



**LaBoUR & Law Issues**  
Rights | Identity | Rules | Equality

***Lo smart working* emergenziale  
e post emergenziale nelle relazioni industriali:  
il caso ELT Group Italy**

**SIMONE ROMAGNOLI**  
ELT Group

**vol. 9, no. 1, 2023**

ISSN: 2421-2695





# **Lo *smart working* emergenziale e post emergenziale nelle relazioni industriali: il caso ELT Group Italy**

**SIMONE ROMAGNOLI**

People Care & Industrial Relations Specialist

ELT Group

simone.romagnoli@elt.it

---

## ABSTRACT

---

The essay analyzes the evolution of the Italian legislation on agile work, during the Sars Cov-2 emergency period. The author analyses in detail the case of ELT Group, an Italian company, worldwide leader providing technological solutions in the field of electronic defense, and examines how agile working has been addressed and regulated, during and after the pandemic. Finally, the author analyzes the missing aspects, within the industrial relations and the Italian labor law systems, to facilitate the agile work of the future.

**Keywords:** agile work; national protocol on agile work; SARS Cov-2 pandemic; ELT Group; industrial relations; metalworking national collective agreement.

<https://doi.org/10.6092/issn.2421-2695/17600>

---

## **Lo *smart working* emergenziale e post emergenziale nelle relazioni industriali: il caso ELT Group Italy**

SOMMARIO: 1. Introduzione e inquadramento dell'azienda. – 2. ELT Group e lo *smart working* emergenziale. – 3. Il Protocollo nazionale sul Lavoro agile del 7 dicembre 2021. – 4. ELT Group e lo *smart working* strutturale. – 5. Lo *smart working* del futuro: contrattazione collettiva o individuale? Sullo sfondo resta un nuovo concetto di subordinazione.

### **1. Introduzione e inquadramento dell'azienda**

ELT Group è l'unico player al mondo a indirizzare tutte le sue energie nella ricerca di soluzioni tecnologiche all'avanguardia per la Difesa elettronica (Electronic Warfare). In tale ambito produce sistemi ad altissima tecnologia proprietaria ed è riconosciuta come leader in Europa e nel mondo per la progettazione, lo sviluppo e la produzione di sofisticati sistemi, puntando sempre all'eccellenza. I sistemi prodotti coprono tutti gli aspetti della Difesa elettronica (nelle bande radar, infrarossi e COMM) in ambito navale, aereo e terrestre, incluse applicazioni di Cyber EW, Cyber Security e Cyber Intelligence.

ELT Group oggi è una realtà presente in 3 continenti, con 11 sedi commerciali in evoluzione, strategicamente posizionate in Europa, Medio Oriente e Asia, per essere sempre presenti sul territorio e per garantire un supporto ai propri clienti, nella difesa di persone, *asset* e dati.

L'azienda, nata nel 1951 come Elettronica S.p.A., nel 2023 cambia la sua *brand identity*, attraverso la nuova denominazione in ELT Group, al fine di affermarsi come *one brand company* in tutti i mercati, rafforzando una già forte ed estesa presenza internazionale.

Infatti ELT Group, nell'ultimo decennio, ha affrontato una grande trasformazione del business, passando da fornitore di prodotti a fornitore di sistemi integrati e *capabilities*. Nel 2021 la velocità e la complessità del mercato, nonché le trasformazioni tecnologiche, hanno portato l'azienda a dotarsi di un nuovo modello organizzativo che, pur mantenendo fermi i valori fondanti tradizionali basati sull'eccellenza tecnologica e la centralità del capitale umano, potesse meglio sostenere il cambiamento e cogliere nuove opportunità e sfide. Il nuovo modello è orientato all'efficienza operativa, alla sostenibilità di medio-lungo periodo, all'innovazione e digitalizzazione, allo sviluppo verso nuove aree di mercato e al consolidamento nell'ambito dei programmi europei della Difesa.

Inoltre ELT Group negli ultimi anni, in virtù della sua *leadership* nel dominio dello spettro elettromagnetico, ha ampliato il proprio business a nuovi mercati, nuove geografie e nuovi domini, dallo spazio alla *biodefence*.

ELT Group sin dal 2017 ha inoltre adottato la propria politica di Responsabilità Sociale, attraverso un processo di analisi e condivisione dei temi di sostenibilità, all'interno e all'esterno dell'azienda, consapevole che lo Sviluppo Sostenibile e la Responsabilità Sociale non sono più un'opzione, ma un passaggio obbligato che crea valore per tutti.

