

Lavoro agile, tra nuove regole e vecchie abitudini

A quasi dieci anni dall'introduzione dello "smart working", interviene una modifica di rilievo sul versante della salute e sicurezza dei lavoratori. Contano la fiducia e come si lavora



A quasi dieci anni dall'introduzione dello smart working (o lavoro agile) nel nostro ordinamento, interviene una modifica di rilievo sul versante della salute e sicurezza dei lavoratori. La novità riguarda un adempimento noto, ma spesso trattato come meramente formale: l'informativa sui rischi connessi al lavoro agile.

Anche se in Italia lo smart working continua a crescere, resta ancora lontano dagli standard europei. Secondo i dati di Istat, nel 2023 sono stati 3,4 milioni coloro che hanno svolto attività da remoto almeno in parte, pari al 13,8% degli occupati. Solo il 5,9% lavora abitualmente da casa, contro una media dell'Unione Europea del 9,1%, mentre Paesi come Finlandia e Irlanda superano il 20%.

Il lavoro agile risulta più diffuso tra i laureati, le donne e le professioni ad alta qualificazione, concentrandosi soprattutto nei settori a maggiore contenuto digitale. Dal punto di vista territoriale, Lazio e Lombardia guidano la classifica: Roma e Milano sono i principali poli. Un dato che conferma come lo smart working cresca, ma resti in larga parte legato ai grandi centri urbani e ai servizi avanzati.

A rafforzare il quadro, arriva anche una decisione giudiziaria destinata a fare scuola. Il Tribunale di Padova ha riconosciuto come infortunio sul lavoro la frattura riportata da una lavoratrice durante una pausa nel corso di una call in smart working, imponendo il rimborso delle spese sanitarie. Nel corso del giudizio, è stato confermato un principio chiave: la tutela del lavoro segue la persona, indipendentemente dal luogo in cui l'attività viene svolta.

«Già la legge n. 81/2017 prevedeva che il datore di lavoro fosse tenuto a garantire la sicurezza dei lavoratori anche quando la prestazione è resa al di fuori dei locali aziendali - spiegano gli avvocati Attilio Pavone, head of Italy di Norton Rose Fulbright, e Irene Bega, senior associate di Norton Rose Fulbright -. Tale obbligo si concretizzava nella consegna, con cadenza almeno annuale, di un'informativa scritta sui rischi generali e su quelli specifici legati allo svolgimento dell'attività in

modalità agile. Tuttavia, il quadro normativo presentava una lacuna significativa: l'assenza di una sanzione in caso di omissione. È proprio questo il punto su cui interviene la legge annuale per le piccole e medie imprese (legge n. 34 dell'11 marzo 2026), in vigore dal 7 aprile. La norma modifica il Testo unico in materia di salute e sicurezza sul lavoro, inserendo espressamente l'obbligo informativo relativo allo smart working e, soprattutto, prevedendo per la prima volta conseguenze sanzionatorie in caso di inadempimento. Nel merito, la disciplina ricalca quanto già previsto dall'articolo 22 della legge n. 81/2017: quando la prestazione si svolge in luoghi che non sono nella disponibilità del datore di lavoro – come l'abitazione del dipendente o altri ambienti esterni – l'adempimento degli obblighi di sicurezza passa attraverso la consegna dell'informativa sia al lavoratore sia al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza (RLS). Il documento deve contenere l'indicazione dei rischi generali e specifici connessi al lavoro agile, inclusi quelli derivanti dall'uso di videotermini».

La vera innovazione riguarda, però, il regime sanzionatorio. In caso di mancata consegna dell'informativa, il datore di lavoro è ora esposto a una sanzione penale, che può consistere nell'arresto da due a quattro mesi oppure, in alternativa, in un'ammenda compresa tra 1.708,61 e 7.403,96 euro. Si tratta di una previsione che segna un cambio di passo netto rispetto al passato, trasformando un obbligo spesso percepito come secondario in un adempimento centrale.

Dal punto di vista operativo, le imprese sono chiamate non solo a predisporre l'informativa, ma anche a dimostrarne l'effettiva consegna. Sarà quindi opportuno dotarsi di sistemi di tracciabilità adeguati, come la sottoscrizione per ricevuta o l'invio tramite strumenti che consentano di attestare l'avvenuta consegna.

In definitiva, l'intervento legislativo completa un impianto normativo finora incompleto e richiama l'attenzione delle aziende su un aspetto cruciale della gestione del lavoro agile: la sicurezza non viene meno fuori dall'azienda e richiede, oggi più che mai, un presidio documentale rigoroso e verificabile.

