

Marina Brollo è Professoressa ordinaria di Diritto del lavoro presso l'Università degli Studi di Udine.

Maurizio Del Conte è Professore ordinario di Diritto del lavoro presso l'Università Bocconi di Milano.

Michel Martone è Professore ordinario di Diritto del lavoro presso La Sapienza, Università di Roma.

Carla Spinelli è Professoressa ordinaria di Diritto del lavoro presso l'Università degli Studi di Bari.

Michele Tiraboschi è Professore ordinario di Diritto del lavoro presso l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia.

Materiali di diritto del mercato del lavoro e relazioni industriali ordinati da Maurizio Del Conte e Michele Tiraboschi

Collana della Fondazione ADAPT

Scuola di alta formazione in
Transizioni occupazionali e relazioni di lavoro

Euro 40,00



Lavoro agile e smart working nella società post-pandemica

Lavoro agile e smart working nella società post-pandemica

Profili giuslavoristici e di relazioni industriali

a cura di

**Marina Brollo,
Maurizio Del Conte, Michel Martone,
Carla Spinelli, Michele Tiraboschi**



Il volume analizza, da una prospettiva giuslavoristica e di relazioni industriali, la tematica del lavoro agile e dello *smart working* con riferimento ai diversi profili di interesse di tale modalità di lavoro che è, al contempo, progetto organizzativo-manageriale del datore di lavoro, progetto di vita individuale della lavoratrice e del lavoratore e progetto politico di organizzazione della società. Attraverso l'analisi del quadro normativo e della prassi contrattual-collettiva, i contributi raccolti nel volume offrono nuove prospettive e nuove soluzioni per interpretare i processi di trasformazione del lavoro da remoto e conformarne gli effetti sul fronte individuale, collettivo e sociale, verso un adeguato bilanciamento degli interessi in gioco.

L'immagine di copertina – libera rielaborazione a cura di Lavinia Serrani del dipinto Città ideale, di incerta attribuzione – intende richiamarsi alla tematica del lavoro agile oggetto di questo volume in una duplice prospettiva. Da un lato, è il riferimento all'utopia che si ritiene significativo rispetto ad un dibattito pubblico che, complici anche le diverse esperienze del lavoro da remoto nella fase pandemica, si è polarizzato sulle opposte posizioni del lavoro agile quale modello ideale per il futuro del lavoro e del lavoro da remoto tramite tecnologie come modello distopico di intrusione del professionale nella totalità della vita del lavoratore, compresi i suoi luoghi. Rispetto alla retorica utopia/distopia, il volume (e il call for paper che lo ha preceduto) si offre come momento di riflessione sulla realtà del lavoro agile, da costruire – anche grazie ai contributi qui ospitati – rispetto agli effetti sperati o alle conseguenze indesiderate. Dall'altro, è la dimensione sociale della città ideale, ossia di quest'ultima come rappresentazione del modello di società, che si vuole richiamare: proprio l'esperienza pandemica ha reso evidente come la rilevanza dello smart working e del lavoro agile esorbiti dal rapporto tra lavoratore e datore di lavoro e interessi la società nel suo complesso, nelle sue dinamiche urbane e territoriali (nel rapporto città-aree non urbane), così come in quelle sociali (cura e conciliazione vita-lavoro) e nell'idea stessa di lavoro (lavoro come strumento di socialità, ma anche lavoro come espressione ed esercizio di autonomia). In questi termini, non è una perfezione astratta quella cui si deve tendere – una perfezione ideale dove però l'uomo, come nel dipinto, scompare dietro lo spazio urbano che dovrebbe ospitarne l'agire – quanto un modello di società in cui proprio l'uomo sia al centro di una visione dove non è l'economico a dominare sul sociale ma l'opposto.

Materiali di diritto del mercato del lavoro e relazioni industriali ordinati da MAURIZIO DEL CONTE e MICHELE TIRABOSCHI

**Collana della FONDAZIONE ADAPT – Scuola di alta formazione in
*Transizioni occupazionali e relazioni di lavoro***

Comitato scientifico internazionale di ADAPT

LENA ABRAHAMSSON (*Luleå University of Technology, Sweden*), GIUSEPPE BERTAGNA (*University of Bergamo, Italy*), JOHN BUDD (*University of Minnesota, USA*), ALEXIS BUGADA (*Aix-Marseille University, France*), FEDERICO BUTERA (*University of Milano-Bicocca, IRSO Foundation, Italy*), JESÚS CRUZ VILLALÓN (*University of Seville, Spain*), MARC DE VOS (*Ghent University, Belgium*), RUTH DUKES (*University of Glasgow, UK*), ANTHONY FORSYTH (*RMIT University, Australia*), BERNARD GAZIER (*University of Paris 1 Panthéon-Sorbonne, France*), JOSÉ LUIS GIL Y GIL (*University of Alcalá, Spain*), JULIO ARMANDO GRISOLIA (*National University of Tres de Febrero, Argentina*), THOMAS HAIPETER (*University of Duisburg-Essen, Germany*), JÖZSEF HAJDÚ (*University of Szeged, Hungary*), THOMAS KOCHAN (*Massachusetts Institute of Technology, USA*), FELICITY LAMM (*Auckland University of Technology, New Zealand*), LOURDES MELLA MÉNDEZ (*University of Santiago de Compostela, Spain*), SHYNIA OUCHI (*Kobe University, Japan*), DAIVA PETRYLAITE (*Vilnius University, Lithuania*), JUAN RASO DELGUE (*University of the Republic, Uruguay*), WILLIAM ROCHE (*University College Dublin, Ireland*), ALFREDO SANCHEZ CASTANEDA (*National Autonomous University of Mexico, Mexico*), MICHELE TIRABOSCHI (*Scientific coordinator of ADAPT, University of Modena and Reggio Emilia, Italy*), ERIC TUCKER (*York University, Canada*), MANFRED WEISS (*Goethe University, Germany*), ADRIAN WILKINSON (*Griffith University, Australia*)

@ 2022 ADAPT University Press (www.adapt.it)

ISBN 978-88-31940-97-9

La stampa del presente volume è stata resa possibile anche grazie al contributo finanziario dell'AIDLASS, Associazione italiana di diritto del lavoro e della sicurezza sociale

I volumi pubblicati nella presente collana sono oggetto di *double blind peer review*, secondo un procedimento standard concordato dai Direttori della collana con il Comitato scientifico internazionale e con l'Editore, che ne conserva la relativa documentazione.

Lavoro agile e smart working nella società post-pandemica

Profili giuslavoristici e di relazioni industriali

a cura di

**Marina Brollo,
Maurizio Del Conte, Michel Martone,
Carla Spinelli, Michele Tiraboschi**

INDICE-SOMMARIO

<i>Prefazione</i> di Marina Brollo, Maurizio Del Conte, Michel Martone, Carla Spinelli e Michele Tiraboschi.....	XI
<i>Introduzione</i> di Emanuele Dagnino, Enrica De Marco, Caterina Mazzanti, Silvio Sonnati	XIII

SEZIONE I IL LAVORO AGILE TRA MODELLO DI SOCIETÀ E MODELLI ORGANIZZATIVI

Remote work: per un progetto da tripla “W” di <i>Luigi Di Cataldo</i>	3
Il lavoro agile nelle (e per le) Aree interne di <i>Massimiliano De Falco</i>	22
Il lavoro agile come strumento di tutela del reddito nell’emergenza pandemica di <i>Claudia Carchio</i>	39
Lo <i>smart working</i> tra rendimento e risultato di <i>Federica Stamerra</i>	58
Il lavoro agile e l’organizzazione per fasi, cicli e obiettivi di <i>Carole Macchione</i>	74
Lavoro agile tra competenze e coinvolgimento dei lavoratori di <i>Francesca Nardelli</i>	91

SEZIONE II SALUTE E BENESSERE DEI LAVORATORI AGILI

Oltre la parità: la formazione e il carico di lavoro del lavoratore agile quali presidio prevenzionistico e garanzia di un effettivo <i>work-life balance</i> di <i>Matteo Turrin</i>	109
Patologie croniche e lavoratori fragili di <i>Alessio Caracciolo</i>	127
Smart working e rischi psico-sociali: una prospettiva di analisi interdisciplinare di <i>Giada Benincasa, Bruna Ferrara</i>	146

Indice

Diritto alla disconnessione e salute dei lavoratori <i>di Dario Calderara</i>	165
La tutela assicurativa per gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali alla prova del lavoro agile <i>di Stefano Caffio</i>	185

SEZIONE III
LAVORO AGILE, PARTECIPAZIONE,
DIRITTI SINDACALI E WELFARE AZIENDALE

Diritti sindacali e nuove modalità di lavoro a distanza. Problemi e prospettive <i>di Alessandro Giuliani</i>	209
Dall'ufficio al web: i diritti sindacali nel lavoro agile <i>di Gianluigi Pezzini</i> ..	226
Il modello partecipativo: una sintesi tra libertà e tutela individuale dello <i>smart worker?</i> <i>di Nicola Deleonardis</i>	241
Gli intrecci tra lavoro agile e welfare aziendale nel diritto delle relazioni industriali <i>di Alberto Mattei</i>	257
<i>Notizie sugli autori</i>	273

Patologie croniche e lavoratori fragili

di Alessio Caracciolo

SOMMARIO: 1. Alle origini del problema: questioni definitorie. – 2. *Smart working emergenziale* e accomodamenti ragionevoli. – 3. Lavoratori fragili. – 4. Le prospettive post-pandemiche tra buoni propositi e occasioni mancate.

