

ATTUALITÀ

La compatibilità dello smart working con l'organizzazione aziendale

6 Marzo 2026

Antonio Cazzella, Partner, Trifirò & Partners Avvocati



Antonio Cazzella, Partner, Trifirò & Partners Avvocati

> **Antonio Cazzella**

Antonio Cazzella ha maturato la propria esperienza nell'ambito del Diritto del Lavoro e del Diritto Sindacale, prestando consulenza per primarie Aziende italiane ed estere. Avvocato dal 1993 e autore di articoli e note per le principali riviste specializzate e quotidiani sulle tematiche di Diritto del Lavoro. Collabora alle pubblicazioni scientifiche di Trifirò & Partners, T&P news e Highlights annuali, dedicati a specifici argomenti del Diritto del Lavoro, Societario, Bancario e Assicurativo. Presta regolare assistenza giudiziaria a favore di primarie Società e, Dirigenti apicali presso tutte le magistrature, comprese quelle superiori, in diversi campi tra cui impugnativa di licenziamenti individuali.

1. Premessa

Il lavoro agile (*"smart working"*) è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato (disciplinata dalla l. n. 81/2017), che ha indubbiamente il merito di aver agevolato la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e che, soprattutto negli ultimi anni, a seguito dell'esperienza maturata durante il periodo pandemico, è stata caratterizzata da un crescente apprezzamento, sino a divenire elemento strutturale dell'organizzazione del lavoro.

Talvolta, la possibilità di fruire di tale modalità di lavoro è addirittura un prioritario elemento di valutazione al fine di accettare, o meno, un posto di lavoro.

In ogni caso, è indubbio che il lavoro agile abbia portato benefici significativi non solo ai lavoratori, ma anche ai datori di lavoro.

Tra i principali vantaggi si ricordano:

- la maggiore autonomia del lavoratore, che tuttavia non implica (è bene ricordarlo) una minore responsabilità individuale nello svolgimento della prestazione da remoto;
- il miglioramento della produttività e dell'efficienza laddove tale modalità di lavoro si traduca in un'organizzazione del lavoro più snella, che magari comporti anche un risparmio di costi;
- la percezione della *"flessibilità"* come elemento in grado di migliorare il benessere della persona (si tratta sempre di un aspetto che riguarda la conciliazione tra vita e lavoro) e, di conseguenza, anche la qualità della prestazione lavorativa.

Nell'attuale contesto socio-economico, il lavoro agile può costituire davvero una misura efficace per raggiungere un equilibrio tra gli interessi del lavoratore e quelli del datore di lavoro.

Più in generale, la crescente diffusione dello smart working rappresenta un'ulteriore opportunità per il datore di prendere atto di un mutamento *"epocale"* del mondo del lavoro (che, a tacer d'altro, riguarda da ultimo anche l'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale di cui tanto si discute), ovviamente declinato, caso per caso, secondo le esigenze di ciascun settore produttivo.

Le possibili “resistenze” datoriali ad adottare nuovi modelli organizzativi (del tutto comprensibili, ove si considerino, ad esempio, le criticità legate al controllo della prestazione lavorativa oppure al coordinamento del lavoratore in smart working con l’organizzazione aziendale) sono spesso determinate dalla difficoltà di coniugare diritti e doveri delle parti, il cui reciproco rispetto è necessario per garantire una prestazione lavorativa che sia realmente produttiva e, soprattutto, qualitativamente apprezzabile (essendo noto che “quantità” e “qualità” non sono necessariamente coincidenti).

Vari sono gli esempi che dimostrano, inoltre, la crescente importanza di tale modalità di lavoro per alcune categorie di lavoratori; tra gli ultimi, l’art. 1 della legge n. 106/2025, che ha introdotto tutele per i dipendenti di datori di lavoro pubblici o privati – affetti da malattie oncologiche, ovvero da malattie invalidanti o croniche, anche rare, che comportino un grado di invalidità pari o superiore al 74 per cento – i quali, al termine del periodo di congedo previsto dalla norma sopra citata, hanno diritto “*ad accedere prioritariamente, ove la prestazione lavorativa lo consenta, alla modalità di lavoro agile*”.

