LO SMART WORKING “POST COVID”

scritto da goal | 30 Dicembre 2025



di Andrea Sella*

Lo smart working nell’immaginario collettivo, soprattutto di chi non lavora effettivamente in modalità smart, è quello del periodo Covid.

In realtà, l’unico vero punto di contatto è dato dal fatto che la modalità operativa “da remoto” è entrata nell’esperienza quotidiana e nella concreta percezione della maggioranza degli Italiani. Di certo era una situazione contingente e necessitata e il criterio operativo seguiva la filosofia pragmatica del “meglio così che niente”, ma ha consentito ad un’ampia platea di lavoratori una riflessione su pregi e difetti della possibilità di lavorare lontano dall’ufficio, classicamente inteso, o comunque dalla sede abituale di lavoro, con modalità più flessibili e informali.

Tornati alla normalità, c’è stata una sorta di rigetto e limitazione dello smart working a tutti i costi. Ma è rimasta la consapevolezza dell’utilità di una simile modalità lavorativa.

Occorre intanto chiarire i termini lessicali del concetto di smart working che, almeno in Italia, viene accomunato in modo scambievole con i concetti di lavoro agile, lavoro remoto e telelavoro.

In realtà, come è stato osservato i termini sono tutt’altro che sinonimi, anche concettualmente e da un punto di vista normativo. Infatti, la traduzione di smart non è “agile” ma “intelligente”, mentre la normativa italiana ha disciplinato

il “lavoro agile” e non lo “smart working” che è concetto estraneo al diritto positivo, tanto che una parte della dottrina ritiene le due espressioni non sovrapponibili, riservando quella inglese ai fenomeni spontanei precedenti l’entrata in vigore della legge e disciplinati in materia multiforme dalla contrattazione collettiva, mentre a seguito della tipizzazione legale quella italiana sarebbe l’unica fruibile a designare l’istituto regolato dalla legge n. 81 del 2017” (IL LAVORO AGILE COME NUOVO PARADIGMA ORGANIZZATIVO NELLA P.A.: ANALISI E CRITICITÀ, di Enrica Cataldo e Benedetta Monea in www. cortedeiconti.it, n. 2/24 pagg. 81 e segg. e A. Sartori, Transizioni occupazionali e fragilità lavorative: il difficile compito per il diritto del lavoro post-pandemico, in Dir. rel. Ind., 2021, 967). Come correttamente e condivisibilmente osservato nel contributo citato, il lavoro agile *“descriverebbe, con impostazione olistica, una modalità di esecuzione delle prestazioni che pervade l’intera organizzazione, che con ampia autonomia e indipendenza, promuove il miglioramento dei servizi pubblici e l’innovazione organizzativa, nell’ambito della modalità smart, concettualmente, la fiducia, la comunicazione, la collaborazione e l’adattabilità sono i pilastri di una metodologia che risulta finalizzata a valorizzare l’equilibrio vita-lavoro e le competenze personali, pur connotandosi per una larga flessibilità nei tempi e nei luoghi. In estrema sintesi, se il telelavoro sposta il lavoro dall’ufficio a casa, lo smart working lo sposta in qualsiasi altro luogo si desideri, un bar, un parco, la sala d’attesa di un aeroporto. In questo contesto l’obiettivo principale dello smart working è favorire un miglior equilibrio tra vita professionale e personale, riducendo gli spostamenti e aumentando la produttività”.*

Normativamente, solo il “*lavoro agile*” è stato disciplinato, avendo il legislatore raggiunto la consapevolezza che fosse necessaria una disciplina organica del fenomeno. La disciplina generale del lavoro agile è contenuta negli articoli 18-23

della Legge 81/2017, estesa sia al settore privato che a quello pubblico ed è definito come “una particolare modalità di esecuzione della prestazione lavorativa, caratterizzata dall’assenza di una postazione fissa e dalla possibilità di svolgere l’attività lavorativa in parte all’interno dei locali aziendali e in parte all’esterno, senza una sede lavorativa predefinita, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell’attività lavorativa. Rispetto al telelavoro o al lavoro a domicilio, la principale differenza sta nel fatto che, in questi ultimi, il luogo di lavoro è specificatamente determinato nella casa o in uno spazio definito e l’orario di lavoro è quello contrattualmente previsto.

Ad integrare tale normativa, vi sono poi, tra i principali provvedimenti, il Protocollo Nazionale sul lavoro in modalità agile (Accordo Ministero del Lavoro-Parti sociali 7 dicembre 2021), che fissa il quadro di riferimento per la definizione dello svolgimento del lavoro in modalità agile, esprimendo linee di indirizzo per la contrattazione collettiva nazionale, aziendale e territoriale nel rispetto della disciplina legale e degli accordi collettivi in vigore. A completamento di tali indicazioni ovviamente vi sono di solito accordi collettivi e anche aziendali che ne danno la disciplina di maggior dettaglio.