Ciò a maggior ragione ove si consideri un aspetto problematico della nuova normativa: come può il datore di lavoro informare sui rischi riferiti a luoghi che, per definizione, sfuggono alla sua disponibilità e al suo controllo diretto? Per ridurre questa incertezza può essere opportuno non solo informare il lavoratore agile in modo tracciabile dei possibili rischi tipici dei luoghi di lavoro diversi da quello abituale, ma anche definire in modo preciso in quali di essi la prestazione di lavoro è consentita o invece vietata.

Il lavoro agile nella pubblica amministrazione

Il lavoro agile è ormai una modalità organizzativa presente anche nella pubblica amministrazione locale, sebbene la sua diffusione resti ancora molto disomogenea tra territori e amministrazioni. È quanto emerge da un'analisi del [Centro Rep-Ricerca](#) sugli enti pubblici dedicata alla Geografia del lavoro agile nella Pa locale: il caso dei Comuni capoluogo di provincia, realizzata nell'ambito delle attività di monitoraggio sulla capacità amministrativa delle Pa. Secondo i dati elaborati su fonti Mef (2023), nei Comuni capoluogo di provincia il 20,3% dei dipendenti a tempo indeterminato lavora in modalità agile. Il dato indica che lo smart working è ormai presente nelle amministrazioni locali, anche se non ancora pienamente consolidato come modello organizzativo diffuso.

L'analisi evidenzia tuttavia una forte variabilità tra gli enti. Alcuni Comuni presentano livelli molto elevati di utilizzo del lavoro agile: in testa alla classifica si collocano Bologna (47,2%) e Terni (45,1%), seguite da Bergamo (42,3%), Genova (41,9%), Arezzo (41,9%), Firenze (41,7%) e Milano (40,3%). In queste amministrazioni quasi la metà del personale svolge parte della propria attività lavorativa in modalità agile.

All'estremo opposto si registrano casi in cui è ancora poco diffuso. Alcuni Comuni presentano percentuali inferiori all'1% e oltre un quarto dei capoluoghi di provincia (26,8%) non ha attivato alcuna posizione di smart working.

Non solo, dallo studio di [Centro-Rep](#) emerge anche un forte divario territoriale: nei Comuni del Nord Italia la quota di dipendenti in smart working raggiunge il 27,8%, mentre scende al 16,1% nel Centro e all'8,8% nel Sud. A livello regionale i valori più significativi si registrano in Liguria (35,8%), Lombardia (33,5%) e Trentino-Alto Adige (33,5%), mentre nel Mezzogiorno la diffusione risulta molto più limitata, con percentuali particolarmente basse in regioni come Basilicata (0,5%) e Sicilia (1,2%).

Un ulteriore elemento riguarda la dimensione demografica degli enti. Nei grandi Comuni, quelli con oltre 250 mila abitanti, il lavoro agile coinvolge il 24,8% dei dipendenti, mentre la quota scende al 17,1% nei Comuni medi e al 4,6% nei Comuni più piccoli. Un dato che suggerisce che la diffusione dello smart working è strettamente legata alla capacità organizzativa e tecnologica delle amministrazioni. Secondo [Centro-Rep](#), infatti, le differenze osservate tra territori e tra enti di dimensione diversa indicano che l'adozione del lavoro agile non dipende soltanto dal quadro normativo, quanto soprattutto dalla disponibilità di infrastrutture digitali, competenze gestionali e modelli organizzativi adeguati.

Per rafforzare l'adozione di questa modalità di lavoro e ridurre le disparità territoriali, [Centro-Rep](#) sottolinea l'importanza di intervenire su alcune leve fondamentali quali: potenziamento della digitalizzazione degli enti locali, sviluppo delle competenze organizzative e manageriali, integrazione del lavoro agile nella programmazione strategica e nei sistemi di performance, e maggiore supporto organizzativo alle amministrazioni di dimensioni più ridotte.

Seghezzi (Adapt): conta il rapporto di fiducia

«Lo smart working funziona se c'è rapporto di fiducia». A dirlo è Francesco Seghezzi, presidente di Adapt, ricordando che «la fotografia più recente sul lavoro da remoto restituisce un quadro molto differente da quanto suggerisca il dibattito pubblico, tornato oggi centrale anche alla luce della crisi energetica e delle ipotesi di utilizzo dello smart working come strumento di contenimento dei consumi. Infatti, secondo Istat, nel 2023 la quota di occupati che ha lavorato almeno qualche giorno da casa risultava solo del 13,8%, inferiore rispetto al 15,1% del 2021, l'anno immediatamente successivo alla fase più acuta della pandemia. Il dato è rilevante perché contrasta l'idea della remotizzazione del lavoro come trasformazione irreversibile e generalizzata e invita a cautela anche rispetto a un suo impiego come leva emergenziale. Al contrario, il lavoro da remoto non è diventato automaticamente un pilastro del modello produttivo italiano ma si è diffuso in modo selettivo e oggi appare concentrato in ambiti specifici».