Dal punto di vista della gestione delle Risorse Umane, l'azienda ritiene che le Persone siano un patrimonio di Competenze, Valori e Relazioni e che rappresentino l'*asset* più importante su cui si fonda la capacità dell'Azienda di perseguire l'eccellenza. A tal fine, già dal 2018, è previsto un accordo integrativo sulle misure di flessibilità lavorativa (rinnovato nel 2023 con l'ampliamento delle misure presenti e l'introduzione di nuove) e un Piano di Welfare dedicato a tutto il personale (Operai, Impiegati e Quadri).

L'azienda ha 889 dipendenti, per la maggior parte collocati all'interno dello stabilimento produttivo di Roma, in cui operano le funzioni di Staff (25% del totale), di Engineering (circa il 40% del totale), di Sales e Programmi (10% del totale) e una parte di produzione denominata Industrial Operations & Customer Services (25% del totale).

## 2. ELT Group e lo *smart working* emergenziale

In questo contesto ELT Group – per sue caratteristiche intrinseche dovute al fatto di avere al proprio interno una parte manifatturiera che produce i propri sistemi e per la tipologia di business e settore in cui è collocata – non aveva mai sperimentato forme di *smart working*.

Ovviamente, a partire dal marzo 2020, con l'inizio della pandemia da SARS-CoV-2, ELT Group ha adottato misure di sicurezza idonee a garantire un ambiente di lavoro sicuro e la continuità dei processi produttivi poiché – operando nel settore dell'industria dell'aerospazio e della difesa – l'azienda è stata autorizzata dalla Prefettura alla prosecuzione dell'attività di impresa, ai sensi dell'art. 1, comma 1, lett. h), del DPCM 22 marzo 2020, non interrompendo mai la produzione all'interno dello stabilimento<sup>(1)</sup>.

Pertanto è stata necessaria la immediata collocazione in *smart working* di circa il 70% dei dipendenti (praticamente la totalità dell'organico a eccezione dei reparti produttivi), provvedendo immediatamente e fornire le dotazioni IT necessarie e garantire una continuità operativa delle attività aziendali. Tale azione, proprio perché improvvisa, è stata realizzata unilateralmente dall'azienda in base a quanto previsto dalla legislazione di emergenza che ha creato delle applicazioni concrete e delle deroghe formali al diritto del lavoro non emergenziale. La più evidente tra queste misure che

---

<sup>(1)</sup> DPCM 22 marzo 2020 all'art.1, comma h) afferma che: «sono consentite le attività dell'industria dell'aerospazio e della difesa, nonché le altre attività di rilevanza strategica per l'economia nazionale, previa autorizzazione del Prefetto della provincia ove sono ubicate le attività produttive».

l'azienda ha deciso di adottare, ai sensi dell'art. 2 del D.L. 25 marzo 2020, n. 19 (Misure urgenti per fronteggiare l'emergenza epidemiologica da COVID-19), è stata la «predisposizione di modalità di lavoro agile, anche in deroga alla disciplina vigente».

La deroga principale alla norma è stata la possibilità di prescindere dall'accordo individuale previsto dall'art. 18 della legge 81/2017, attraverso l'invio di una comunicazione massiva in forma telematica al Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali<sup>(2)</sup>.

In altre parole, lo *smart working* è stato applicato, per tutto il periodo di emergenza, unilateralmente dal datore di lavoro a qualsiasi rapporto di lavoro subordinato, prescindendo dalla necessità di sottoscrivere un accordo individuale con il lavoratore, pur «nel rispetto dei principi» della Legge 81/2017, garantendo quindi la parità di trattamento economico e normativo con il lavoratore non agile.

La legislazione di emergenza quindi, per causa di forza maggiore, alla mancanza di coinvolgimento della contrattazione collettiva ha aggiunto l'irrilevanza del consenso anche del lavoratore stesso, considerato che la modalità di lavoro agile è stata imposta discrezionalmente dal datore di lavoro. In fondo, è in capo a quest'ultimo che ricadono gli obblighi in materia di salute e sicurezza sul lavoro ai sensi del d.lgs. 9 aprile 2008, n. 81, e la responsabilità di attivare le necessarie misure, al fine di tutelare l'integrità psico-fisica del lavoratore (art. 2087 c.c.). In definitiva, nel periodo emergenziale si ha il cosiddetto passaggio dalla consensualità all'unilateralità dell'applicazione del lavoro agile<sup>(3)</sup>.

Tuttavia, in presenza di un contratto collettivo contenente disposizioni sul lavoro agile, queste mantenevano la loro validità, poiché la deroga riguardava solo il venir meno dell'accordo individuale<sup>(4)</sup>.