1. Alle origini del problema: questioni definitorie

La salvaguardia multidimensionale dei diritti della persona ⁽¹⁾ richiede spesso un approccio trasversale, dovuto alla crescente complessità delle relazioni tra le fonti che regolano il medesimo fenomeno da differenti angolazioni. Ciò comporta, nel tempo, la necessità di interventi correttivi o ricognitivi volti a ricondurre a sistema le potenziali antinomie. In quest’ottica, la disciplina emergenziale dello *smart working* ⁽²⁾ ha inciso non soltanto sul rapporto di lavoro in sé, ma anche sull’approccio generale alle situazioni di vulnerabilità di natura sanitaria, storicamente regolate con parametri fissi prestabiliti, spesso descritti in tabelle contenute nelle fonti secondarie ⁽³⁾. Questo cambio di paradigma suscita quindi un interesse particolare, inserendosi nell’analisi delle patologie non tabellate o non protette da specifiche misure di sicurezza sociale, la cui incidenza è in continua crescita stante la progressiva senilizzazione della società ⁽⁴⁾.

⁽¹⁾ Sul punto, per una lettura in chiave interdisciplinare, si veda da ultimo i contributi in M. BROLLO, F. BILOTTA, A. ZILLI (a cura di), *Lessico della dignità*, Forum, 2021.

⁽²⁾ Nel lessico quotidiano *smart working* e lavoro agile sono considerate espressioni perfettamente sovrapponibili per cui, nonostante le differenze concettuali (in merito alle quali si vedano per tutti M. TIRABOSCHI, *Il lavoro agile tra legge e contrattazione collettiva: la tortuosa via italiana verso la modernizzazione del diritto del lavoro*, Working Paper CSDLE “Massimo D’Antona”.IT, 2017, n. 335, p. 12 ss.), saranno qui utilizzate come sinonimi.

⁽³⁾ Il riferimento è, in particolare, alle tabelle di cui al d.m. 5 febbraio 1992, ampliate dalle Linee guida Inps del 27 luglio 2012.

⁽⁴⁾ Cfr. M. CINELLI, *Dinamiche demografiche e prospettive del “Welfare” in Italia: le problematiche*, in RIDL, 2019, n. 3, p. 295 ss.; V. FILI, *Anziano/a*, in M. BROLLO, F. BI-

L'importanza già acclarata della conciliazione vita-cura-lavoro ⁽⁵⁾ è improvvisamente aumentata quando, per regolamentare l'imperativo di "restare a casa" ⁽⁶⁾, il legislatore ha operato un bilanciamento tra la necessità di mantenere in funzione i servizi essenziali e quella di preservare dalle conseguenze del virus SARS-CoV2 i lavoratori maggiormente a rischio per la presenza di concause sanitarie preesistenti o per una "presunzione di fragilità" basata sul dato anagrafico. Quello definitorio rappresenta quindi un *prius*, in quanto occorre comprendere a quali categorie già note abbia attinto il legislatore per individuare forma e contenuto delle tutele emergenziali, ma anche un *posterius*, perché si può cogliere l'occasione – nel delineare il diritto post-pandemico a partire dalla normativa emergenziale – per sciogliere vecchi dubbi e affrontare problematiche irrisolte: tra tutte, quale tutela per il lavoratore affetto da patologie croniche ⁽⁷⁾.

LOTTA, A. ZILLI (a cura di), *op. cit.*, p. 25 ss.; ID., *I lavoratori anziani tra esclusione e inclusione*, in *ADL*, 2020, n. 2, p. 369 ss.; D. GAROFALO, *Anziani e mercato del lavoro: risorsa o zavorra?*, in AA.VV., *Studi in onore di Roberto Pessi*, Cacucci, 2021; M. TIRABOSCHI, *Le nuove frontiere dei sistemi di welfare: occupabilità, lavoro e tutele delle persone con malattie croniche*, in *DRI*, 2015, n. 3, p. 681 ss.; D. VESHI, *Le sfide del futuro: i costi della vecchiaia e il "long term care"*, in *RDSS*, 2013, n. 2, p. 369 ss.

⁽⁵⁾ In merito, si veda *amplius* V. FILÌ, *Misure per la conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro*, Altalex, 2015. Cfr. i contributi in E. GHERA, D. GAROFALO (a cura di), *Contratti di lavoro, mansioni e misure di conciliazione vita-lavoro nel Jobs Act 2*, Cacucci, 2015, spec. V. FILÌ, *Obiettivi e finanziamento delle misure di conciliazione delle esigenze di cura, vita e lavoro*, p. 484. Cfr. M. BROLLO, *Il lavoro agile nell'era digitale tra lavoro privato e pubblico*, in *LPA*, 2017, p. 119 ss., che configura il lavoro agile come «misura di sviluppo del welfare aziendale», e A. ZILLI, *Il lavoro agile per Covid-19 come "accomodamento ragionevole" tra tutela della salute, diritto al lavoro e libertà di organizzazione dell'impresa*, in *Labor*, 2020, n. 4, p. 531 ss.

⁽⁶⁾ Dal nomignolo "io resto a casa" (divenuto sin da subito un riferimento anche per il Governo) dato al d.P.C.M. 9 marzo 2020.

⁽⁷⁾ Occorre precisare che «senza entrare in complesse definizioni medico-scientifiche, con l'espressione "malattie croniche" intendiamo qui riferirci ad alterazioni patologiche non reversibili che richiedono una speciale riabilitazione e un lungo periodo di supervisione, osservazione, cura» (M. TIRABOSCHI, *Le nuove frontiere dei sistemi di welfare: occupabilità, lavoro e tutele delle persone con malattie croniche*, cit., p. 682). Era stato già evidenziato in passato come esista una sorta di zona grigia nella tutela del lavoratore ammalato, le cui criticità sono evidenti in relazione a determinate patologie, sia in occasione del rientro sul luogo di lavoro sia con riferimento alle criticità nella gestione del rapporto. In tal senso, si vedano M. TIRABOSCHI, P. TIRABOSCHI, *Per un diritto del lavoro al servizio della persona: le tutele per i lavoratori affetti da patologie oncologiche e tumore al seno*, in AA.VV., *Tumore al seno e tutela delle lavoratrici*, in *Europa Donna Informa*, all., 2005, p. 15 ss. Cfr. M. TIRABOSCHI, *Occupabilità, lavoro e tutele delle persone con malattie croniche*, ADAPT University Press, 2015, n. 36; S. VARVA, *Malattie croniche e lavoro tra normativa e prassi*, in *RIDL*, 2018, n. 1, p. 109 ss.

2. *Smart working* emergenziale e accomodamenti ragionevoli

Che l'obiettivo del "lavoro agile" sia quello di «agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro»⁽⁸⁾ è un dato certo sin dall'approdo nelle aule parlamentari dei disegni di legge 3 febbraio 2016, n. 2229, e 8 febbraio 2016, n. 2233⁽⁹⁾. Eppure, nella normativa emergenziale – e, di conseguenza, anche nella prassi amministrativa – si può tratteggiare una differente configurazione dell'istituto, distinguendo tra due tipi di *smart working*⁽¹⁰⁾.

Il "nuovo" modello, nato il 23 febbraio 2020⁽¹¹⁾, si caratterizza per la finalità inedita e contingente di «tutela della salute pubblica e del mantenimento della capacità produttiva delle aziende»⁽¹²⁾, da ricondurre a sistema con la protezione del lavoratore *ex* articolo 2087 c.c. e l'obbligo di permanere presso il proprio domicilio introdotto con i decreti del Presidente del Consiglio dei Ministri del mese di marzo 2020. Pertanto, le deroghe di cui all'articolo 3, decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 23 febbraio 2020 – in particolare, la possibilità di applicare lo *smart working* «in via automatica ad ogni rapporto di lavoro subordinato [...] anche in assenza degli accordi individuali» – devono leggersi limitatamente alla realizzazione dell'obiettivo di salvaguardare la produttività durante il *lockdown*, assimilando il ricorso al lavoro agile ad una sorta di esercizio dello *ius variandi*⁽¹³⁾ senza pregiudicarne la funzione conciliativa. A supporto di tale ricostruzione giova evidenziare che lo stesso articolo 3 appena richiamato fa riferimento al «rispetto dei principi dettati dalle menzionate disposizioni», per cui la normativa emergenziale non si

⁽⁸⁾ Art. 18, l. 22 maggio 2017, n. 81. Si vedano i contributi in D. GAROFALO (a cura di), *La nuova frontiera del lavoro: autonomo - agile - occasionale*, ADAPT University Press, 2018, spec. p. 345 ss. Cfr. C. SPINELLI, *Tecnologie digitali e lavoro agile*, Cacucci, 2018; G. RICCI, *La nuova disciplina del "lavoro agile"*, in *NLCC*, 2018, n. 3, p. 632 ss.

⁽⁹⁾ In merito ai quali cfr. M. TIRABOSCHI, *Il lavoro agile tra legge e contrattazione collettiva*, cit., p. 15 (ma si veda anche p. 12 per le questioni terminologiche).