Il presente contributo non ha lo scopo e la pretesa di essere un esame della normativa, ma è comunque necessario comprendere quali ne siano i tratti salienti. Le direttrici in cui si muove sono da un lato la previsione di un potere di controllo della prestazione e dall’altro l’individuazione di un limite alla prestazione lavorativa stessa, nonché la gestione delle problematiche relative alla privacy ed alla sicurezza sui luoghi di lavoro.

Il punto di equilibrio che la normativa ricerca è una sorta di

responsabilizzazione del lavoratore, chiamato, analogamente ad un lavoratore autonomo, ad una forma di collaborazione e auto-controllo, a fronte della maggiore libertà concessa, pur rimanendo il riferimento normativo nell'alveo del rapporto subordinato.

Ad esempio, se l'organizzazione per fasi o cicli e la connessa attività di reportistica sono strumenti normativamente previsti ed indiretti per la verifica della prestazione lavorativa, di certo non è consentita la geolocalizzazione dei lavoratori in smart working, al fine di verificare la corrispondenza tra la posizione geografica del dipendente e l'indirizzo dichiarato nell'accordo individuale (v. Newsletter Garante Privacy 8 maggio 2025 n. 534). Anche la responsabilità in materia di salute e sicurezza dei lavoratori rimane sempre in capo al datore di lavoro, che deve tutelare l'integrità psico-fisica del lavoratore a prescindere dal luogo di svolgimento della prestazione.

Tale aspetto potrebbe risultare problematico nella gestione pratica, essendo affidato in buona parte all'autonoma gestione del lavoratore. Poco dopo l'emanazione della legge, l'Inail ha emanato la circolare n. 48 del 2 novembre 2017, chiarendo gli obblighi in tema di sicurezza e successivamente, nell'aprile 2020 ha messo a disposizione un modello di informativa contenente le prescrizioni a cui il lavoratore dovrebbe attenersi. Dalla semplice lettura a cui si rinvia e al netto delle eventuali ripercussioni in tema di Covid, essendo stata diffusa in periodo emergenziale, si deduce che le prescrizioni sono molto stringenti e specifiche e non di così semplice applicazione nelle abitazioni o nei luoghi destinati al lavoro agile. Nota di fondo è sempre il riferimento alla collaborazione, al comportamento coscienzioso e prudente, alla collaborazione del lavoratore. È evidente che anche l'Ente ha ben presente la difficoltà di mantenere su tali rischi un controllo diretto ed efficace da parte del datore di lavoro, per quanto non sia esonerato dai propri obblighi e

responsabilità.

La normativa sulla privacy in ambito di lavoro agile, ha una doppia declinazione: da una parte la tutela della privacy del lavoratore, dall'altra quella dei clienti o comunque dei soggetti interessati dalle pratiche trattate. Non ultimo e di particolare delicatezza il rischio connesso al c.d. data breach, ovvero alla perdita di dati accidentale o per un attacco informatico, etc., ancora più possibile in caso di lavoro a distanza. In tal senso, ad esempio, è stata ritenuta necessaria la pseudonimizzazione e cifratura dei dati, la presenza di sistemi e servizi resilienti, backup, protezione delle reti, controlli di accesso, la minimizzazione dei dati e definizione del periodo di conservazione, la formazione del personale e istruzioni chiare sulle regole di trattamento.

Come anticipato, lo smart work inteso in senso ampio ha anche finalità ulteriori e, peraltro, esplicitamente dichiarate nella legge all'art. 18 comma 1, ovvero quelle "di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro".

Sotto tale aspetto, più sociologico, ho trovato di particolare interesse i report pubblicati sullo smart work da "Osservatori Digital Innovation del Politecnico di Milano" (https://www.osservatori.net). La ricerca condotta su un campione significativo di aziende sia pubbliche che private ha dato uno spaccato concreto della realtà degli smart workers sia sotto il punto di vista aziendale che dei lavoratori.

Dal punto di vista aziendale, è stata rilevata una maggiore produttività del 15-20% per lavoratore, dato che ritengo particolarmente significativo. A fronte di una eventuale riorganizzazione degli spazi fisici della sede lavorativa aziendale, è stata anche valutata la possibilità di un risparmio di costi fissi fino a 2500 Euro per lavoratore. Dal punto di vista dei lavoratori, gli aspetti presi in considerazione sono stati: la riduzione dei costi di

trasferimento, il miglioramento del work balance life, l'aumento del benessere e dell'engagement. Nonostante un aumento dei costi per l'energia domestica, il risparmio sui costi legati al pendolarismo è stato valutato in Euro 900 annui per lavoratore.