La norma sopra citata conferma la generale tendenza a valutare attentamente l’impatto delle condizioni di salute di un lavoratore nell’organizzazione aziendale, confermando, per quanto qui interessa, non solo che il lavoro agile può essere una “priorità” ma non un “diritto” (la differente qualificazione giuridica tra le due posizioni ha indubbi riflessi concreti nello svolgimento del rapporto di lavoro), ma anche, e soprattutto, che tale modalità di lavoro non è sempre attuabile.

2. La posizione giuridica del dipendente e la concreta possibilità di fruire del lavoro agile

L’interrogativo “*se ed a quali condizioni*” sussista il diritto del lavoratore di fruire dello smart-working è certamente uno dei più frequenti: da un lato, può essere agevole accertare (interpretando le fonti normative) se l’accesso al lavoro agile sia un diritto o solo una priorità, ma, dall’altro, può essere più complicato stabilire se, con riferimento alle mansioni svolte dal lavoratore, quest’ultimo possa utilmente svolgere la sua prestazione da remoto.

Gli aspetti qui esaminati sono sostanzialmente due, ovvero: la qualificazione giuridica della posizione di un lavoratore rispetto alla possibilità di fruire del lavoro agile e l’individuazione dei criteri utili a valutare l’accesso a tale modalità di lavoro.

Peraltro, la necessità di valutare la situazione concreta è perfettamente coerente con la genesi dell’istituto che, prevedendo un accordo delle parti (art. 18 della legge n. 81/2017), già attesta, come più avanti precisato, l’inesistenza di un diritto soggettivo del lavoratore e, nel contempo, forse più implicitamente, la necessità di valutare la compatibilità delle mansioni svolte con l’organizzazione aziendale.

L’impianto normativo, quindi, pone a fondamento dello smart working la **volontarietà e l’accordo delle parti** (requisiti che potrebbero considerarsi “*attenuati*” solo in presenza di situazioni particolari, come, ad esempio, la disabilità del lavoratore).

La giurisprudenza è concorde nell’affermare l’inesistenza di un diritto soggettivo del lavoratore a fruire del lavoro agile stante la necessità, prevista dalla legge, di un accordo delle parti (in tal senso, tra le tante, si legga la sentenza della Corte d’Appello di Brescia n. 169 del 23 dicembre 2022, che ha il pregio di aver evidenziato come lo smart working, disciplinando le modalità della prestazione lavorativa, **non possa tuttavia incidere negativamente sulla quantità e sulla qualità della prestazione**).

Tentativi più recenti di ottenere giudizialmente una differente qualificazione giuridica non sembrano destinati a sortire effetti positivi, considerato che la giurisprudenza ha qualificato la posizione del lavoratore come “*titolare di un mero interesse pretensivo (di diritto privato)*” (Tribunale Catanzaro, 22 marzo 2025, n. 342).

Tanto premesso e ferma restando l’insussistenza di un obbligo del datore di fornire una motivazione dettagliata nel caso di diniego opposto al dipendente (che non esclude la possibilità di dover adempiere ad oneri probatori in tal senso in sede giudiziale), è agevole rilevare come il motivo più frequentemente addotto per rifiutare lo smart working sia l’incompatibilità delle mansioni svolte dal lavoratore con il lavoro da remoto.

A tal riguardo, occorre considerare che, se in alcuni casi tale incompatibilità è facilmente percettibile e/o comprensibile, in altri la valutazione è più difficile e comunque, in sede giudiziale, sempre rimessa all’autorità giudicante (che non è obbligata a nominare un consulente tecnico per fondare la sua decisione).

In ogni caso, è utile ricordare che **alcuni CCNL specificano le attività considerate “non remotizzabili”**.

Ad esempio, il CCNL Multiservizi ed il CCNL Moda Artigianato escludono le **mansioni che, per loro natura intrinseca, richiedono una presenza fisica costante o prevalente in un luogo specifico**.