⁽¹⁰⁾ Sulle peculiarità dello *smart working* pandemico, si vedano per tutti M. BROLLO, *Smart o Emergency Work? Il lavoro agile al tempo della pandemia*, in *LG*, 2020, n. 6, p. 553 ss., spec. p. 569; cfr. F. CARINCI, *Dall'ordinamento del lavoro in fabbrica a quello del lavoro da remoto*, in M. MARTONE (a cura di), *Il lavoro da remoto*, in *QADL*, 2021, n. 18, spec. p. 45 ss.

⁽¹¹⁾ Il riferimento è al duplice dato normativo del d.l. 23 febbraio 2020, n. 6, e del d.P.C.M. 23 febbraio 2020 di attuazione del medesimo.

⁽¹²⁾ Così testualmente l'int. Min. lav. 9 giugno 2021, n. 3.

⁽¹³⁾ Contro l'inquadramento dello *smart working* emergenziale come esercizio dello *ius variandi*, si veda F. CARINCI, *op. cit.*, p. 48.

sovrappone ma si affianca alle finalità fondamentali dello *smart working* e mantiene pertanto la sua natura di misura utile per la conciliazione tra esigenze di vita e di lavoro. Ciò non deve apparire una contraddizione, poiché tra le esigenze di vita rientrano senz'altro quelle di tutela della salute⁽¹⁴⁾, mentre tra le esigenze di lavoro è lapalissiano che si possano includere anche quelle connesse all'utile inserimento nell'attività produttiva e, quindi, alla conservazione della capacità lavorativa. Pertanto, il “lavoro agile in situazioni di fragilità” non si pone in via sostitutiva rispetto alla disciplina di cui alla legge 22 maggio 2017, n. 81⁽¹⁵⁾, bensì ne deroga solo alcuni aspetti – sia pur fondamentali – per far fronte ad esigenze eccezionali.

Le disposizioni emergenziali riconducibili alla tutela dei lavoratori fragili sono state essenzialmente di due tipi. Il primo, inerente all'ampliamento delle misure di astensione retribuita dal lavoro per le persone con disabilità e per i loro familiari (permessi e congedi, equiparazione dell'assenza “causa Covid19” alla degenza ospedaliera); il secondo, relativo alla possibilità di svolgere la prestazione a distanza, laddove compatibile. È soprattutto in quest'ultima categoria che si riscontrano i profili di maggior interesse per valutare se la concezione di disabilità di cui alla convenzione ONU del 2006 sia stata finalmente recepita – non solo in modo formale, ma anche sostanziale – nell'ordinamento italiano, ampliando le riflessioni sull'utilizzo dello *smart working* come «strumento paradigmatico di accomodamento ragionevole»⁽¹⁶⁾.

Depurando le disposizioni eccezionali dalle circostanze straordinarie e urgenti che hanno condotto a deroghe così importanti, spicca la particolare attenzione data al concetto di fragilità, che sembrerebbe porsi a confine tra le vulnerabilità di natura sanitaria ed il rischio di esclusione sociale, con una sovrapposizione solo parziale a ciascuno di essi che porta a

⁽¹⁴⁾ In senso analogo, si veda l'intervento di M. BROLLO al webinar *La nozione di lavoratore fragile*, 18 giugno 2021, organizzato dal Centro studi Domenico Napoletano (sezione veneta) con l'Università degli Studi di Padova, a quanto consta inedito.

⁽¹⁵⁾ Per un commento della nuova disciplina si vedano i contributi in D. GAROFALO (a cura di), *La nuova frontiera del lavoro: autonomo - agile - occasionale*, cit., e in E. DAGNINO, M. MENEGOTTO, L.M. PELUSI, M. TIRABOSCHI (a cura di), *Guida pratica al lavoro agile dopo la legge n. 81/2017*, ADAPT University Press, 2017.

⁽¹⁶⁾ D. GAROFALO, *La tutela del lavoratore disabile nel prisma degli accomodamenti ragionevoli*, in *ADL*, 2019, n. 6, p. 54; cfr. M. BROLLO, *Smart o Emergency Work*, cit., p. 565; A. ZILLI, *op. cit.*, p. 531. In giurisprudenza, si veda da ultimo Cass. 9 marzo 2021, n. 6497; Cass. 28 ottobre 2019, n. 27502.

ipotizzare una nuova categoria definitoria a sé, nella quale il legislatore sembra far confluire disabilità e patologie croniche.

3. Lavoratori fragili

I criteri adottati per la valutazione dell' idoneità psicofisica del lavoratore sono divenuti via via più sfumati in quanto, anche grazie all' introduzione di nuovi metodi e strumenti di lavoro, sono aumentate le circostanze nelle quali il lavoratore vulnerabile per cause di natura sanitaria non è più impossibilitato a svolgere la prestazione lavorativa, ma incontra semplicemente più difficoltà rispetto ai suoi colleghi. In passato, queste fattispecie sarebbero state traslate sul piano del binomio "impossibilità sopravvenuta-superamento del comportamento" consentendo, nella maggior parte dei casi, il licenziamento. Questa conclusione oggi sembra però riduttiva alla luce delle possibili soluzioni alternative rispetto alla cessazione del rapporto ⁽¹⁷⁾. L' ampliamento di matrice giurisprudenziale del campo di applicazione dell' obbligo di *repêchage* ⁽¹⁸⁾ si può collegare in tal senso al dovere di adottare "accomodamenti ragionevoli" che grava sul datore di lavoro ⁽¹⁹⁾ per garantire la parità di trattamento alle persone con disabilità ⁽²⁰⁾. Tuttavia, non è agevole individuare i parametri di applicazione di tale obbligo, in quanto la definizione comunitaria, quella internazionale e quella presa in considerazione dal diritto interno differiscono ⁽²¹⁾. Ciò di-

⁽¹⁷⁾ Sul punto i contributi sono numerosissimi. Cfr., tra i più recenti, I. BRESCIANI, *Sussiste l'obbligo datoriale di adottare gli accomodamenti ragionevoli anche in caso di sopravvenuta inidoneità del lavoratore, ma solo se è riconducibile alla nozione di disabilità*, in *MGL*, 2020, n. 4, p. 1095 ss.; S. MARGIOTTA, *Tutela dei disabili, "accomodamenti ragionevoli" e obbligo di "repêchage"*, in *Labor*, 2020, n. 5, p. 636 ss.

⁽¹⁸⁾ Cfr. Cass. 13 ottobre 2009, n. 21710, in *RCDL*, 2009, n. 4, p. 1058 ss.; Cass. 29 marzo 2010, n. 7531, in *MGL*, 2011, p. 59 ss.

⁽¹⁹⁾ Nel diritto interno, il riferimento è all'art. 3, comma 3-bis, d.lgs. 9 luglio 2003, n. 216, introdotto dal d.l. 28 giugno 2013, n. 76, conv. in l. 9 agosto 2013, n. 99. Si veda sul punto l'art. 27, lett. i, convenzione ONU 13 dicembre 2006, ratificata con l. 3 marzo 2009, n. 18. Il concetto è stato ripreso anche dall'art. 5, direttiva 2000/78/CE nella forma di "soluzioni ragionevoli" (già *reasonable accommodations*, nella versione inglese).

⁽²⁰⁾ Cfr. D. GAROFALO, *La tutela del lavoratore disabile nel prisma degli accomodamenti ragionevoli*, cit., p. 1211 ss.; S. GIUBBONI, *Disabilità, sopravvenuta inidoneità, licenziamento*, in *RGL*, 2016, n. 3, p. 621 ss.

⁽²¹⁾ Basti pensare all' esclusione delle persone con disabilità di cui alla definizione comunitaria dal computo per la quota d' obbligo ex l. 12 marzo 1999, n. 68 (cfr. D. GAROFALO, *Disabili e insider/outsider theory*, in *GI*, 2020, n. 2, p. 375 ss.). Sul profilo definitorio, si veda D. GAROFALO, *Disabili e lavoro*, in *DPL*, 1999, inserti n. 37 e n. 38; ID.,

scende da una sorta di “fenomenologia della fragilità”, che è figlia della natura sfaccettata e multiforme delle casistiche prese in considerazione, sicché non è raro che situazioni di vulnerabilità analoghe si pongano – tra loro o in relazione con altre condizioni di svantaggio – in un ordine diverso. È, ad esempio, il caso della tutela del disabile rispetto al malato oncologico in terapia ⁽²²⁾, a sua volta diversa da quella del malato cronico dichiarato guarito che presenta postumi non invalidanti ⁽²³⁾. Ciascuna di queste situazioni porta a conseguenze differenti sul piano sia degli interventi di sicurezza sociale a favore dei lavoratori sia delle misure a favore delle famiglie, generalmente preposte a ricoprire il ruolo di *care giver* ⁽²⁴⁾. In questo scenario poliedrico, la ricerca di una stabilità nei parametri normativi è inevitabile. Tuttavia, la risposta del legislatore si è spesso rivelata insufficiente per la salvaguardia delle esigenze di lavoratori costretti ad affrontare gravi patologie con risorse economiche ridotte ⁽²⁵⁾. Si può ritenere che il fattore di rischio specifico preso in considerazione durante la pandemia non sia tanto l’esposizione al contagio, bensì l’eventualità che le patologie pregresse (o in corso) e l’età più avanzata possano comportare, a seguito dello stesso, un maggior pericolo di conseguenze infauste per il lavoratore “fragile” rispetto ai suoi colleghi. In

voce *Disabili (lavoro dei)*, in *DDPComm.*, 2009, agg. V, p. 759 ss.; ID., *La nozione di svantaggio occupazionale*, in *DLM*, 2009, n. 3, p. 569 ss.; ID., *L’inserimento e l’integrazione lavorativa dei disabili tramite convenzione*, in *RDSS*, 2010, n. 2, p. 231 ss.; ID., *Jobs Act e disabili*, in *RDSS*, 2016, n. 1, p. 89 ss.