«Il confronto europeo - aggiunge - aiuta a comprendere meglio la portata del fenomeno: se si considera chi lavora da casa in modo abituale, almeno metà delle giornate lavorative, l'Italia si colloca sensibilmente sotto la media dell'Ue. In diversi Paesi del Nord e dell'Europa occidentale la

diffusione è più ampia e strutturale e questo divario non può essere letto soltanto come una diversa preferenza culturale. Al contrario, riflette differenze nella composizione settoriale, nella dimensione media delle imprese, nell'intensità tecnologica e nei modelli di organizzazione del lavoro». «Il lavoro da remoto in Italia - osserva Seghezzi - si concentra soprattutto nei servizi ad alta qualificazione, nelle attività finanziarie, professionali e dell'informazione. Resta invece marginale nei comparti che richiedono presenza fisica, come larga parte della manifattura, della ristorazione o dei servizi alla persona. È quindi la struttura produttiva a determinare in larga misura le possibilità di diffusione, più che una scelta individuale dei lavoratori. Ma anche nei settori del primo gruppo, solo nel comparto Ict si raggiunge la maggioranza dei lavoratori da remoto, con molti altri settori dei servizi, anche avanzati, dove la percentuale ruota intorno al 40%. Anche la dimensione territoriale conferma questa lettura: le grandi aree metropolitane e le regioni economicamente più dinamiche mostrano quote più elevate ma senza raggiungere livelli altissimi, mentre nei territori a minore densità di servizi avanzati la pratica è meno frequente. Il lavoro da remoto, in altre parole, tende ad amplificare differenze già esistenti, piuttosto che ridurle».

Per il presidente di Adapt «un capitolo a parte merita la questione generazionale, con i dati che smentiscono la narrativa secondo cui sarebbero i giovani a trainare, o a pretendere, il lavoro da remoto. Le differenze tra fasce d'età sono contenute e non delineano una frattura marcata. Ma soprattutto emerge come gli under 30 lavorino da remoto meno (12,3%) rispetto alla fascia 30-49 anni (15,1%) e a quella degli over 50 (12,7%). Ancora una volta, le variabili decisive sembrano essere il tipo di occupazione e il contesto organizzativo più che l'età anagrafica. Nel complesso, la traiettoria italiana suggerisce che l'esperienza pandemica non si è tradotta automaticamente in un vantaggio competitivo stabile né in una leva facilmente riattivabile in chiave emergenziale». «Il punto quindi - avverte - non è se lo smart working sia giusto o sbagliato, né se possa essere utilizzato episodicamente per ridurre i consumi energetici. Il nodo è strutturale e riguarda la capacità del sistema produttivo di integrare in modo efficace nuove modalità di organizzazione del lavoro. Senza investimenti in capitale umano, innovazione organizzativa e qualità manageriale, la spinta emersa durante l'emergenza resta un episodio e non diventa trasformazione». «Ciò - puntualizza - non toglie che il lavoro da remoto possa essere sempre più una preferenza individuale e un criterio di selezione o permanenza in un posto di lavoro. Ma questo non è sufficiente a far sì che le organizzazioni intraprendano quei cambiamenti necessari per passare da logiche di controllo a logiche di responsabilizzazione costruite su rapporti di fiducia. La vera sfida sta tutta qui, e riguarda anche la capacità di non confondere strumenti contingenti con soluzioni strutturali».

Aifos: rispetto formale degli obblighi non è sufficiente

A partire dal 7 aprile 2026 sono entrate in vigore nuove disposizioni in materia di lavoro agile che rafforzano gli obblighi per i datori di lavoro in tema di salute e sicurezza, introducendo anche specifiche sanzioni in caso di inadempienza. Il provvedimento rende centrale l'informativa sui rischi legati allo smart working, che dovrà essere fornita almeno annualmente ai lavoratori e ai rappresentanti per la sicurezza. In caso contrario, le aziende potranno incorrere in sanzioni e provvedimenti penali. «Accogliamo con favore il rafforzamento del principio di prevenzione, ma sottolineiamo con forza che il rispetto formale degli obblighi non è sufficiente - dichiara Paolo Carminati, presidente di Aifos -. Al di là delle procedure resta centrale il fattore umano. La sicurezza nel lavoro agile non si garantisce solo con un documento, ma con la consapevolezza, le competenze e i comportamenti delle persone. Nel lavoro agile, infatti, il luogo di lavoro sfugge al controllo diretto dell'organizzazione: è proprio per questo che la normativa punta su una maggiore

