

DB non solo diritto bancario

leggi l'articolo nel sito www.dirittobancario.it

ATTUALITÀ

Smart working: presupposti per l'assenza ingiustificata del lavoratore

6 Novembre 2026

Giuseppe Merola, Associate Partner, Pirola Pennuto Zei & Associati



DB non solo diritto bancario



Giuseppe Merola, Associate Partner, Pirola Pennuto Zei & Associati

Giuseppe Merola

Giuseppe Merola è consulente legale di importanti gruppi italiani operanti soprattutto nel settore industriale e commerciale. Si occupa di assistenza giudiziale e stragiudiziale alle aziende nazionali e multinazionali in materia di diritto del lavoro, sindacale e della previdenza sociale.

1. Premessa

Lo smart working amplia l'autonomia organizzativa del lavoratore, ma certamente non elimina gli obblighi derivanti dal rapporto di lavoro subordinato a cui continua ad essere sottoposto. Spesso però l'incrocio tra la flessibilità tipica dello smart working e il concreto esercizio dei poteri direttivi ed organizzativi del datore di lavoro dà luogo a problematiche applicative rilevanti, come quella di stabilire i presupposti dell'assenza ingiustificata. Il presente contributo si propone quindi l'obiettivo di provare a fare chiarezza sul tema, offrendo possibili aspetti a cui prestare attenzione nella gestione dello smart working da parte delle aziende.

2. Contesto normativo di riferimento

Prima di addentrarci nella tematica in esame, occorre muovere dal presupposto che lo smart working, per come è stato concepito dal legislatore, è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro caratterizzata dalla flessibilità con cui il lavoratore organizza i tempi e i luoghi della prestazione, **nei limiti stabiliti dall'accordo individuale di lavoro agile**.

La legge 81/2017 definisce infatti il lavoro agile come: "*modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi* ***e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro****, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva*".

Questa maggiore flessibilità organizzativa non deve tuttavia portare a ritenere che il lavoratore agile sfugga agli obblighi generali derivanti dalla sua sottoposizione ai poteri gerarchici del datore di lavoro, trattandosi pur sempre di un lavoratore subordinato.

E' la stessa Legge 81/2017 a preoccuparsi di tale aspetto, stabilendo che l'accordo individuale di lavoro agile disciplina, fra le varie cose, anche "*le forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro*" (art. 19), nonché "*l'esercizio del potere di controllo del datore di lavoro sulla prestazione resa dal lavoratore all'esterno dei locali aziendali*", così come la "*individuazione delle condotte, connesse all'esecuzione*

della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali, che danno luogo all'applicazione di sanzioni disciplinari" (art. 21).

E così anche il Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile del 7/12/2021, che all'art. 2 stabilisce che nell'accordo individuale di lavoro agile le parti devono avere cura di disciplinare anche "*gli aspetti relativi all'esecuzione della prestazione lavorativa svolta al di fuori dei locali aziendali, anche con riguardo alle forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro e alle condotte che possono dar luogo all'applicazione di sanzioni disciplinari nel rispetto della disciplina prevista nei contratti collettivi*", nonché "*le forme e le modalità di controllo della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali…*".

Da una prima disamina delle fonti normative è quindi possibile ricavare due punti fermi:

a) il lavoratore in smart working, sia pur nell'ambito della flessibilità che caratterizza la prestazione lavorativa, **continua a rimanere assoggettato ai medesimi obblighi di diligenza e fedeltà che presidiano, in via generale, la corretta esecuzione del rapporto di lavoro**; correlativamente, l'azienda potrà esercitare il potere direttivo e di controllo con modalità analoghe a quelle applicate con riferimento alla prestazione resa all'interno dei locali aziendali;

b) l'accordo individuale assume un ruolo centrale nella concreta definizione delle regole che improntano la condotta del dipendente in regime di smart working; tanto più tali regole saranno scritte con precisione e chiarezza nell'accordo individuale, tanto più l'azienda potrà gestire correttamente eventuali profili di responsabilità disciplinare in capo al dipendente.

3. Il tema dell'assenza ingiustificata nello smart working

Sempre più diffusamente, la giurisprudenza è chiamata a pronunciarsi sulla configurabilità del concetto di assenza ingiustificata in relazione allo smart working.