---

<sup>(2)</sup> Ai sensi dell'art. 11 del D.L. 22 aprile 2021, n. 52 (c.d. Decreto Riaperture), convertito con modificazioni in L. 17 giugno 2021, n. 87, il termine per l'utilizzo della procedura semplificata di comunicazione dello *smart working* di cui all'art. 90, commi 3 e 4, del D.L. 19 maggio 2020, n. 34, convertito con modificazioni in L. 17 luglio 2020, n. 77, è prorogato fino al 31 dicembre 2021. È, pertanto, utilizzabile la procedura semplificata già in uso (per la quale non è necessario allegare alcun accordo con il lavoratore), con modulistica resa disponibile dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

<sup>(3)</sup> S. Bini, *Lo smart working al tempo del coronavirus. Brevi osservazioni in stato di emergenza*, in *Giustiziacivile.com*, 17 marzo 2020, <https://giustiziacivile.com/lavoro/articoli/lo-smart-working-al-tempo-del-coronavirus-brevi-osservazioni-stato-di-emergenza>.

<sup>(4)</sup> Il legislatore sembra voler restituire forza alla contrattazione collettiva nella fase di emergenza con il «Protocollo condiviso di regolamentazione delle misure per il contrasto e il contenimento della diffusione del virus Covid19 negli ambienti di lavoro» sottoscritto dalle parti sociali in 14 marzo e richiamato all'art. 1.3 del D.P.C.M. 22 marzo 2020, che contiene appunto le misure di adeguamento dell'organizzazione del lavoro a quanto disposto dalla pubblica autorità, responsabile della valutazione di tale rischio generico che incombe su tutta la popolazione e in tutte le circostanze. Il Protocollo condiviso a livello nazionale stabilisce l'obbligo di prevederne uno anche a livello aziendale, riconoscendo anche uno spazio alla contrattazione di secondo livello.

Pertanto la legislazione emergenziale ha introdotto, per una serie di motivi, una nuova fattispecie di *smart working*. E non soltanto attraverso il superamento dell'accordo individuale – che rappresenta la fonte della disciplina dell'organizzazione e dell'esecuzione della prestazione di lavoro in modalità “agile” – ma anche ridefinendo gli obiettivi stessi dello *smart working*.

Come già evidenziato in precedenza la legge n. 81/2017 ha introdotto il lavoro agile «allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro», prevedendo che tale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato sia «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».

Diversamente, nel caso dell'emergenza del Covid-19, il lavoro agile viene individuato come strumento privilegiato per il contrasto e per il contenimento del diffondersi del virus, realizzando un bilanciamento tra diritto alla salute e diritto del lavoro.

Il lavoro agile “emergenziale”, soprattutto nel primo periodo dell'emergenza, si colloca e contestualizza fuori dell'alternanza tra i locali aziendali e la dimensione esterna degli stessi, situandosi esclusivamente nel campo “remoto” e presso il solo domicilio del lavoratore. Manca l'elemento dell'alternanza dinamica, elemento fondamentale del lavoro agile ordinario<sup>(5)</sup>.

Quindi, si potrebbe concludere con le parole di S. Bini che «quello che il Governo italiano ha introdotto con i D.P.C.M. che si sono succeduti nel marzo 2020, ben si presterebbe ad essere inquadrato nella categoria del c.d. “telelavoro a domicilio”, basato sulla centralità dell'home office»<sup>(6)</sup>.

Nel contesto della normativa emergenziale sopra descritto occorre inquadrare il contesto giuslavoristico di ELT Group, azienda che applica il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) settore metalmeccanico per le lavoratrici e i lavoratori addetti all'industria metalmeccanica privata.

Come rileva R. Zucaro all'interno del Commentario al CCNL Metalmeccanici 5 febbraio 2021<sup>(7)</sup>, il settore metalmeccanico è tra quelli a più scarsa presenza di *smart working*. Infatti, secondo un'indagine di Confindustria la diffusione di forme di lavoro agile riguardava solo il 16,6% delle imprese associate, con una maggiore presenza nelle realtà aziendali più grandi, dove la percentuale saliva al 29,3%; tra queste poi emerge che

---

<sup>(5)</sup> V. Maggellini, *Lo Smart Working in Italia e l'impatto del Covid-19 sulla relativa disciplina*, Tesi di Laurea LUISS, Dipartimento di Giurisprudenza, Cattedra Diritto del lavoro progredito 2, A.A. 2019/2020.

<sup>(6)</sup> S. Bini, *Lo Smart Working*, cit.