Dal punto di vista del miglioramento delle esigenze di bilanciamento vita-lavoro, prendendo a riferimento uno smart worker con sole due giornate a settimana, il risparmio in un anno è nell'ordine di 80 ore.

L'aumento del benessere (psichico, relazionale e fisico) e della fidelizzazione rispetto al posto di lavoro è percepito positivamente dal 23% per chi fa uno smart work parziale, doppio rispetto a chi fa esclusivamente smart work e addirittura triplo di chi lavora solo in presenza. Si dirà che rimane comunque un 77% di scontenti… Ma guardando il bicchiere mezzo pieno, chi lavora in presenza è scontento al 90%…

Non ultimo, in generale, è stato previsto un risparmio di 460 kg di CO_2 all'anno per persona che, se messo a sistema, potrebbe portare a livello nazionale ad un risparmio di 1.500.000 di tonnellate di anidride carbonica, oltre alla diminuzione degli incidenti stradali.

Altro aspetto che è stato considerato, dal punto di vista urbanistico e sociale, è la possibilità di poter scegliere con maggiore libertà un'abitazione al di fuori dei centri urbani, non avendo necessità di spostamenti per lavoro, con risparmio nell'acquisto e miglioramento dello stile di vita, tanto che è stato valutato che uno smart worker su sette ha cambiato casa o ha deciso di farlo in futuro, anche andando ad abitare in seconde case. Certamente, sono stati anche evidenziati gli aspetti negativi. Soprattutto per chi fa smart working in maniera esclusiva il senso di isolamento e distacco dall'organizzazione lavorativa potrebbe essere un fattore. Altro elemento da non sottovalutare è il cosiddetto technostress, ovvero il senso di inadeguatezza all'utilizzo

degli strumenti tecnologici. Non ultimo il rischio di overworking, che consiste nella tendenza a lavorare oltre l'orario lavorativo e in modo eccessivo. L'indagine ha rilevato, in conclusione, che il numero di lavoratori da remoto nel 2024 è sostanzialmente stabile: 3,55 milioni rispetto ai 3,58 milioni del 2023 (-0,8%). Lo Smart Working cresce nelle grandi imprese, dove coinvolge quasi 2 milioni di lavoratori (1,91 milioni, +1,6% sul 2023), vicino al picco della pandemia, con il 96% delle grandi organizzazioni che hanno consolidato le iniziative. È calato nelle PMI, passando a 520mila lavoratori dai 570mila del 2023, e rimasto sostanzialmente stabile nelle microimprese (625mila nel 2024, 620mila nel 2023) e nella PA (500mila nel 2024, 515mila nel 2023). L'aumento è previsto soprattutto nelle grandi imprese (35%) seguite dalle PA (23%) e dal 9% delle PMI.

Ciò che emerge, a livello di tendenza, è un aumento nelle grandi imprese e nelle PA, mentre le PMI intraprendono la direzione opposta, con solo l'8% che ipotizza un aumento. L'indagine ha evidenziato che gli smart workers italiani possono lavorare da remoto in media 9 giorni al mese nelle grandi imprese, 7 nella Pubblica Amministrazione e 6,6 nelle PMI. Addirittura, il 73% dei lavoratori che se ne avvalgono si opporrebbe se la propria azienda eliminasse questa forma di flessibilità. Nello specifico, il 27% penserebbe seriamente di cambiare lavoro, il 46% si impegnerebbe per far cambiare idea al datore di lavoro. Significativa è l'opinione espressa dai lavoratori, secondo cui, per cercare di compensare almeno in parte la mancata possibilità di lavorare da remoto, l'azienda dovrebbe offrire una maggiore flessibilità oraria o aumentare lo stipendio di almeno il 20%.

Infine, tra chi è tornato in totale presenza dopo aver lavorato da remoto, solo il 19% lo ha fatto per scelta personale, perché non ha più la necessità di lavorare da remoto o semplicemente preferisce socializzare con i colleghi, il 23% perchè svolge mansioni incompatibili con lo smart work

e il 58% per decisione aziendale. Da questa indagine emerge un giudizio sostanzialmente positivo rispetto all’utilizzo dello smart working, superando alcuni scetticismi che inducono le aziende a sottostimare tale modalità di lavoro.

**Avvocato in Biella*