⁽²²⁾ Cfr. G. PAOLANTONIO, *La gestione di disabilità e patologie croniche sul posto di lavoro*, in *LPO*, 2020, n. 1-2, p. 65 ss.; M. TIRABOSCHI, *Per un diritto del lavoro al servizio della persona: le tutele per i lavoratori affetti da patologie oncologiche e tumore al seno*, in *DRI*, 2006, n. 1, p. 159 ss.

⁽²³⁾ Cfr. C. SFERRA, *Confronto tra malattia professionale non tabellata e malattia comune*, in *RIMP*, 2010, n. 2, p. 471 ss.

⁽²⁴⁾ Cfr. A. GABRIELE, *Riposi, permessi e congedi*, in A. BELLAVISTA, A. GARILLI (a cura di), *Commentario al d. lgs. 26 marzo 2001, n. 151*, in E. GABRIELLI (diretto da), *Commentario del Codice civile*, Utet, 2018, p. 1489 ss.; M. MISCIONE, *I congedi di maternità, paternità e parentali*, in *LG*, 2006, n. 9, p. 837 ss. Si veda, da ultimo, l’impegno delle «parti sociali [...] a rafforzare i servizi e le misure di equilibrio tra attività professionale e vita familiare per [...] i prestatori di assistenza» (art. 9 del Protocollo nazionale del 7 dicembre 2021).

⁽²⁵⁾ Il riferimento è al combinato disposto degli artt. 38, comma 2, Cost., 2110, comma 1, c.c. e 2, d.l. 30 dicembre 1979, n. 633, conv. in l. 29 febbraio 1980, n. 33. La graduazione del contributo economico a favore del lavoratore, anche in misura inferiore rispetto alla retribuzione (in quanto lo stesso non presta la propria attività e, quindi, l’emolumento si configura come indennità), è stabilito anche nelle numerose circolari Inps ripartite a seconda della categoria contrattuale o del relativo settore economico.

questo senso, si potrebbe considerare l'articolo 2087 c.c. quale antesignano della sorveglianza sanitaria, stante l'obbligo gravante in capo al datore di lavoro di proteggere i suoi dipendenti dai maggiori rischi che possono derivare dal medesimo evento a causa delle sue condizioni di salute. La combinazione tra la norma codicistica e il dovere di assegnare il lavoratore a mansioni confacenti alle sue condizioni di salute ⁽²⁶⁾ ex articoli 2, comma 1, lettera *m*; 15, comma 1, lettera *m*; 42, decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81, può far ritenere che, in realtà, la normativa emergenziale non abbia introdotto nulla di particolarmente innovativo sul piano applicativo. In realtà, la differenza (l'eccezionalità) riguarda proprio la nuova estensione delle modalità con le quali il datore di lavoro ha potuto esercitare quello *ius variandi* di cui al testo unico, spostando unilateralmente il luogo della prestazione nell'abitazione del lavoratore senza essere neppure obbligato a fornire gli strumenti necessari per l'adempimento ⁽²⁷⁾. Ciò, naturalmente, non sarebbe stato possibile senza le disposizioni emergenziali.

Nel circoscrivere l'ambito di applicazione di questa facoltà eccezionale, è stata quindi tratteggiata la categoria del "lavoratore fragile" ⁽²⁸⁾, che pre-

⁽²⁶⁾ In giurisprudenza, si veda *ex multis* Cass. 30 luglio 2018, n. 20080; Cass. 8 marzo 2016, n. 4502; Cass. 7 novembre 2007, n. 23162; Cass. 27 marzo 2003, n. 4672; Cass. 5 marzo 2003, n. 3250; Cass. 6 agosto 2002, n. 11798; Cass. 2 agosto 2001, n. 10574; Cass. 22 luglio 1993, n. 8152; Cass. 12 gennaio 1984, n. 266. Cfr. M. VINCIERI, *Tutela della salute e obbligo di adibizione del lavoratore a mansioni compatibili*, in *RIDL*, 2016, n. 3, p. 589 ss.

⁽²⁷⁾ Sul punto è intervenuto il Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile del 7 dicembre 2021, il cui art. 5 dispone che il datore di lavoro debba fornire la strumentazione tecnologica e informatica necessaria allo svolgimento della prestazione, facendo però salve le eventuali diverse pattuizioni.

⁽²⁸⁾ Il legislatore sembra aver utilizzato, quale punto di partenza, la definizione di *frailty* alla quale è pervenuta la dottrina medica oltreoceano (sul punto, si vedano per tutti J.E. MORLEY ET AL., *Frailty Consensus: A Call to Action*, in *Journal of the American Medical Directors Association*, 2013, vol. 14, n. 6, p. 392 ss.): «una sindrome, cui concorrono una serie di cause, caratterizzata da una riduzione della forza e della resistenza e da una ridotta riserva fisiologica, che aumenta la vulnerabilità di un individuo» (R. ROMANO, L. BRAMANTE, *Lo stato di fragilità: ricostruzione storico-normativa*, in *RIMP*, 2020, n. 1, p. 88), ampliandola e adattandola. Secondo gli ultimi orientamenti amministrativi, «il concetto di fragilità va dunque individuato in quelle condizioni dello stato di salute del lavoratore/lavoratrice rispetto alle patologie preesistenti che potrebbero determinare, in caso di infezione, un esito più grave o infausto e può evolversi sulla base di nuove conoscenze scientifiche sia di tipo epidemiologico sia di tipo clinico» (circ. Min. lav. e Min. salute 4 settembre 2020, n. 13, p. 4). Un riferimento alla fragilità era già contenuto nelle Linee guida per gli operatori dei centri per l'impiego (delibera Anpal, 23 maggio 2018, n. 19, p. 17), oggi riproposto nel d.m. lavoro 11 marzo 2022, n.

senza numerosi punti di contatto con diverse fattispecie già note ⁽²⁹⁾. Il legislatore dell'emergenza parte dal concetto di "disabilità" ⁽³⁰⁾, ricostruito sulla base del diritto interno ⁽³¹⁾, per ampliarlo con un'elencazione di fattispecie privilegiate nell'accesso al lavoro agile. Si possono pertanto individuare come primi "lavoratori fragili" quelli «in possesso del riconoscimento di disabilità con connotazione di gravità ai sensi dell'articolo 3, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104» o «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 sviluppo di relative terapie salvavita» ⁽³²⁾, per i quali l'assenza dal servizio per sorveglianza attiva è stata equiparata al

43, pp. 18 e 22-23, in modo poco coordinato rispetto alla riflessione generale contemporanea: ciò potrebbe creare sovrapposizioni con i "lavoratori fragili", che non sono necessariamente anche "lavoratori con disabilità".

⁽²⁹⁾ La sovrapposizione è evidente dalle pattuizioni contenute nel "Protocollo condiviso" del 24 aprile 2020. I presupposti di tale accordo tra Governo e parti sociali sono il d.P.C.M. 11 marzo 2020 e il d.l. 17 marzo 2020, n. 18, conv. in l. 24 aprile 2020, n. 27. Cfr. G. BENINCASA, M. TIRABOSCHI, *Covid-19: le problematiche di salute e sicurezza negli ambienti di lavoro tra protocolli condivisi e accordi aziendali*, in M. TIRABOSCHI, F. SEGHEZZI (a cura di), *Le sfide per le relazioni industriali*, ADAPT University Press, 2020, p. 146 ss. (e, ivi, ulteriori riferimenti agli accordi sindacali); M. BROLLO, *Il lavoro agile alla prova dell'emergenza epidemiologica*, in V. FILÌ (a cura di), *Covid-19 e rapporto di lavoro*, ADAPT University Press, 2020, p. 186 ss.; L. CASANO, *Lavoro agile e conciliazione: una prima verifica alla luce delle soluzioni contrattuali nelle aziende di credito e assicurative*, in *LG*, 2021, n. 7, p. 700 ss.; G. PICCO, *Lavorare durante l'emergenza in violazione delle prescrizioni: le responsabilità datoriali*, in V. FILÌ (a cura di), *op. cit.*, p. 52 ss.; S. ROSSI, *Il periodo di sorveglianza attiva: tra malattia e congedo straordinario*, ivi, p. 82 ss.

⁽³⁰⁾ Per l'ONU (cfr. art. 1, convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità, 13 dicembre 2006), sono persone con disabilità «coloro che presentano durature menomazioni fisiche, mentali, intellettive o sensoriali che in interazione con barriere di diversa natura possono ostacolare la loro piena ed effettiva partecipazione nella società su base di uguaglianza con gli altri» (testo tradotto nell'edizione pubblicata dal Ministero del lavoro, della salute e delle politiche sociali). Spicca, nel testo non tradotto («persons with disabilities include those who have long-term physical, mental, intellectual or sensory impairments which in interaction with various barriers may hinder their full and effective participation in society on an equal basis with others»), l'utilizzo del termine "*impairment*", che non significa solo "menomazione", ma anche "danno", "disturbo", "indebolimento" e, ancor più in generale, "riduzione di valore". È evidente come in tale contesto il concetto sia considerevolmente più esteso.