<sup>(7)</sup> R. Zucaro, *Il lavoro agile nel comparto metalmeccanico. Un percorso in fieri*, in G. Zilio Grandi (a cura di), *Commentario al CCNL Metalmeccanici 5 febbraio 2021*, Giappichelli, 2021, 185.

solo il 19,1% delle imprese aveva affiancato alla sottoscrizione obbligatoria degli accordi individuali una regolamentazione aziendale, dato che scende ulteriormente e in modo vertiginoso, quando si prende in considerazione la contrattazione decentrata in materia, presente solo nel 10% dei casi<sup>(8)</sup>.

La prima previsione sul tema, contenuta nel precedente contratto nazionale dei metalmeccanici, vigente dal 2016 al 2019, appare in linea con la scarsa presenza pre-pandemica dello smart working nel settore. Trattasi infatti, rileva sempre R. Zucaro, «di un testo estremamente blando, limitato a una mera dichiarazione di intenti, cui non è seguito alcuno sviluppo prima del rinnovo contrattuale del 2021»<sup>(9)</sup>.

In tale contesto normativo, sino al termine dello stato di emergenza (dicembre 2021), in ELT Group le misure relative allo *smart working* sono state attuate in maniera temporanea e progressiva, in base all'evoluzione della pandemia e ai diversi DPCM, attraverso comunicazioni mensili che lasciavano la possibilità ai Responsabili di persone e reparti di pianificare le attività in *smart working* o in presenza in base alle esigenze produttive.

Pertanto, dopo una prima fase di emergenza (marzo e aprile 2020) c'è stato un graduale ritorno in azienda, stimolato anche dalla politica aziendale che, attraverso la comunicazione del maggio 2020, era diretta a far rientrare in azienda i Responsabili di persone o reparti. Tra settembre e dicembre 2020 si è registrato un picco delle presenze in azienda, pari a una media giornaliera del 70% dei dipendenti in presenza.

Tra gennaio e aprile 2021, a causa del protrarsi dell'emergenza, si è registrata una lieve riduzione di presenze in azienda, indotta anche dalla decisione dell'azienda di favorire il più possibile lo *smart working* per tutte le figure professionali che, per tipologia di attività svolta, potessero efficacemente lavorare in tale modalità.

Tra maggio e settembre 2021 la Direzione aziendale, anche a seguito dell'impatto della campagna vaccinale e della diminuzione dei contagi, ha comunicato, sempre unilateralmente, la possibilità di effettuare al massimo 3 giorni di *smart working* ogni settimana. Tali disposizioni aziendali sono state successivamente prorogate fino al 31 dicembre 2021, data della fine dello stato di emergenza.

Durante tutta la fase della pandemia, l'azienda ha quindi regolamentato lo *smart working* attraverso comunicazioni al personale (unicamente attraverso informative preventive alla RSU aziendale) che contenevano tre tipologie di documenti: una

---

<sup>(8)</sup> G. Labartino-F. Mazzolari-G. Morleo, *Indagine Confindustria sul lavoro*, 2020, in [confindustria.it](http://confindustria.it).

<sup>(9)</sup> R. Zucaro, *Il lavoro agile nel comparto metalmeccanico*, cit., 185. Si legge all'art. 5 del Ccnl 2016, in riferimento al paragrafo rubricato «Lavoro agile – dichiarazione delle parti», semplicemente che «considerate le esigenze di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, i vantaggi in termini di sostenibilità ambientale e di miglioramento dell'efficienza dei modelli organizzativi e consapevoli della necessità di accompagnare i cambiamenti già in atto dovuti all'impiego di nuove tecnologie, ritengono che il lavoro agile, quale modalità flessibile di esecuzione della prestazione di lavoro, costituisca uno strumento utile per consentire una maggiore adattabilità delle diverse e nuove esigenze dei lavoratori e delle aziende».



comunicazione al lavoratore ai sensi del DPCM 8 marzo 2020 e s.m.i.<sup>(10)</sup>, una informativa sulla salute e sicurezza nel lavoro agile, prevista dalla l. n. 81/2017, e un manuale IT per l'utilizzo degli strumenti informatici.

La comunicazione aziendale al lavoratore di avvio dello *smart working* disciplinava unicamente gli aspetti fondamentali della modalità di svolgimento delle attività lavorative, precisando che nulla sarebbe cambiato per quanto riguardava la gestione del rapporto di lavoro e che non sarebbero variate le mansioni, l'orario di lavoro, i riposi giornalieri e settimanali e, in generale, il trattamento legale, contrattuale, economico e retributivo.