Tradizionalmente, tale concetto è stato affrontato in riferimento al lavoro in presenza, ovvero quello da svolgersi presso un determinato luogo di lavoro (si pensi all'ufficio o allo stabilimento). Qui l'accertamento dell'assenza ingiustificata non pone particolari questioni: il dipendente o si presenta (fisicamente) in sede o non si presenta. Si tratta, quindi, di un fatto oggettivo e agevolmente verificabile.

Il tema diventa, invece, più insidioso nello smart working, in cui la prestazione lavorativa viene resa (anche) da remoto e, quindi, senza che necessariamente debba esservi un accesso ai locali aziendali. In questi casi, la situazione diventa più sfuggente e vi è quindi da chiedersi come si configuri l'assenza ingiustificata. Non essendo possibile ricollegarla alla presenza fisica del dipendente, a quali fattori andrebbe ricollegata?

La questione non è affatto banale, posto che l'assenza ingiustificata, oltre a comportare la perdita del diritto alla retribuzione, espone il lavoratore a responsabilità disciplinare che, nei casi più gravi, può arrivare sino alla perdita del posto di lavoro.

L'assenza ingiustificata è infatti prevista dalla maggior parte dei CCNL come infrazione disciplinare al ricorrere della quale si applicano varie sanzioni disciplinari, compreso il licenziamento nelle ipotesi in cui l'assenza si protragga per più giorni. Ad esempio, il CCNL Industria Metalmeccanica prevede che in caso di assenza ingiustificata prolungata oltre 4 giorni consecutivi si possa procedere al licenziamento con preavviso, mentre il CCNL Commercio prevede che, in caso di assenza ingiustificata oltre 3 giorni nell'anno solare, il lavoratore possa essere licenziato senza preavviso.

Stabilire quando il lavoratore in smart working si sia reso responsabile di un'assenza ingiustificata può, quindi, assumere una certa rilevanza per chi si occupa della gestione delle risorse umane.

In via del tutto generale e senza alcuna pretesa di esaustività, la questione dell'assenza ingiustificata del lavoratore in smart working si presenta in tutta la sua attualità in relazione a due specifiche casistiche, ovvero:

1) il caso del lavoratore che si renda irreperibile durante le giornate in cui è richiesta la sua prestazione all'esterno dell'azienda;

2) il caso del lavoratore che, pur dovendo svolgere la sua attività all'interno dell'azienda, non si presenti in sede, rendendosi disponibile al lavoro da remoto.

Entrambi i casi sono alquanto ricorrenti nella pratica e non sono quindi sfuggiti al radar della giurisprudenza, che ha puntualizzato aspetti molto interessanti da tenere in considerazione ai fini della qualifi-

vedi l'articolo online

cazione della fattispecie come assenza ingiustificata.

4. L'irreperibilità del lavoratore in smart working

Un'ipotesi ricorrente nella pratica è quella del lavoratore che si renda irreperibile durante lo smart working.

In tali situazioni, ci si chiede se lo stato di irreperibilità del lavoratore, laddove non tempestivamente comunicato all'azienda e non giustificato, possa essere equiparato all'assenza ingiustificata.

Evidentemente, il comportamento isolato del dipendente che non risponda ad una telefonata o ad un messaggio non appare idoneo a configurare un'assenza ingiustificata. Tuttavia, la valutazione della condotta potrebbe cambiare qualora l'irreperibilità del lavoratore sia accompagnata da ulteriori circostanze che siano idonee a dimostrare l'inadempimento contrattuale imputabile al prestatore di lavoro in termini di mancato svolgimento della prestazione lavorativa e, quindi, di assenza non giustificata dal lavoro.

Sul punto, la giurisprudenza ha ad esempio valorizzato le seguenti circostanze da accertarsi caso per caso:

- **il dipendente in smart working non ha preventivamente avvisato il suo responsabile dell'impedimento che avrebbe determinato la sua irreperibilità e non operatività lavorativa**. È interessante al riguardo soffermarsi su quanto affermato dalla Corte d'Appello di Roma (sentenza n. 2775/2025), che, nel confermare la legittimità di un licenziamento disposto nei confronti di un **Quadro del settore del Credito,** ha così argomentato: "*La flessibilità dell'orario di lavoro e l'autogestione individuale non autorizzano il quadro ad assentarsi improvvisamente dal lavoro, senza alcuna autorizzazione né avviso al dirigente responsabile, venendo meno proprio alle esigenze operative che, [...] si concretizzavano nella partecipazione ad una riunione cui la stessa non prese parte perché impegnata ad accompagnare la madre all'ospedale*." La pronuncia della Corte capitolina appare ancora più significativa nella parte in cui afferma che «*Il Collegio non pone in dubbio l'insorgenza improvvisa dell'impegno, ma ciò non escludeva che di tale imprevista ed imprevedibile circostanza ... dovesse dare immediato avviso al dirigente responsabile per permettergli di organizzare diversamente le esigenze operative della giornata*. [...] *È proprio questo il fulcro dell'addebito avanzato nei confronti della cioè la "condotta omissiva, da parte sua nei confronti della società, in particolare nel non aver comunicato tempestivamente la sua assenza dal servizio"*.»;

- **la mancata partecipazione alle call o alle riunioni online e l'omessa attuazione delle condizioni necessarie per assicurare il collegamento da remoto.** In tal senso si è espresso il Tribunale di Roma con la sentenza n. 12432/2025, ma anche con la sentenza n. 688/2024, che ha riconosciuto la "*rilevanza disciplinare nel comportamento del lavoratore che ha omesso di ripristinare tempestivamente il collegamento da remoto, impendendo la corretta esecuzione della sua prestazione lavorativa per la seconda parte della giornata, nella modalità smart working*". Il mancato ripristino del collegamento da remoto, unitamente ad ulteriori elementi come "*la negligenza nell'aver omesso le dovute cautele per essere operativo da remoto, predisponendo gli strumenti di lavoro adeguatamente per l'intero arco della giornata; non aver contattato o essersi reso contattabile dall'azienda anche su altri dispositivi in occasione di riunione organizzata per il suo progetto*", hanno portato il Giudice a qualificare il comportamento del dipendente come assenza ingiustificata, con ogni conseguenza anche sul piano disciplinare;

- **il mancato svolgimento della prestazione lavorativa.** Tale elemento è stato in particolare attenzionato dal Tribunale di Roma (sentenza n. 13211/2025) che, oltre ad attribuire rilievo alla circostanza che la lavoratrice non era collegata e non aveva avvisato di eventuali ritardi o impedimenti a collegarsi, ha valorizzato il fatto che non aveva nemmeno svolto il compito che le era stato assegnato, confermando con ciò il licenziamento intimato.

I suddetti principi giurisprudenziali portano quindi a ritenere che l'illecito non deriva dalla mera condizione di irreperibilità del lavoratore e che bisogna andare oltre tale dato e verificare concretamente di cosa il lavoratore si sia reso ulteriormente responsabile.

In altri termini, occorre dimostrare che quella irreperibilità si sia tradotta nella mancata esecuzione dell'attività lavorativa e, in generale, nella violazione degli obblighi contrattuali. Solo così l'irreperibilità diventa un comportamento idoneo ad essere qualificato come assenza ingiustificata.

4. Mancata presentazione del lavoratore presso la sede di lavoro aziendale

Ipotesi distinta, anche se talvolta combinata a quella della irreperibilità, è quella del lavoratore in smart working che non si presenti in sede per lo svolgimento dell'attività lavorativa, pur essendo tenuto a farlo in forza di quanto stabilito nell'accordo individuale o di una direttiva del suo responsabile.

Si pensi, ad esempio, al caso in cui il dipendente violi la programmazione dello smart working omettendo di presentarsi nella sede di lavoro aziendale; oppure a tutti quei casi in cui sopravvenga un'esigenza aziendale che renda necessaria la presenza del dipendente in sede per un determinato periodo di tempo, ad esempio perché si occorre programmare e avviare le attività progettuali presso il cliente, ma il dipendente non si presenti.

L'omessa presentazione in servizio si caratterizza per il fatto che il dipendente è reperibile, e quindi contattabile dal superiore e dai suoi colleghi, ma non esegue la prestazione nel luogo in cui è chiamato a svolgerla (la sede di lavoro aziendale), rendendosi disponibile ad effettuarla da remoto.

Anche in tal caso si presenta il tema qualificatorio dell'assenza ingiustificata, essendo necessario comprendere se, ai fini della sua sussistenza, sia sufficiente il fatto che il dipendente non si sia presentato in sede o se, invece, entrino in gioco ulteriori circostanze.

