalla Commissione dell'Unione europea per il periodo 2020-2025 è stata ben accolta dal Parlamento europeo, il quale ha però evidenziato la necessità di adottare ulteriori provvedimenti e misure vincolanti entro il 2025, per contrastare la violenza e le molestie sul posto di lavoro. Nel contesto della convenzione del Consiglio d'Europa sulla prevenzione e la lotta alla violenza contro le donne e la violenza domestica, la cosiddetta Convenzione di Istanbul, il Parlamento europeo porta avanti assieme alla Commissione europea il progetto di realizzare, nell'arco del 2021, delle misure per attuare la suddetta Convenzione, anche qualora la ratifica della stessa continui a restare sospesa a causa del perdurare dell'opposizione da parte di alcuni Stati membri. Tra le misure richieste dal Parlamento europeo vi sono la previsione di modalità efficaci e sicure per le denunce di genere e la risoluzione delle controversie, oltre all'organizzazione di campagne informative sulla questione. I parlamentari europei auspicano l'emanazione di una direttiva volta a prevenire e contrastare la violenza di genere in tutte le sue sfaccettature e l'adozione di misure per incentivare la trasparenza salariale contro il divario retributivo di genere. Nello specifico, i deputati chiedono che vengano uniformate le retribuzioni nei settori caratterizzati da una presenza in maggioranza femminile quali, ad esempio, quelli dell'assistenza e della sanità

Germania



Il 26 gennaio si è tenuto l'evento "L'industria 4.0 in Germania", un'iniziativa virtuale organizzata dalla camera di commercio italiana per la Germania, per il tramite della società Ecole di orientamento e formazione professionale, fondata nel 2009 da sei associazioni del sistema Confindustria della Lombardia.

NEWS

Tra i rappresentanti istituzionali ed aziendali dell'industria 4.0 tedesca che hanno preso parte all'evento, vi è la Plattform Industrie 4.0. L'iniziativa era nata già nel 2013, diretta dai ministri tedeschi dell'economia e della ricerca, con l'obiettivo di sviluppare nuove tecnologie e modelli di organizzazione e di business. L'evento ha anche offerto la possibilità di visitare virtualmente alcune delle aziende tedesche che si sono distinte nel settore dell'industria 4.0.

Regno unito



- L'accordo tra l'Italia ed il Regno unito contro le doppie imposizioni fiscali non sarebbe intaccato a seguito della Brexit. Ad affermarlo è la deputata del Partito democratico eletta in Europa, Angela Schirò. L'intesa in questione era stata sottoscritta tra i due paesi per evitare le doppie imposizioni sui redditi e sul patrimonio e altresì per prevenire l'evasione fiscale ricorrendo alla cooperazione amministrativa. Dopo un procedimento di ratifica da parte del Parlamento italiano e di quello inglese, l'accordo fiscale era entrato in vigore il 16

novembre 1990 dopo la pubblicazione in Gazzetta Ufficiale sotto forma di legge ordinaria. Gli aspetti fiscali che sono soggetti a modifiche a seguito dell'accordo sulla Brexit si riferiscono invece ad altri aspetti, quali ad esempio i rapporti commerciali e doganali.

- A fronte della crisi del mercato del lavoro derivante dalla pandemia da Covid-19, il consolato generale d'Italia a Londra ha organizzato un progetto a sostegno degli italiani residenti nel Regno unito che sono rimasti senza lavoro o sono stati messi in *furlough*, ovvero in congedo. Il progetto, che avrà inizio con l'8 febbraio, è intitolato "*professional training in the field of hospitality, restaurant and hotel business, for italian citizens currently unemployed or under furlough scheme*" e sarà dedicato in particolare modo al settore dell'ospitalità. L'evento offrirà la possibilità di partecipare ad attività teoriche online e altresì ad attività pratiche organizzate da professionisti presso le strutture aderenti al progetto. A tal proposito, sono state raggiunte delle intese con le catene ristorative del gruppo San Carlo e dell'RC Group.

Stati uniti d'America



In vista delle celebrazioni del centosettesimo anniversario delle relazioni diplomatiche tra Italia e Stati Uniti, l'ambasciatore italiano Armando Varicchio ha presentato a Washington il logo ufficiale dell'evento, evidenziando che "*si tratta di una ricorrenza simbolica importante per rilanciare il nostro*

paese negli Stati Uniti, dopo mesi difficili segnati dalla pandemia, e promuovere i nostri interessi strategici, economici, scientifici e culturali, grazie a strumenti quali il Patto per l'export, che ha stanziato importanti risorse a sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese". Varicchio ha proseguito poi anticipando che "*otto grandi eventi scandiranno le celebrazioni nel corso dell'anno, ognuno dedicato ai grandi temi che caratterizzano le relazioni tra Italia e Stati Uniti: storia e politica; giovani, arte, musica e cinema; lingua e letteratura; innovazione e tecnologia; scienza e spazio; economia. Saranno inoltre messe in luce le collaborazioni e le partnership con università, musei, aziende, ed enti culturali sia in Italia che negli Usa*".