Inoltre la medesima comunicazione specificava che l'orario di lavoro avrebbe dovuto essere svolto nelle normali modalità, con eventuali momenti di interazione con la struttura aziendale. Al di fuori di tale orario, il dipendente avrebbe dovuto disconnettersi dagli strumenti informatici in suo possesso. La comunicazione prevedeva che un orario di lavoro superiore all'ordinario non avrebbe dato origine ad alcun trattamento retributivo o normativo aggiuntivo rispetto all'ordinario (es. straordinario) né diritto ad alcuna indennità (a titolo meramente esemplificativo: indennità di trasferta, reperibilità, voucher pranzo, ecc.). Per quanto riguardava il luogo, la prestazione lavorativa avrebbe potuto essere resa in un qualsiasi luogo scelto liberamente, con esclusione dei luoghi pubblici o aperti al pubblico.

Veniva ribadito poi che durante l'espletamento dell'attività lavorativa in modalità "agile", era confermato il potere direttivo del datore di lavoro e il vincolo dei doveri propri del lavoratore di cui all'art. 2094 e ss. del Codice Civile. Veniva altresì sottolineato il potere disciplinare e di controllo del datore di lavoro sulla prestazione resa all'esterno dei locali aziendali, nel rispetto di quanto disposto dall'articolo 4 della legge 20 maggio 1970 n. 300, nonché dalla disciplina in materia di Privacy.

Nella comunicazione al lavoratore era infine specificato che eventuali variazioni relative alla prestazione lavorativa in modalità *smart working*, avrebbero dovuto essere preventivamente autorizzate dal Direttore e tempestivamente comunicate dal lavoratore stesso via mail alla funzione Risorse Umane. In caso di insorgenza di malattia durante lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità "agile", il lavoratore avrebbe dovuto darne immediata comunicazione all'ufficio Amministrazione del Personale (comunicando il numero di protocollo del certificato medico digitale) e al Responsabile di reparto sulla base delle consuete modalità in uso in Azienda. A seguito di tale comunicazione, l'azienda avrebbe provveduto a bloccare qualsiasi forma di interazione lavorativa.

---

<sup>(10)</sup> DPCM 8 marzo 2020: "Ulteriori disposizioni attuative del decreto-legge 23 febbraio 2020, n. 6, recante misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19", <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/03/08/20A01522/sg>.



In pratica la comunicazione al lavoratore, pur se unilaterale, nell'intento dell'azienda aveva la funzione di sostituire i contenuti dell'Accordo individuale, seppur sospeso dalla normativa emergenziale. Infatti, all'interno della comunicazione al lavoratore, inviata via mail, era inserito un link mediante il quale il lavoratore doveva comunicare la presa visione e accettazione della comunicazione di *smart working*, in pratica sostituendo la firma dell'Accordo individuale.

Pertanto la comunicazione al lavoratore di ELT Group identificava uno *smart working* "emergenziale e ibrido", in cui da un lato vi era un ristretto margine di flessibilità oraria («l'orario di lavoro... deve essere svolto nelle normali modalità») mentre, dal punto di vista della scelta del luogo, la comunicazione lasciava una libertà più ampia con esclusione dei luoghi pubblici o aperti al pubblico.

In parallelo l'azienda ha deciso di dedicare un'attenzione particolare alla parte produttiva che non poteva operare in *smart working*, utilizzando un accordo integrativo del 2018 che prevedeva un monte ore aggiuntivo di permessi per visita medica (72 ore). L'azienda, durante il periodo pandemico, ha deciso di accordare la libera fruizione di tali permessi con riferimento unicamente a tutti coloro che, per tipologia di mansione, hanno continuato a svolgere la propria attività all'interno dello stabilimento.

Ulteriore attenzione è stata riservata ai lavoratori fragili, attraverso un permanente ricorso allo *smart working* soprattutto nella prima fase dell'emergenza, con un supporto dedicato alla gestione dei casi specifici.

L'azienda quindi, durante la pandemia, ha optato per una gestione transitoria dello *smart working*, attraverso comunicazioni organizzative unilaterali al personale (di norma con cadenza mensile), senza procedere con una regolamentazione strutturale di tale modalità lavorativa.

Nella prima parte dell'emergenza quindi in ELT Group la contrattazione aziendale si è concretizzata principalmente nella sottoscrizione, attuazione e aggiornamento del Protocollo condiviso di regolamentazione delle misure per il contrasto e il contenimento della diffusione del virus negli ambienti di lavoro ed è stato costituito il Comitato aziendale congiunto (in data 18 marzo 2020), con rappresentanti delle funzioni Health and Safety e Risorse umane, insieme alle R.S.U.