⁽³¹⁾ Si veda ad es., il riferimento dell'art. 39, comma 1, d.l. 17 marzo 2020, n. 18, conv. in l. 24 aprile 2020, n. 27 alla disabilità grave di cui all'art. 3, l. 5 febbraio 1992, n. 104.

⁽³²⁾ Art. 26, comma 2, d.l. 17 marzo 2020, n. 18, conv. in l. 24 aprile 2020, n. 27, modificato dall'art. 26, d.l. 14 agosto 2020, n. 104, conv. in l. 13 ottobre 2020, n. 126.

ricovero ospedaliero per malattia. È importante evidenziare come le persone con disabilità gravi e i malati cronici siano accomunati dalla stessa disciplina, a riprova della necessità concreta e attuale di rivedere la nozione di “disabilità” alla luce dei più moderni orientamenti internazionali. In realtà, mentre i lavoratori con disabilità, così come i loro familiari, hanno automaticamente diritto ⁽³³⁾ a svolgere la prestazione di lavoro in modalità agile (se compatibile) sino al termine dello stato di emergenza, per malati cronici ed immunodepressi la tutela di base è per così dire “attenuata” ⁽³⁴⁾, comportando solo un diritto di precedenza nell’accesso allo *smart working* su richiesta ⁽³⁵⁾. La rilevanza della patologia cronica ritorna in auge con l’articolo 90, decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito in legge 17 luglio 2020, n. 77, che estende il diritto allo *smart working* ai lavoratori «maggiormente esposti a rischio di contagio da virus SARS-CoV-2, in ragione dell’età o della condizione di rischio derivante da immunodepressione, da esiti di patologie oncologiche o dallo svolgimento di terapie salvavita o, comunque, da comorbilità che possono caratterizzare una situazione di maggiore rischiosità», solo per mansioni compatibili, previa verifica e certificazione del medico competente nell’ambito della sorveglianza sanitaria. A tale disposizione è seguita una disciplina di minor vantaggio per i malati cronici ⁽³⁶⁾, mantenuta dalle integrazioni e modifiche all’articolo 26, comma 2, decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18, convertito in legge 24 aprile 2020, n. 27 ⁽³⁷⁾, stante la mancata reiterazione della protezione nei casi di impossibilità di svolgere la

⁽³³⁾ Ai sensi dell’art. 39, d.l. 17 marzo 2020, n. 18, conv. in l. 24 aprile 2020, n. 27.

⁽³⁴⁾ O «alleggerita» (M. BROLLO, *Il lavoro agile alla prova della emergenza epidemio-
logica*, cit., p. 197).

⁽³⁵⁾ Una menzione particolare merita la condizione di fragilità in relazione all’età, che è passata dalla presunzione assoluta del “Protocollo condiviso” del 24 aprile 2020 alla presunzione relativa di cui alla circ. Min. lav. e Min. salute 4 settembre 2020, n. 13. In base a quest’ultima, «la “maggiore fragilità” nelle fasce di età più elevate della popolazione va intesa congiuntamente alla presenza di comorbilità che possono integrare una condizione di maggior rischio». L’età, dunque, non è più considerata, di per sé, un indice di fragilità, ma deve essere messa a sistema con ulteriori fattori, in linea con le risultanze del Rapporto ISS 22 agosto 2020, n. 58.

⁽³⁶⁾ Il riferimento è alle disposizioni di cui agli artt. 21-ter e 26, d.l. 14 agosto 2020, n. 104, conv. in l. 13 ottobre 2020, n. 126.

⁽³⁷⁾ Da ultimo, quelle di cui agli artt. 1, comma 481, l. 30 dicembre 2020, n. 178; 15, comma 3, d.l. 22 marzo 2021, n. 41, conv. in l. 21 maggio 2021, n. 69; 2-ter, comma 1, d.l. 6 agosto 2021, n. 111, conv. in l. 24 settembre 2021, n. 133; 17, comma 3-bis, d.l. 24 dicembre 2021, n. 221, conv. in l. 18 febbraio 2022, n. 11, che ne hanno progressivamente esteso la durata sino al 31 marzo 2022.

prestazione con modalità “agili”⁽³⁸⁾.

La disciplina vigente considera i soggetti fragili come categoria unitaria, nella quale confluiscono «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, ivi inclusi i lavoratori in possesso del riconoscimento di disabilità in connotazione di gravità». Ciò porta a ritenere che il legislatore abbia operato una graduazione tra le diverse “fragilità”⁽³⁹⁾, specialmente nell’ultima fase (quella delle “riaperture”, che si è trascinata per diversi mesi seguendo le oscillazioni dei dati epidemiologici e non è ancora terminata)⁽⁴⁰⁾ comportando una sperequazione di tutele tra soggetti egualmente vulnerabili. Pur comprendendo le esigenze di politica economica che hanno portato ad una diversa ripartizione dei costi della crisi⁽⁴¹⁾, è evidente che questi ultimi non possono essere addossati ai soggetti più deboli, di per sé meritevoli di una maggior tutela proprio per realizzare gli aneliti costituzionali di solidarietà ed eguaglianza⁽⁴²⁾.

⁽³⁸⁾ M. BROLLO, *Il lavoro agile alla prova della emergenza epidemiologica*, cit., p. 198.

⁽³⁹⁾ In merito alla quale si veda M. BROLLO, *op. ult. cit.*, p. 196 ss.

⁽⁴⁰⁾ V., da ultimo, il d.l. 24 marzo 2022, n. 24, che ha disciplinato la fine dello stato di emergenza determinando, a far data dal 1° aprile 2022, la cessazione dell’efficacia della disciplina derogatoria in materia di *smart working* per i lavoratori fragili, con la conseguente emanazione di un profluvio di provvedimenti amministrativi che hanno cercato di regolamentare la fase di transizione (caratterizzata, comunque, dalla sorveglianza sanitaria eccezionale, prorogata sino al 30 giugno 2022). Cfr., in tal senso, mess. Inps 24 marzo 2022, n. 1349, che ha ricostruito in senso analogo la cessazione delle deroghe a favore dei lavoratori fragili, adottata anche nella nota Min. istruzione 30 marzo 2022, n. 12172. Per converso, è apprezzabile la posizione assunta nelle note Min. difesa, 31 marzo 2022, n. 23205; Segretariato generale della giustizia amministrativa 31 marzo 2022, n. 12406; CNR 22 marzo 2022, n. 22278; AIFA 31 marzo 2022, che hanno di fatto continuato a fare applicazione dell’abrogato art. 26, d.l. 17 marzo 2020, n. 18.

⁽⁴¹⁾ Si vedano per tutti D. GAROFALO, *La dottrina giuslavorista alla prova del Covid-19: la nuova questione sociale*, in *LG*, 2020, n. 5, p. 430 ss.

⁽⁴²⁾ Sul rapporto tra protezione dei soggetti fragili, dignità della persona e principi costituzionali, si veda *amplius*, A. LAMBERTI, *Emergenza sanitaria, Costituzione, soggetti deboli: vecchi e nuovi diritti alla prova della pandemia*, in *Federalismi.it*, 2022, n. 6, p. 192.

4. Le prospettive post-pandemiche tra buoni propositi e occasioni mancate

L'ordinamento italiano ha mostrato, sin dall'entrata in vigore della Costituzione, una particolare attenzione alle situazioni di vulnerabilità, svantaggio e fragilità. Proprio nella Carta costituzionale si rinvergono molteplici riferimenti – in disposizioni programmatiche o direttamente precettive – all'esigenza di tutelare le persone più “deboli” specialmente sul piano delle relazioni sociali. Così, l'articolo 3 Cost. identifica le prime basilari forme di discriminazione (sesso, razza, lingua, religione, opinioni politiche, condizioni personali e sociali), tra le quali si può già individuare il rimando, tra le “condizioni personali”, allo stato di salute. Le categorie previste nelle disposizioni successive sono altrettanto importanti: inabili al lavoro, malati e indigenti, infortunati e invalidi, anziani, disoccupati, donne e minori, stranieri e minoranze linguistiche, finanche esponenti politici e sindacalisti, ciascuna categoria potenzialmente discriminata trova il presupposto della sua protezione nel testo fondamentale. Si tratta, quindi, di una tutela circostanziale, da azionare in tutti i casi nei quali la partecipazione dell'individuo alla società sia pregiudicata da una barriera, che può originare da circostanze differenti e che, laddove l'ostacolo sia dovuto a «menomazioni fisiche, mentali, intellettive o sensoriali»⁽⁴³⁾, richiama il concetto di “disabilità”. Le condizioni di fragilità, quindi, non si possono circoscrivere alla sola disabilità – che, comunque, ne rappresenta la casistica più delicata⁽⁴⁴⁾ – ma sono più numerose, come dimostrato dall'elencazione più ampia fatta durante la pandemia. Difatti, se la tutela degli interessi dei soggetti “deboli”⁽⁴⁵⁾ – frutto della considerazione che nel diritto privato il contratto non sempre regola i rapporti tra soggetti posti sullo stesso piano – ha portato alla nascita di nuove discipline (ed è proprio il caso del diritto del lavoro) e alla rivalutazione di istituti fondamentali (basti pensare al diritto di recesso datoriale-

⁽⁴³⁾ Art. 1, convenzione ONU 13 dicembre 2006.