In tale ottica, vengono forniti esempi concreti di ruoli/mansioni incompatibili, come **autisti, venditori, lavoratori comandati presso altre ditte, cantieri o appalti** e, più in generale, come detto, ogni altra mansione che richieda la **presenza fisica in un determinato luogo**.

In particolare, il CCNL Moda Artigianato stabilisce che il lavoro agile può essere concesso per **mansioni che non richiedano rapporti con il pubblico o con la clientela, funzioni di coordinamento e/o di controllo di altri dipendenti** nonché **l'accesso a materiali e/o informazioni non trasferibili**.

Quanto a tale ultima ipotesi, si può agevolmente ritenere che siano escluse le attività che richiedono l'accesso a materiali, attrezzature o informazioni che, per ragioni connesse a natura (ad esempio, campionari o prototipi), logistica (es. macchinari che richiedano conoscenze tecniche specifiche) o sicurezza (es. dati sensibili non accessibili da remoto), non possono essere portati o consultati al di fuori dei locali aziendali.

Si tratta, evidentemente, di valutazioni che ben possono riguardare vari settori produttivi.

In conclusione, la compatibilità delle mansioni svolte dal lavoratore con il lavoro da remoto è un presupposto essenziale per l'accesso allo smart working ed il datore di lavoro può legittimamente negare la richiesta se le attività del lavoratore non possano essere svolte a distanza, fermo restando che tale decisione (esercitata nel rispetto dei principi di buona fede e non discriminazione) può essere sindacata dal giudice, il quale può valutare la fondatezza delle ragioni organizzative addotte, soprattutto in presenza di lavoratori con particolari esigenze di tutela.

In ogni caso, la sola compatibilità delle mansioni svolte con il lavoro da remoto non sembra essere sufficiente per fondare la richiesta del lavoratore.

Infatti, esaminando un caso di discriminazione dedotto da una lavoratrice con disabilità che aveva richiesto lo smart working, il Giudice ha rigettato la richiesta (nonostante la lavoratrice ne avesse già

fruito durante il periodo emergenziale), in quanto la consulenza tecnica d'Ufficio aveva escluso che il lavoro in presenza potesse incidere negativamente sulle condizioni di salute della lavoratrice, sicché il diniego al lavoro agile non poteva considerarsi discriminatorio in mancanza di uno svantaggio effettivo (Tribunale Roma, 28 maggio 2024, n. 6230).

L'insufficienza della mera compatibilità del lavoro da remoto per ottenere la fruizione del lavoro agile è stata confermata dalla Corte d'Appello di Milano (sentenza n. 397 del 24 aprile 2024), che si è soffermata anche sugli oneri probatori del datore che rifiuti di concedere lo smart working.

Il giudizio di primo grado riguardava una lavoratrice che, al termine di un periodo di malattia, aveva richiesto di continuare a svolgere la propria prestazione in smart working, ma il datore di lavoro si era opposto sostenendo che le mansioni erano incompatibili il lavoro da remoto e richiedevano un'interazione con i colleghi in azienda.

A seguito del rifiuto della lavoratrice di rientrare in sede, ella veniva licenziata (per assenza ingiustificata) e la domanda giudiziale di impugnazione del licenziamento veniva rigettata.

La Corte di Appello di Milano ha confermato la sentenza di primo grado, sottolineando che **non è ravvisabile un onere datoriale di dimostrare le ragioni del diniego al “lavoro agile”, in difetto dei presupposti normativi per il sorgere del relativo diritto**.

Più precisamente, la Corte ha stabilito che, non esistendo un diritto allo smart working (la dipendente non rientrava in categorie protette), l'eventuale compatibilità delle sue mansioni con il lavoro da remoto era irrilevante al fine di ottenerlo, così consolidando il **principio della volontarietà come fondamento dello smart working** ed una regola di carattere generale secondo cui **l'onere di dimostrare le ragioni del diniego sorge solo quando la legge riconosce un diritto specifico in capo al lavoratore**.



DB non solo
diritto
bancario

A NEW DIGITAL EXPERIENCE

 **dirittobancario.it**