Anche in relazione alla mancata presentazione del lavoratore nella sede aziendale, la giurisprudenza propende per una lettura complessiva delle circostanze relative al caso concreto. In particolare, dalla disamina delle pronunce intervenute sul tema, è possibile enucleare i seguenti principi:

- **il comportamento del dipendente che opponga al datore di lavoro il proprio rifiuto a svolgere il lavoro nella sede di lavoro aziendale, rendendosi disponibile a svolgerlo da remoto, non costituisce una valida giustificazione e non fa venire meno la rilevanza disciplinare del fatto**. La giurisprudenza ha avuto modo di soffermarsi sulla questione affermando che "*non appare giustificabile la condotta della lavoratrice che si è sempre rifiutata di recarsi sul luogo di lavoro, offrendo la propria prestazione solo da casa, ovvero con modalità non prevista nell'organizzazione datoriale*" (Tribunale di Ancona, sentenza n. 175/2022, che ha anche precisato quanto segue: "*Né il fatto che, comunque, la prestazione sia stata più volte offerta per via epistolare può considerarsi offerta di adempimento in quanto offrirsi di lavorare ma solo dalla propria abitazione, ossia con modalità non prevista nell'organizzazione aziendale, equivale all'offerta di una prestazione inutile per la parte datoriale*");

- **in caso di smart working prolungato e continuativo (si pensi ad esempio al dipendente che da diverso tempo si trova a svolgere quotidianamente il lavoro da remoto senza mai essere rientrato in sede), il datore di lavoro può imporre al lavoratore il rientro in sede, ma a condizione che gli sia garantito un adeguato periodo di preavviso affinché possa adeguatamente organizzarsi.** Così, ad esempio, si è espresso il Tribunale di Milano (sentenza n. 3978/2024) che ha confermato che "*dopo 5 mesi di lavoro in smartworking per quattro giorni su cinque alla settimana, la [società] potesse certamente revocare tale modalità operativa, ma – in una logica di buona fede collegata ai rapporti pregressi e alla conoscenza della situazione del ricorrente [...] – avesse almeno l'onere di concedere alla parte attorea un idoneo preavviso per potersi organizzare*»;

- **per aversi assenza ingiustificata nessuna prestazione lavorativa deve essere stata svolta dal lavoratore, nemmeno da remoto.** A tal proposito, particolare interesse riveste la recente sentenza della Cassazione (sentenza **n. 22622 del 2 luglio 2026**) che ha stabilito che è illegittimo il licenziamento per assenza ingiustificata se il dipendente ha lavorato da remoto con il consenso (anche informale o tollerato) del datore di lavoro. Nella specie, i giudici di legittimità hanno confermato la sentenza della Corte territoriale che aveva accertato l'insussistenza del fatto materiale contestato: il lavoratore non era assente ingiustificato, avendo reso la prestazione lavorativa in modalità agile con il consenso datoriale.

Da quanto sopra deriva che l'assenza ingiustificata non si configura sol perché il dipendente in smart working ometta di presentarsi nella sede di lavoro aziendale, sebbene in violazione delle regole aziendali o delle direttive del suo responsabile.

Occorre qualcosa in più, e cioè che il dipendente, non solo sia rimasto assente dalla sede di lavoro, ma non abbia nemmeno svolto i compiti lavorativi a cui era tenuto. Solo così, infatti, la mancata presentazione nella sede di lavoro aziendale assume rilevanza a tal punto da essere equiparata all'assenza ingiustificata.

5. Conclusioni

Dalla presenta disamina, è quindi possibile trarre alcune conclusioni relativamente agli aspetti da tenere in considerazione per una corretta gestione del lavoro in smart working:

- **è importante disciplinare con precisione, nell'accordo individuale e nelle policy aziendali, le modalità di coordinamento e di contatto fra lavoratore e datore di lavoro durante lo smart working;**

- prima di considerare il lavoratore in smart working assente ingiustificato, **non soffermarsi sui fatti immediati, quelli cioè risultanti a prima vista**, come l'irreperibilità del lavoratore o la mancata presentazione nella sede di lavoro aziendale;

- **occorre invece tenere in debita considerazione tutte le circostanze del caso concreto e valutare attentamente il comportamento complessivo delle parti onde stabilire se ricorrono gli estremi dell'assenza ingiustificata e intraprendere l'azione disciplinare.**



DB non solo diritto bancario

A NEW DIGITAL EXPERIENCE

dirittobancario.it