⁽⁴⁴⁾ A tal proposito giova richiamare la considerazione che «i disabili fisici e psichici non sono soltanto tra le persone più svantaggiate, sono anche molto spesso le più dimenticate» (A.K. SEN, *Giustizia e disabilità*, in *IS*, 2006, n. 1, p. 11, ma citato in D. GAROFALO, voce *Disabili (lavoro dei)*, cit., p. 759), in quanto è innegabile come «la disabilità pregiudichi il godimento delle libertà e dei diritti fondamentali» (*ibidem*).

⁽⁴⁵⁾ Si vedano, *ex plurimis*, i contributi in AA.VV., *Il diritto del lavoro nel sistema giuridico privatistico*, Giuffrè, 2010. Cfr. C. CASTRONOVO, *Diritto privato generale e diritti secondi. La ripresa di un tema*, in *Europa e diritto privato*, 2006, n. 2, p. 397 ss.; A. PLAIA, *Protezione del contraente debole e retorica della giustizia contrattuale*, in *ADL*, 2008, n. 3, p. 705 ss.

le), si deve tenere conto che «il connotato di debolezza non si presta ad essere custodito in definizioni assolutistiche o inossidabili ma origina un corpo fluido, in costante trasformazione, nel quale già si sono profilati antagonismi non solo tra “soggetti deboli” e “soggetti forti”, ma anche tra “deboli” e “deboli”, dei quali uno è meno debole dell’altro»⁽⁴⁶⁾. È stata la storia degli attriti tra *insider* e *outsider*⁽⁴⁷⁾, è la storia contemporanea delle tensioni tra percettori di misure di sostegno al reddito e *working poors*⁽⁴⁸⁾, sarà la storia, nel futuro prossimo, delle disparità tra lavoratori con disabilità e lavoratori affetti da patologie croniche, il cui temporaneo raggruppamento nella categoria comune dei “lavoratori fragili” ha mostrato i punti di sovrapposizione e le fin troppe similitudini. È difficile ipotizzare un ritorno al passato, nel quale la problematica era sentita da molti ma studiata da pochi, perché è ormai evidente come la normativa emergenziale – sia pur con tutte le sue criticità – rappresenti la presa di coscienza del legislatore che occorre fare un passo in avanti. I tempi sarebbero maturi per uno “statuto delle fragilità”, per una forma di tutela organica che tenga conto delle indubbie differenze tra le varie situazioni di vulnerabilità socioeconomica dovute alle condizioni di salute, ma che garantisca una protezione adeguata, degna del principio di eguaglianza sostanziale che rappresenta l’ago della bussola del legislatore. Nell’ottica sin qui delineata, va segnalata la recente legge 22 dicembre 2021, n. 227, che, considerando il suo contenuto, alimenta grandi speran-

⁽⁴⁶⁾ D. POLETTI, voce *Soggetti deboli*, in *Enc. Dir.*, ann., VII, 2014, p. 962.

⁽⁴⁷⁾ Cfr. D. GAROFALO, *Disabili e insider/outsider theory*, cit., p. 375 ss.; ID., *Formazione e lavoro tra diritto e contratto. L’occupabilità*, Cacucci, 2004, p. 412 ss.; P. ICHINO, *Il diritto del lavoro e i modelli economici*, in *LD*, 1998, p. 310; U. ROMAGNOLI, *Radici storiche e nuovi scenari del diritto del lavoro. Relazione*, in AA.VV., *Interessi e tecniche nella disciplina del lavoro flessibile*, Giuffrè, 2002, p. 20.

⁽⁴⁸⁾ Cfr. E. ALES, *Dalla politica sociale europea alla politica europea di coesione economica e sociale*, Working Paper CSDLE “Massimo D’Antona”.INT, 2007, n. 51, p. 20 ss.; D. GAROFALO, *Lavoro, impresa e trasformazioni organizzative*, in AA.VV., *Frammentazione organizzativa e lavoro: rapporti individuali e collettivi*, Giuffrè, 2018, p. 172; ID., *Il sostegno al reddito in costanza di rapporto di lavoro*, in P. CURZIO (a cura di), *Previdenza ed assistenza sociale*, Giuffrè, 2017, p. 93 ss.; G. MODICA SCALA, *Il reddito di cittadinanza tra workfare e metamorfosi del lavoro*, Working Paper CSDLE “Massimo D’Antona”.IT, 2019, n. 402, p. 20 ss.; A. OCCHINO, *Povertà e lavoro atipico*, in *LD*, 2019, n. 1, p. 103 ss.; G. PROIA, *Salario minimo legale: problemi e prospettive*, in *DRI*, 2020, n. 1, p. 1 ss.; F. STAMERRA, *Reddito di cittadinanza e riduzione delle diseguaglianze sociali: spunti per un dibattito*, in D. GAROFALO, P. PARDOLESI, A. RINALDI (a cura di), *1° Simposio dei dottorandi sul tema dello sviluppo sostenibile*, Quaderni del Dipartimento Jonico, 2020, n. 16, p. 165 ss.

ze ⁽⁴⁹⁾. Il legislatore delegato sarà chiamato, entro venti mesi dalla sua entrata in vigore ⁽⁵⁰⁾, a emanare uno o più decreti attuativi di un progetto di riforma che potrebbe rappresentare un enorme passo in avanti verso la definizione di una disciplina unitaria per la tutela dei soggetti fragili ⁽⁵¹⁾, graduata sulla base delle concrete esigenze individuali.

Tra i principi direttivi della delega, spiccano alcune misure funzionali a ridisegnare completamente l'approccio normativo, partendo dall'adozione di una definizione unitaria di disabilità «coerente con l'articolo 1, secondo paragrafo, della convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità» ⁽⁵²⁾, a partire dalla revisione delle modalità di valutazione delle disabilità, basata sull'approccio bio-psico-sociale e sulle classificazioni ICF e ICD ⁽⁵³⁾. Tale analisi preliminare dovrà differenziare le condizioni di salute anche sul piano anagrafico, tenendo conto delle specifiche esigenze di minori, adulti e anziani, e sarà finalizzata all'accertamento della condizione di disabilità, delle necessità concrete di sostegno anche sul piano degli accomodamenti ragionevoli ⁽⁵⁴⁾ e delle misure assistenziali applicabili ⁽⁵⁵⁾, al fine di predisporre un

⁽⁴⁹⁾ In tal senso si veda M. BROLLO, *Fragilità e lavoro agile*, in *Lavoro Diritti Europa*, 2022, n. 1, p. 7.

⁽⁵⁰⁾ A quanto consta, la riforma ha già preso il nome di “legge quadro per le disabilità” nel testo dei due decreti ministeriali emanati per la nomina della Commissione consultiva (d.m. disabilità 24 gennaio 2022) e della Commissione di studio redigente (d.m. disabilità 9 febbraio 2022).

⁽⁵¹⁾ La riforma si propone di intervenire in diversi ambiti, tra i quali «a) definizione della condizione di disabilità nonché revisione, riordino e semplificazione della normativa di settore; b) accertamento della condizione di disabilità e revisione dei suoi processi valutativi di base; c) valutazione multidimensionale della disabilità, realizzazione del progetto di vita individuale, personalizzato e partecipato; [...] f) istituzione di un Garante nazionale delle disabilità» (art. 1, l. 22 dicembre 2021, n. 227).

⁽⁵²⁾ Art. 2, comma 2, lett. a, n. 1, l. 22 dicembre 2021, n. 227. Si auspica che tale “coerenza” ne implichi una mutuazione, stante la soddisfacente portata definitoria.

⁽⁵³⁾ Cfr. art. 2, comma 2, lett. a, n. 1 e n. 2, l. 22 dicembre 2021, n. 227. Anche questo riferimento, in realtà, non è nuovo, poiché la necessità di applicare l'approccio definitorio bio-psico-sociale era già contenuta nell'art. 1, comma 1, lett. c, d.lgs. 14 settembre 2015, n. 151. La vera innovazione è rappresentata dall'intenzione di recepire la definizione ONU (nello stesso senso della legge delega, si veda d.m. lavoro, 11 marzo 2022, n. 43, p. 53, che dispone di «tener conto della definizione di disabilità della Convenzione ONU» ai fini della valutazione necessaria per definire i progetti di inserimento lavorativo delle persone con disabilità).

⁽⁵⁴⁾ Da definire, finalmente, anche sul piano normativo, come indicato dall'art. 2, comma 2, lett. a, n. 5, l. 22 dicembre 2021, n. 227. La probabilità che lo *smart working* sia espressamente considerato quale accomodamento ragionevole nel nuovo Testo Unico è alta, tenuto conto che il recentissimo d.m. lavoro 11 marzo 2022, n. 43 (Linee guida in

“progetto di vita individuale, personalizzato e partecipato”. Nel progetto di riforma assume un valore pregnante la volontà della persona tutelata⁽⁵⁶⁾, fulcro dell’intera progettazione degli interventi per il sostegno e l’integrazione finalizzati al superamento (o, quantomeno, alla riduzione) delle barriere sociali che comportano la disabilità stessa: difatti, se la “piena ed effettiva partecipazione nella società su base di uguaglianza con gli altri” è preclusa non tanto dalla patologia, quanto dalle barriere che, a causa della patologia, ne costituiscono un ostacolo, è evidente come un intervento finalizzato alla rimozione delle stesse rappresenterà il cardine dell’intero sistema che andrà a delinearsi nei decreti attuativi.