Sudan



L'agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, assieme alla federazione nazionale delle imprese elettrotecniche ed elettroniche, hanno organizzato un seminario online intitolato "*Sudan in the value chain: business opportunities for electrical engineering & electronic companies*" sulle industrie elettroniche ed elettrotecniche nel paese africano. A tale proposito, l'ambasciata italiana in Sudan ha condotto una ricerca volta a trovare opportunità di affari per le imprese italiane nei settori elettronico ed elettronico, con particolare riferimento al mercato dell'energia e delle costruzioni.

Almanacco delle occasioni da non perdere: il contratto di rete con causale di solidarietà

di Alberto Bosco

“La solidarietà del genere umano non è solo un segno bello e nobile, ma una necessità pressante, un essere o non essere, una questione di vita o di morte.”

Immanuel Kant

C'era una volta, non tanto tempo fa e neppure in un paese lontano, una bella norma. Potrebbe iniziare così, al pari di tante favole della nonna, la breve storia di una disposizione – che potrebbe rivelarsi assai utile – ma alla quale non è ancora stato consentito di operare.

Infatti, l'articolo 43-bis del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34 (inserito dalla legge di conversione 17 luglio 2020, n. 77), ha fatto nascere il “contratto di rete con causale di solidarietà”, quale particolare “declinazione” del contratto di rete ordinario.

Tale istituto ha il fine dichiarato di favorire il mantenimento dei livelli di occupazione delle imprese di filiere colpite da crisi economiche in seguito a situazioni di crisi o stati di emergenza dichiarati dalle autorità competenti. Peraltro, per espressa previsione normativa, rientrano tra le finalità perseguibili l'impiego di lavoratori delle imprese partecipanti alla rete a rischio di perdita del posto di lavoro, l'inserimento di persone che hanno perso il posto di lavoro per chiusura di attività o per crisi di impresa, nonché l'assunzione di figure professionali necessarie a rilanciare le attività produttive nella fase di uscita dalla crisi.

Scopo della norma, quindi, è non solo quello di salvaguar-

Frutti di bosco

dare l'occupazione esistente ma anche di crearne di nuova e, addirittura, di assumere nuove professionalità per il rilancio dell'attività. Il tutto, con un'abbondante "spruzzata" di distacco e codatorialità, nel primo caso con presunzione "automatica" della sussistenza dell'interesse in capo al distaccante.

Ma ... c'è sempre un "ma". Si prevedeva (ed è ancora così) che, con decreto del ministro del lavoro, sentiti gli enti competenti per gli aspetti previdenziali ed assicurativi connessi al rapporto di lavoro, da emanare entro sessanta giorni, fossero definite le modalità operative per procedere alle comunicazioni da parte dell'impresa referente, necessarie a dare attuazione alla codatorialità.

E qui casca l'asino, e con lui cascano (verosimilmente facendosi anche male, per citare il mitico Cattivik, personaggio dei fumetti creato da Bonvi e disegnato da Silver) il datore ed i dipendenti potenzialmente interessati.

Infatti, evidentemente a corto di fiato e senza alcuna lungimiranza, si prevedeva che tale contratto di rete con causale di solidarietà dovesse essere stipulato entro il 31 dicembre 2020, concedendo agli interessati solo pochi mesi di tempo per conoscere ed attuare la norma. Per fortuna, come nei migliori film western "sono arrivati i nostri": infatti, l'articolo 12, comma 1, del decreto legge 31 dicembre 2020, n. 183, ha prorogato l'operatività della misura a tutto l'anno 2021!

Ora, per applicare la norma, non resta che attendere l'emanazione del previsto decreto ministeriale che, finalmente, potrebbe consentire di sperimentare nuove soluzioni, innovando la "cassetta degli attrezzi" di ogni buon giuslavorista.



LAW & HR n. 4
"Team Work"
Disponibile dal 24 febbraio 2021



#CeforYou

LA GESTIONE DEGLI ESUBERI E LE SOLUZIONI ALTERNATIVE AL LICENZIAMENTO



2 ore di videocorso, condotto dal Dott. Alberto Bosco, dedicato al personale amministrativo, a consulenti aziendali e consulenti del lavoro

Un'occasione per imparare a gestire gli esuberi, approfondendo gli strumenti di flessibilità in uscita, in affiancamento o in alternativa a processi di licenziamento.

Contattaci:

SEAC CEFOR SRL

Via Solteri, 74, 38121 TRENTO

info.cefor@seac.it

0461.805192

Ci trovi anche su:



Scopri
di più!





GLOBALBONUS

**Il tuo consulente
per la gestione
del credito fiscale. **Al 110%****

info@globalbonus.it - globalbonus.it