Infatti, nel contesto emergenziale dove assume centralità l'unilateralità dello *smart working* da parte del datore di lavoro che, inevitabilmente viene così sottratto alla contrattazione di secondo livello, il legislatore ha probabilmente voluto restituire forza alla contrattazione collettiva proprio con il "Protocollo condiviso di regolamentazione delle misure per il contrasto e il contenimento della diffusione del virus Covid19 negli ambienti di lavoro" sottoscritto da Governo e Parti sociali il 14 marzo e richiamato all'art. 1.3 del D.P.C.M. 22 marzo 2020.

Il Protocollo, successivamente modificato e integrato in data 24 aprile 2020<sup>11</sup>, conteneva le misure di adeguamento dell'organizzazione del lavoro a quanto disposto dalla pubblica autorità, responsabile della valutazione di tale rischio generico che incombe su tutta la popolazione e in tutte le circostanze. Il Protocollo, condiviso a livello nazionale, stabiliva l'obbligo di prevederne uno anche a livello aziendale, riconoscendo così anche uno spazio alla contrattazione di secondo livello.

In ELT Group il Protocollo a livello aziendale ha agevolato un monitoraggio periodico con la RSU aziendale (7 incontri nel 2020, 5 nel 2021, 2 nel 2022) che ha di fatto permesso un coinvolgimento formale delle Parti, gettando di fatto le basi per la successiva discussione sullo *smart working* strutturale e sfumando così l'unilateralità della normativa emergenziale a favore del datore di lavoro.

Di particolare rilevanza per la contrattazione aziendale nel periodo pandemico l'Accordo sindacale – ai sensi dell'Art. 4 della Legge 20 maggio 1970, n. 300 – stipulato da ELT Group con la R.S.U. aziendale e le organizzazioni territoriali provinciali, per l'installazione in azienda del sistema integrato "IGEA Corporate" (*Integrated Guest Easy Access for Corporate*), relativo alla gestione del flusso di lavoratori in ingresso, combinata con l'ausilio di una App di tracciamento dei contatti denominata HITS, sviluppata da Cy4Gate, un'azienda partecipata da ELT Group.

Se vogliamo fare un bilancio per quanto riguarda ELT Group, lo *smart working* emergenziale, con la sua estrema flessibilità, ha permesso certamente – soprattutto in un settore come quello della difesa che non ha conosciuto chiusure – di garantire la tutela della salute delle persone, la continuità operativa e la stabilità retributiva, visto che non è stato fatto ricorso ad alcun ammortizzatore sociale da parte dell'azienda.

Inoltre l'azienda ha constatato, attraverso una survey interna condotta da Great Place to Work Italia, come vi siano stati effetti positivi sul c.d. work life balance delle persone e come la gestione della pandemia sia stata considerata efficace dai dipendenti. Dalle survey del 2020 e del 2021 emerge come lo *smart working* è stata considerata una modalità che permette di svolgere efficacemente tutte le attività lavorative e il 25% dei commenti aperti dell'indagine (84 su 339 totali) richiedeva di stabilizzare lo *smart working* dopo l'emergenza.

A livello di contrattazione aziendale, come già detto, è stato soprattutto il Protocollo per il contrasto del Covid a livello aziendale a mantenere i rapporti con la RSU, raccogliendone spunti e indicazioni e mantenendo viva l'interlocuzione sullo *smart working*. Il livello di apprezzamento del personale ha certamente contribuito a porre il lavoro agile come uno dei temi al centro della contrattazione aziendale degli anni a

---

<sup>(11)</sup> Protocollo condiviso di regolamentazione delle misure per il contrasto e il contenimento della diffusione del virus Covid19 negli ambienti di lavoro, 24 aprile 2020. <https://www.lavoro.gov.it/notizie/Documents/Protocollo-24-aprile-2020-condiviso-misure-di-contrasto%20Covid-19.pdf>.

venire, creando molte aspettative per una sua regolamentazione strutturale a livello aziendale.

### 3. Il Protocollo nazionale sul Lavoro agile del 7 dicembre 2021

Al fine di inquadrare il passaggio dallo *smart working* emergenziale a quello strutturale, in ELT Group come in moltissime aziende private, è necessario esaminare il Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile<sup>(12)</sup>, promosso dal Ministero del Lavoro e sottoscritto dalle Parti sociali in data 7 dicembre 2021.

Il Protocollo è stato infatti lungamente atteso dalle aziende private che, come ELT Group, non avevano mai implementato lo *smart working* strutturale ma solo quello emergenziale, poiché l'annunciato obiettivo del Governo era superare le criticità emerse negli anni "emergenziali", fissando una serie di principi e paletti entro i quali potersi muovere. Ulteriore obiettivo, di non minore rilevanza, era anche quello di favorire da un lato l'intervento normativo del legislatore alla luce di un confronto tra le Parti sociali e dall'altro riattivare la contrattazione collettiva nazionale e aziendale per definire il nuovo modo in cui poteva essere applicato lo *smart working* sui luoghi di lavoro.