In concomitanza con l’adozione di un’iniziativa concreta verso la razionalizzazione del frammentario apparato delle tutele previste per le persone con disabilità, però, il legislatore non ha colto l’occasione di intervenire in via sperimentale sulla realtà lavorativa della “singolare”⁽⁵⁷⁾ fase pandemica in corso, provando a mettere in pratica almeno in via transitoria le modifiche già programmaticamente contenute nella legge delega⁽⁵⁸⁾. Difatti, le numerose fonti di vario livello prodotte in prossimità

materia di collocamento mirato delle persone con disabilità) ha considerato che tra questi possono annoverarsi «soluzioni organizzative quali [...] l’applicazione del telelavoro, del lavoro agile e permessi [...]» (ivi, p. 63, ma si veda anche p. 49), spiegandone le ragioni con un’argomentazione che parte dalla definizione ONU (cfr. pp. 63-64).

⁽⁵⁵⁾ La delega prevede, in tal senso, la razionalizzazione e unificazione delle procedure relative al riconoscimento delle prestazioni elencate nell’art. 2, comma 2, lett. b, n. 2, e l’aggiornamento di definizioni e modalità di accertamento dell’invaldità.

⁽⁵⁶⁾ Si evidenzia, quale esempio più significativo, la previsione che «il progetto di vita individuale, personalizzato e partecipato sia diretto a realizzare gli obiettivi della persona con disabilità secondo i suoi desideri, le sue aspettative e le sue scelte» (art. 2, comma 2, lett. c, n. 3, l. 22 dicembre 2021, n. 227).

⁽⁵⁷⁾ L’aggettivo è dovuto alla progressiva ripresa delle attività nonostante un andamento epidemiologico ondivago, soprattutto a causa del diffondersi di nuove varianti e mutazioni del virus (cfr. le pagine esplicative *Coronavirus disease (Covid-19): Variants of SARS-COV-2* e *Tracking SARS-CoV-2 variants*, in www.who.int).

⁽⁵⁸⁾ Un passo in tal senso sembrava essere auspicato anche dal d.l. 7 dicembre 2021, emanato in attuazione dell’art. 47, comma 8, d.l. 31 maggio 2021, n. 77, conv. in l. 29 luglio 2021, n. 108. Il terzo punto dell’allegato 1 al suddetto decreto ha specificato le modalità di adempimento dell’obbligo di cui all’art. 47, comma 3-bis, d.l. 31 maggio 2021, n. 77, relativamente alla dichiarazione di regolarità nei confronti delle «norme che disciplinano il diritto al lavoro delle persone con disabilità» e alla presentazione di una relazione inerente all’adempimento degli obblighi di cui alla l. 12 marzo 1999, n. 68, al fine della partecipazione alle procedure a evidenza pubblica per la stipula dei contratti finanziati con le risorse del PNRR e del PNC. Il primo riferimento, “aperto”, consente di considerare numerose possibilità, compresa la necessità di verificare la corretta adozione degli accomodamenti ragionevoli, tra i quali anche lo *smart working*. Si potrebbe

dell'emanazione della proroga delle misure emergenziali contenuta nella legge di bilancio per il 2022 non sembrano essersi coordinate in modo ottimale, adombrando quanto di buono delineato nel Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile del 7 dicembre 2021, che rappresenta una delle prime esperienze eurounitarie di regolazione *bottom-up* nata dal raccordo tra governo e parti sociali. La forte valenza sociale dell'intesa raggiunta si può scorgere nell'evidente collegamento tra l'articolo 10 del Protocollo ⁽⁵⁹⁾ e l'articolo 2, comma 2, lettera c, n. 5, legge 22 dicembre 2021, n. 227 ⁽⁶⁰⁾, quest'ultimo auspicabilmente in grado di racchiudere una significativa gamma di azioni volte alla conciliazione tra esigenze lavorative e condizioni di salute del lavoratore fragile. Ciononostante, a brevissima distanza, la delega di cui all'articolo 17, decreto-legge 24 dicembre 2021, n. 221, convertito in legge 18 febbraio 2022, n. 11 ⁽⁶¹⁾, ha portato ad un parziale passo indietro con il decreto ministeriale (Ministero della salute, Ministero del lavoro, Ministero della pubblica amministrazione) 4 febbraio 2022, nel quale è contenuta ancora una volta una elencazione puntuale che, potenzialmente, lascia sprovviste di tutela si-

ritenere quindi che, per partecipare alle gare che saranno indette in attuazione del PNRR, occorrerà dimostrare anche di aver rispettato il diritto a svolgere la prestazione in modalità agile (o la priorità prevista in via residuale).

⁽⁵⁹⁾ «Le Parti sociali si impegnano a facilitare l'accesso al lavoro agile per i lavoratori in condizioni di fragilità e di disabilità, anche nella prospettiva di utilizzare tale modalità di lavoro come misura di accomodamento ragionevole». Sul punto, si vedano le considerazioni avanzate nella Relazione finale del Gruppo di studio Lavoro agile istituito con d.m. lavoro 13 aprile 2021, n. 87, spec. p. 16, laddove si evidenzia la necessità di bilanciare gli indubbi vantaggi per il superamento delle difficoltà per l'accesso al lavoro da parte dei soggetti con disabilità e i potenziali rischi di «isolamento e marginalizzazione». In questo senso, la previsione che «la prestazione effettuata in modalità di lavoro agile deve essere svolta esclusivamente in ambienti idonei» (art. 6, comma 3, Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile 7 dicembre 2021) non deve essere intesa nel senso di un'inversione degli obblighi di sicurezza sul lavoro, quanto piuttosto (come meglio illustrato nella relazione citata) come inclusione dei luoghi di lavoro alternativi nelle valutazioni datoriali in merito ai rischi, anche con riferimento agli infortuni domestici.

⁽⁶⁰⁾ In particolare, il progetto individuale deve indicare «gli accomodamenti ragionevoli che devono essere adottati per [...] favorire la partecipazione della persona con disabilità nei diversi ambiti della vita e nei diversi contesti di riferimento, compresi quelli lavorativi». Sul punto, si veda M. BROLLO, *Fragilità e lavoro agile*, cit., p. 9 ss.

⁽⁶¹⁾ La delega è relativa all'individuazione delle «patologie croniche con scarso compenso clinico e con particolare connotazione di gravità, in presenza delle quali, fino al 28 febbraio 2022, la prestazione lavorativa è normalmente svolta, secondo la disciplina definita nei Contratti collettivi, ove presente, in modalità agile».

tuazioni di particolare gravità che non integrino le fattispecie considerate⁽⁶²⁾.

Per converso, il Protocollo del 7 dicembre colma una lacuna della legge 22 maggio 2017, n. 81, inerente alla scarsa valorizzazione della contrattazione collettiva, spesso chiamata a sopperire alla mancanza di una regolamentazione di dettaglio degli accordi individuali. Sin dalle premesse, infatti, si evince un chiaro obiettivo di valorizzazione del sistema di relazioni industriali, tenuto conto anche della funzione primaria del suddetto Protocollo di fornire un «quadro di riferimento [...] per la definizione dello svolgimento del lavoro in modalità agile esprimendo [...] linee di indirizzo per la contrattazione collettiva nazionale, aziendale e/o territoriale nel rispetto della disciplina legale [...] e degli accordi collettivi in essere [...] affidando alla contrattazione collettiva quanto necessario all'attuazione nei diversi e specifici contesti produttivi»⁽⁶³⁾.

Nell'ultimo biennio, in effetti, le parti sociali sono state particolarmente attive sul piano della negoziazione delle modalità di adempimento delle prestazioni di lavoro a distanza⁽⁶⁴⁾. Tuttavia, se da un lato la contrattazione collettiva ha prestato una particolare attenzione ai criteri di priorità per l'accesso al lavoro agile, prevedendo anche interessanti ampliamenti in linea con quanto sostenuto in merito alla tutela dei malati cronici⁽⁶⁵⁾, dall'altro non si può sottacere che «solo in pochi casi i genitori e i caregiver sono esplicitamente menzionati tra i destinatari»⁽⁶⁶⁾. In tal senso, quindi, sono ancora necessari ulteriori sforzi per valorizzare esigenze

⁽⁶²⁾ Questa considerazione può essere superata laddove si consideri in via interpretativa la valenza descrittiva e non tassativa dell'elenco. Ciò, sebbene in parziale contrasto con la lettera della delega e della norma stessa, sarebbe confermato dall'ampiezza di alcune categorie (ad es., le immunodeficienze primitive e le immunodeficienze secondarie a trattamento farmacologico, la cui individuazione puntuale si conclude con la locuzione "etc.") e dall'individuazione nel medico di medicina generale del lavoratore quale soggetto incaricato di verificare e certificare le condizioni di salute. Permane, tuttavia, una valutazione critica della previsione di cui alla lett. a.2, che richiede la compresenza di almeno tre condizioni patologiche ciascuna delle quali già di per sé idonea a configurare una situazione di fragilità (e che, ove coesistenti, probabilmente condurrebbero ad una valutazione di inabilità al lavoro in misura considerevole). In modo analogo, sui dubbi relativi all'eshaustività dell'elenco, cfr. M. BROLLO, *Fragilità e lavoro agile*, cit., p. 3.