responsabilizzazione del lavoratore e su un approccio partecipativo alla prevenzione. Le sanzioni possono spingere al rispetto delle regole ma solo la formazione può cambiare davvero i comportamenti. Ed è lì che si gioca la partita della prevenzione». Ed è qui che la formazione diventa decisiva: «L'informativa non può essere ridotta a un adempimento burocratico; è necessario trasformarla in un vero percorso formativo; i lavoratori devono essere messi nelle condizioni di riconoscere e gestire autonomamente i rischi (ergonomici, tecnologici, organizzativi e psicosociali). La sicurezza nel lavoro agile è, prima di tutto, una questione culturale. Per questo Aifos richiama imprese e istituzioni a: investire in formazione continua e mirata; sviluppare competenze trasversali sulla gestione dei rischi in ambienti non controllati; rafforzare il ruolo dei formatori della sicurezza come facilitatori di consapevolezza».

Ecco i consigli su come lavorare da remoto

Il mondo del lavoro si sta spaccando in due. Da un lato, i grandi colossi stanno richiamando i propri dipendenti in ufficio, presentando il ritorno in presenza come una scelta non negoziabile. Dall'altro, Paesi come l'Australia si muovono nella direzione opposta, introducendo norme che riconoscono formalmente ai lavoratori il diritto a richiedere giorni di lavoro da remoto. Nel mezzo, l'Italia resta ferma in un dibattito ancora troppo ideologico: c'è chi difende lo smart working come una conquista intoccabile e chi lo considera un ostacolo alla produttività, mentre la proposta di riduzione dell'orario di lavoro viene bocciata in sede legislativa senza che nessuno si preoccupi di offrire una visione alternativa sul tema della conciliazione vita-lavoro.

Dietro questa polarizzazione si nasconde però un equivoco di fondo: il problema non è il luogo di lavoro, ma il metodo. Questa la posizione di Mudra, l'advisory company che ridefinisce il concetto stesso di consulenza strategica e specializzata nella valorizzazione degli asset intangibili. Per Mudra, lo smart working è infatti uno strumento organizzativo che genera valore solo se progettato con chiarezza: le aziende che lo trattano come una concessione o un obbligo, senza ripensare il modello che ci sta dietro, rischiano di perdere i talenti migliori. È da questa consapevolezza che nascono i cinque consigli di Mudra per trasformare lo smart working in una leva di valore duraturo.

Smettere di gestire la presenza e iniziare a guidare i risultati. Il primo ostacolo al lavoro ibrido è culturale. Molte aziende hanno adottato lo smart working senza mai abbandonare davvero una logica di controllo basata sulla visibilità fisica: chi è in ufficio è produttivo, chi non si vede è a rischio. È un'equazione che non ha mai funzionato bene, perché confonde la visibilità con il contributo e delega alla presenza fisica un lavoro che spetta alla leadership. «La leadership a distanza non è una versione ridotta della leadership in presenza, ma una competenza distinta, che richiede strumenti e linguaggi diversi e, soprattutto, un cambio di paradigma profondo: non più "sei in ufficio", ma "stai contribuendo". Non più gestione della presenza, quindi, ma guida dei risultati - sottolinea Carlotta Silvestrini, fondatrice e co-ceo di Mudra -. Questo passaggio implica ripensare a come si misurano le performance, si danno feedback e si costruisce fiducia. E implica riconoscere che i segnali con cui un leader legge il proprio team, come espressioni, toni delle conversazioni e postura, si perdono o si distorcono dietro uno schermo, richiedendo una consapevolezza molto più allenata per essere intercettati e interpretati correttamente. Le aziende che continuano a misurare il valore delle persone sulla base della loro presenza fisica stanno adottando un criterio inefficace ed erodendo il capitale umano e intellettuale dell'organizzazione, scoraggiando autonomia, responsabilità e qualità del pensiero e rischiando di perdere chi sa lavorare per obiettivi. La vera sfida della remote leadership non è tenere le persone attaccate allo schermo, ma mantenere vivo il senso di appartenenza, la

chiarezza degli obiettivi e la qualità delle relazioni. Un leader che non sa leggere i segnali del proprio team in presenza difficilmente saprà farlo a distanza».