Secondo un articolo di quel periodo apparso sul giornale "La Stampa" a firma di P. Baroni<sup>(13)</sup>, il proliferare di disegni di legge ed emendamenti sul tema del lavoro a distanza veniva visto potenzialmente come causa di confusione, oltre a produrre interventi privi di organicità. Per questo, in prima istanza, si è pensato di rinviare questa materia alla contrattazione collettiva e semmai, solo in secondo tempo o in assenza di una intesa, ricorrere alla via legislativa.

L'obiettivo finale era quello di arrivare a definire una "cornice" sul lavoro agile, «senza schemi eccessivamente rigidi» ma indicando semplicemente una serie di contenuti minimi dell'Accordo che resta individuale, senza superare quanto previsto dalla legge 81/2017<sup>(14)</sup>. In tal modo probabilmente il Governo ha voluto creare

---

<sup>(12)</sup> M.A. Conso, *Smart working, entro fine anno un protocollo condiviso*, in agrpress.it, 3 novembre 2021, in <https://www.agrpress.it/attualita/smart-working-entro-fine-anno-un-protocollo-condiviso-9273>. Il Ministro del Lavoro Andrea Orlando, nel corso di un'intervista nell'ambito delle celebrazioni dei 120 anni della Camera del Lavoro di Empoli, aveva annunciato un Accordo Quadro nazionale come «via maestra per lo smart working che è un punto di non ritorno da governare». Il Ministro Orlando affermava di aver «convocato le parti sociali, i rappresentanti delle imprese, i rappresentanti del sindacato per discutere insieme su come disciplinare lo smart working dopo la pandemia. Sappiamo che sarà utilizzato di più rispetto al passato ma sappiamo anche che durante la pandemia è stato utilizzato molto anche per ragioni legate all'emergenza sanitaria. Siamo in una fase in cui si andrà a definire un nuovo equilibrio nell'utilizzo dello smart working».

<sup>(13)</sup> P. Baroni, *Il governo spinge lo smart working nel privato: ecco come cambia*, La Stampa, 3 novembre 2021, <https://www.lastampa.it/economia/2021/11/03/news/il-governo-spinge-lo-smart-working-nel-privato-ecco-come-cambia-1.40878032>.

<sup>(14)</sup> Sempre secondo P. Baroni, *Il governo spinge*, cit., «questo accordo – laddove la contrattazione collettiva dovesse essere carente – dovrà stabilire alcuni contenuti regolativi minimi su temi come orario di lavoro e diritto alla disconnessione (definendo anche una fascia di reperibilità), luogo di lavoro (non

un'interlocuzione a livello di contrattazione collettiva nazionale, fissando i capisaldi e lasciando poi alla contrattazione di secondo livello la disciplina degli ulteriori dettagli.

Analizzando il Protocollo nazionale sul lavoro agile possiamo infatti trovare numerosi punti che derivano dalla riattivazione del dialogo sociale, pur nella conservazione dell'accordo individuale: una valorizzazione della contrattazione già esistente, un'attenzione al *work-life balance*, aperture alla diversificazione di settore e organizzativa.

Restano ovviamente molti nodi irrisolti, anche perché le parti sociali non hanno voluto, né potuto sciogliere il vero nodo di fondo, cioè «l'ambigua collocazione del lavoro agile tra autonomia (sostanziale) e subordinazione (formale)»<sup>(15)</sup>.

Infatti su questo tema ricordiamo come l'art. 18, comma 1, della legge n. 81/2017, definisce lo *smart working* come una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, stabilita mediante accordo tra le parti, realizzabile, anche attraverso forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e in assenza di precisi vincoli di orario.

La norma quindi, se da un lato incardina lo *smart working* come prestazione lavorativa svolta in regime di subordinazione, tuttavia la caratterizza per il fatto di essere svincolata dall'obbligo di svolgersi in un determinato luogo piuttosto che in un altro e secondo un determinato orario. Quindi il lavoro agile non rappresenta un'autonoma tipologia contrattuale ma, più semplicemente, una particolare «modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato»<sup>(16)</sup>. Il coordinamento spazio-temporale, che caratterizza da sempre il lavoro subordinato tradizionale, è sostituito dal coordinamento informatico e telematico, il quale consente alla persona interessata di compiere il proprio lavoro mediante pc e Internet dal luogo liberamente scelto, purché sia possibile l'interconnessione stabile, o almeno la comunicazione e lo scambio di dati in tempo reale con l'azienda.