⁽⁶³⁾ Art. 1, Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile 7 dicembre 2021.

⁽⁶⁴⁾ Sul punto, si veda L. CASANO, *op. cit.*, spec. p. 708 ss. e, ivi, numerose esemplificazioni.

⁽⁶⁵⁾ Si vedano per tutti l'accordo tra Banco BPM, Fabi, First-Cisl, Fisac-Cgil, Uilca, Unisin del 24 ottobre 2019, che prende in considerazione «gravi e comprovati motivi di salute per i quali non sia in atto un'assenza per malattia».

⁽⁶⁶⁾ L. CASANO, *op. cit.*, p. 706.

spesso inespresse ma, di fatto, molto diffuse. Prendendo in considerazione il comparto pubblico, ad esempio, l'ultima tornata contrattuale ha assunto un orientamento ondivago introducendo una tutela rafforzata in situazioni di fragilità dovute a patologie che richiedono terapie salvavita⁽⁶⁷⁾ ma omettendo del tutto qualsiasi statuizione in tema di accomodamenti ragionevoli. Il risultato è che, evitando di entrare nel merito della regolazione del lavoro agile⁽⁶⁸⁾ o riproponendo parte del contenuto del Protocollo del 7 dicembre 2021 e delle Linee guida in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche del 16 dicembre 2021⁽⁶⁹⁾, non è stata valorizzata l'importanza peculiare che lo *smart working* (non emergenziale) può assumere nella conciliazione tra esigenze di vita, cura e lavoro dei soggetti fragili. Tale approccio genera un equivoco di fondo, in quanto si potrebbe concludere che vi sia un'avversione nella Pubblica amministrazione (soprattutto a livello ministeriale) per l'istituto del lavoro agile e che i provvedimenti emanati per il rientro a lavoro dei dipendenti pubblici⁽⁷⁰⁾ siano espressione della volontà di precludere modalità alternative di svolgimento della prestazione. In realtà, il (mai celato) dissenso verso lo *smart working* è stato sempre espresso nei confronti della sua forma emergenziale, quell'*home working*⁽⁷¹⁾ sul quale si è espressa in modo negativo gran parte della dottrina⁽⁷²⁾, ma non sulla versione ti-

⁽⁶⁷⁾ Per il comparto Funzioni centrali, cfr. l'art. 30 della "pre-intesa" di CCNL del 21 dicembre 2021 e l'ipotesi di CCNL del 5 gennaio 2022; per l'Area dirigenziale della Presidenza del Consiglio dei ministri, si veda l'art. 24, CCNL 11 marzo 2022.

⁽⁶⁸⁾ Si veda il CCNL Area dirigenziale PCM citato, spec. la dichiarazione congiunta n. 4 (nella quale le parti sociali si limitano ad auspicare «la più ampia applicazione dell'istituto [...] nell'ottica anche di incrementare le misure e gli strumenti per migliorare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro») e l'art. 6, istitutivo di un organismo paritetico per l'innovazione preposto ad attivare «relazioni aperte e collaborative su progetti di organizzazione, innovazione miglioramento dei servizi – anche con riferimento al lavoro agile, alle politiche formative, allo stress lavoro correlato, alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro».

⁽⁶⁹⁾ Cfr. gli artt. 36 ss. della su menzionata ipotesi di CCNL Funzioni centrali.

⁽⁷⁰⁾ Si veda da ultimo il d.m. pubblica amministrazione 8 ottobre 2021.

⁽⁷¹⁾ A. BOSCATI, *L'inquadramento giuridico del lavoro da remoto tra potere direttivo e autonomia della prestazione*, in M. MARTONE (a cura di), *op. cit.*, p. 50; D. GAROFALO, *L'anno che verrà, ovvero sul (diritto del) lavoro (privato e pubblico) dopo la pandemia*, in *LG*, 2022, n. 2, p. 121; L. ZOPPOLI, *Dopo la digi-demia: quale smart working per le pubbliche amministrazioni italiane?*, Working Paper CSDLE "Massimo D'Antona".IT, 2020, n. 421, p. 9.

⁽⁷²⁾ Per una distinzione tra versione fisiologica e patologica, si veda F. CARINCI, *op. cit.*, p. 44.

pizzata nella legge 22 maggio 2017, n. 81 ⁽⁷³⁾. È in questa prospettiva che va letta la circolare interministeriale (Ministero del lavoro e Ministero della pubblica amministrazione) del 5 gennaio 2022, volta a «sensibilizzare le amministrazioni pubbliche ed i datori di lavoro privati ad utilizzare appieno tutti gli strumenti di flessibilità che le relative discipline di settore già consentono» ⁽⁷⁴⁾. In merito, si può ipotizzare una forte interazione tra i “mobility manager aziendali” ⁽⁷⁵⁾ e i “disability manager” ⁽⁷⁶⁾ per l’individuazione delle soluzioni ottimali per far fronte alle esigenze dei lavoratori.

In attesa del nuovo Testo unico, pertanto, spetterà alla contrattazione collettiva e agli accordi individuali per l’accesso al lavoro agile definire le modalità concrete di conciliazione vita-cura-lavoro, anche in funzione del miglioramento delle condizioni dei soggetti fragili ⁽⁷⁷⁾. In quest’ottica, si potrebbe cogliere lo spunto offerto dalla relazione di accompagnamento al Protocollo del 7 dicembre 2021 per la de-domiciliarizzazione del lavoro agile, individuando dei luoghi di lavoro alternativi ⁽⁷⁸⁾ accessibili su base volontaria ⁽⁷⁹⁾, privi di barriere architettoniche e provvisti di spazi idonei a soddisfare *anche* ⁽⁸⁰⁾ le esigenze delle persone con disabilità o

⁽⁷³⁾ In questo senso, si veda R. BRUNETTA, M. TIRABOSCHI, *Lavoro agile: alcune conferme dalle prime rilevazioni empiriche*, Working Paper ADAPT, 2021, n. 15.

⁽⁷⁴⁾ Ad una siffatta interpretazione concorre anche la posizione espressa dal Ministro Brunetta, da ultimo in Commissione parlamentare il 20 aprile 2022, la cui affermazione che «chi è fragile può essere collocato in *smart working* all’interno della flessibilità già prevista» ha rafforzato le linee di indirizzo già adottate da alcune amministrazioni.

⁽⁷⁵⁾ Ripresi dal d.m. pubblica amministrazione 8 ottobre 2021 e dal d.m. transizione ecologica e infrastrutture 12 maggio 2021 sulla base della normativa introdotta con l’art. 229, comma 4, d.l. 19 maggio 2020, n. 34, conv. in l. 17 luglio 2020, n. 77 a partire dalla figura già nota del “*mobility manager* scolastico” ex art. 5, comma 6, l. 28 dicembre 2015, n. 221.

⁽⁷⁶⁾ I “responsabili dei processi di inserimento delle persone con disabilità” di cui all’art. 39 *ter*, d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165, introdotto dal d.lgs. 25 maggio 2017, n. 75.

⁽⁷⁷⁾ Cfr. M. BROLLO, *Fragilità e lavoro agile*, cit., p. 6 ss.

⁽⁷⁸⁾ In particolare, cfr. p. 13 della Relazione finale del Gruppo di studio Lavoro agile, ove si prospetta la possibilità di valorizzare la transizione ecologica prediligendo luoghi accessibili ricorrendo a strumenti di mobilità sostenibile.

⁽⁷⁹⁾ Valorizzando, così, il contenuto dell’accordo individuale, da delineare in futuro sulla base del «progetto di vita individuale, personalizzato e partecipato» di cui alla l. 22 dicembre 2021, n. 227.

⁽⁸⁰⁾ La precisazione, doverosa, riguarda la necessità che tali soluzioni non diventino un surrogato delle convenzioni ex artt. 12 e 12-*bis*, l. 12 marzo 1999, n. 68 e 14, d.lgs. 10 settembre 2003, n. 276 (ma, per una lettura in chiave propositiva di quest’ultima norma, cfr. F. SIMONINI, *Persone disabili e lavoro: come le aziende possono trasformare un obbligo in valore*. *Intervista*, in *Boll. ADAPT*, 4 aprile 2022, n. 13), evitando situazioni

affette da patologie croniche (prevedendo la possibilità di fruire di assistenza sanitaria specializzata, ove necessario), contrastando l'isolamento sociale, facilitando l'inclusione e solidarizzando i costi che le imprese sarebbero tenute a sostenere per ottenere lo stesso risultato ⁽⁸¹⁾.

di potenziale discriminazione o addirittura di ghetizzazione. Un'esperienza già operativa simile a quanto prospettato è, ad esempio, quella dello spazio di coworking *Tuechtig – Raum für Inklusion* di Berlino (<https://tuechtig-berlin.de>), gestito dall'organizzazione non profit Kopf, Hand + Fuss gGmbH.

⁽⁸¹⁾ Una siffatta modalità consentirebbe, inoltre, di controbilanciare le difficoltà concrete che si possono incontrare nella valutazione dei rischi, dovendo tener conto dei luoghi alternativi per lo svolgimento della prestazione (cfr. art. 6, comma 2, Protocollo nazionale 7 dicembre 2021; relazione finale del Gruppo di studio Lavoro agile, p. 14 ss.).