Progettare il modello ibrido, non subirlo. Molte organizzazioni hanno introdotto lo smart working senza averlo progettato, basandosi su una policy generica che stabilisce quanti giorni si lavora da remoto senza chiedersi mai perché, quando e per fare cosa. Un modello ibrido efficace nasce invece da scelte precise e consapevoli. Non tutte le attività hanno lo stesso rapporto con lo spazio: alcune beneficiano della presenza fisica (il confronto creativo, l'onboarding, la gestione di momenti di tensione, la trasmissione di cultura organizzativa), mentre altre rendono meglio nella concentrazione individuale che il remoto, se ben strutturato, può favorire. Stabilire questa distinzione è il fondamento su cui costruire un calendario condiviso, rituali di team significativi e un uso dello spazio fisico che abbia un senso reale per le persone, non solo per l'organigramma.

Usare la flessibilità come leva strategica, non come benefit accessorio. La flessibilità organizzativa non è più solo un vantaggio competitivo: molte persone la considerano un criterio fondamentale nella scelta di un posto di lavoro e una delle prime ragioni per cui decidono di lasciarlo. Questo vale in modo ancora più netto per la Gen Z, la prima generazione cresciuta in un ecosistema digitale e iperconnesso, abituata a costruire le proprie scelte di consumo sulla base di autenticità, coerenza e proposta di valore. La stessa logica si applica al lavoro: si valuta un'azienda come si valuterebbe un brand e le politiche sull'organizzazione del lavoro (dove si lavora, con quanta autonomia, secondo quale logica) sono parte integrante di questa valutazione, tanto quanto lo stipendio o il ruolo. «Le aziende che trattano la flessibilità come una concessione da elargire con parsimonia si trovano in una posizione di svantaggio competitivo nel mercato dei talenti, spesso senza rendersene conto. Perché il danno non è immediato: è silenzioso, si accumula nel tempo e si manifesta quando i profili migliori smettono di candidarsi o quando i talenti più autonomi iniziano a guardare altrove - afferma Giulia Ruggi, responsabile marketing di Mudra -. La Gen Z non distingue tra l'esperienza di consumo e l'esperienza lavorativa: in entrambi i casi cerca coerenza, trasparenza e un'identità riconoscibile. Le aziende che pensano di attrarre i giovani con il ping pong in ufficio e poi impongono rientri forzati senza spiegazioni stanno comunicando esattamente il contrario di quello che vogliono dire e trasmettere».

Costruire cultura senza contare sull'ufficio. La cultura aziendale non abita gli uffici, ma le persone: nel modo in cui comunicano, prendono decisioni, si trattano nei momenti di difficoltà, celebrano i risultati. Per molto tempo le organizzazioni hanno delegato la trasmissione di quella cultura all'ambiente fisico condiviso (la pausa caffè, il pranzo insieme, la conversazione informale nel corridoio), ma con il lavoro ibrido, quei meccanismi si inceppano e, se non vengono sostituiti con qualcosa di intenzionale, lasciano un vuoto: le persone continuano a lavorare e a partecipare alle call, ma smettono gradualmente di sentirsi parte di qualcosa. Costruire cultura a distanza non significa organizzare più momenti di incontro, ma progettare connessioni autentiche, dalla celebrazione dei risultati all'accoglienza delle nuove risorse, sapendo che a distanza le conversazioni informali non avvengono per caso: vanno costruite con intenzione.

Ricordare che un talento che se ne va non è solo una perdita di competenze. Quando le condizioni di lavoro diventano rigide, poco trasparenti o distanti dalle aspettative delle persone, i primi a cercare alternative sono i collaboratori migliori, con più competenze e più autonomia. E chi ha valore sul mercato ha anche più mercato a disposizione. La retention, in questo senso, non si gioca più solo sullo stipendio, ma anche sulla qualità complessiva dell'esperienza lavorativa, dalla coerenza tra i

valori dichiarati e quelli messi in pratica alla percezione di avere un reale futuro in azienda, fino alla possibilità di condurre una vita sostenibile al di fuori. Quando la qualità viene meno, il danno è strategico, oltre che umano: un talento che se ne va porta con sé relazioni, know-how, memoria organizzativa, tutti asset intangibili che non compaiono in nessun bilancio ma che determinano la capacità di un'azienda di innovare, crescere e restare competitiva nel tempo. «Le politiche sul lavoro ibrido, in questo quadro, non sono una questione di welfare aziendale, ma una questione di competitività. Le organizzazioni che lo hanno capito non si chiedono quanti giorni concedere in smart working: si chiedono quale modello di lavoro rende le loro persone più efficaci, più motivate e più propense a restare. È una domanda diversa e produce risultati molto diversi», conclude Silvestrini.