All'interno della legge 81/2017 viene quindi declinato l'elemento fondamentale di qualunque regolazione contrattuale: l'esigenza di bilanciamento tra due opposti interessi che trova composizione – anche in senso giuridico – nell'accordo mediante il quale le parti – datore di lavoro e lavoratore – regolano la possibilità di eseguire la prestazione – appunto – «anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro».

È dunque nel lavoro per obiettivi che va identificata la causa di questo negozio giuridico e, se vogliamo la vera rivoluzione dello smart working, ossia la possibilità per il lavoratore subordinato di lavorare “per obiettivi” restando lavoratore subordinato. Per

---

solo la casa), principio di parità di trattamento economico-normativo fra lavoratori in presenza e lavoratori da remoto, sicurezza sul lavoro e protezione dei dati», <https://www.lastampa.it/economia/2021/11/03/news/il-governo-spinge-lo-smart-working-nel-privato-ecco-come-cambia-1.40878032>.

<sup>(15)</sup> L. Zoppoli, *Il protocollo sul lavoro agile nel settore privato e “gli altri”*, in *LDE*, 2022, 1-13.

<sup>(16)</sup> M. Martone, *Lo smart working nell'ordinamento italiano*, in *DLM*, 2018, 293-318 e qui 295.

dirla nuovamente citando le parole di Michel Martone «con questa nuova disciplina, infatti, il legislatore, raccogliendo la sfida che il telelavoro aveva clamorosamente mancato, tenta di modernizzare la disciplina del rapporto di lavoro subordinato per dare risposta alle nuove esigenze imposte dai nuovi modelli di organizzazione del lavoro che si sono affermati nel corso della *Fourth Industrial Revolution*»<sup>(17)</sup>.

In ogni caso la legge 81/2017, come il successivo processo riformatore collocato sotto l'etichetta del Jobs Act, ha il limite di porre ancora al centro del sistema di regolazione del lavoro il modello novecentesco del lavoro subordinato che, come tale, presuppone vincoli gerarchici di potere e controllo laddove il lavoro per obiettivi e progetti appartiene più propriamente alla categoria del lavoro autonomo.

La netta distinzione novecentesca tra lavoro subordinato e lavoro autonomo, infatti, si applica con crescente difficoltà e comunque appare in larga misura inadeguata alla nuova realtà. E difatti, nonostante il lavoro agile presenti elementi affini al lavoro autonomo, riguardanti il tempo e il luogo della prestazione, il primo conserva comunque le peculiarità del lavoro subordinato, riguardanti le tutele applicabili e i diritti retributivi e assicurativi.

È opportuno rilevare che, come sostiene P. Ichino, «nel caso del lavoro agile, il legislatore del 2017 si è limitato a certificarne la compatibilità con il contratto di lavoro subordinato, senza però affrontare la maggior parte dei problemi che la sussunzione in questo tipo legale comporta»<sup>(18)</sup>.

Non potendo affrontare tale ineludibile dilemma, le scelte fatte dal Protocollo nazionale sul lavoro agile del dicembre 2021, promosso dal Ministro Orlando, possono quindi essere sintetizzate nella volontà di non superare la disciplina della legge 81/2017, ribadendo e rafforzando il ruolo dell'Accordo individuale già in essa previsto.

Però, pur non potendo direttamente modificare la legislazione in materia, il Protocollo introduce un importante correttivo di fatto, il rilancio della contrattazione collettiva, affermando che «è necessario, altresì, ferme restando le previsioni di legge, valorizzare la contrattazione collettiva quale fonte privilegiata di regolamentazione dello svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile»<sup>(19)</sup>.

In realtà il Protocollo riconosce anche quanto prodotto sinora poiché la contrattazione collettiva sul lavoro agile, negli anni ha prodotto centinaia di contratti, soprattutto aziendali, siglati prima, durante e dopo la pandemia. Però, come giustamente rileva L. Zoppoli «il protocollo vuole anche avere un altro significato: fare di questa realtà il perno di un nuovo assetto regolativo. Da quest'altro versante la contrattazione

---

<sup>(17)</sup> M. Martone, *Lo smart working*, cit., 295.

<sup>(18)</sup> P. Ichino, *Lo smart working e il tramonto della summa divisio tra lavoro subordinato e autonomo*, in *LDE*, 2021, 1-6 e qui 6.

<sup>(19)</sup> Protocollo nazionale sul Lavoro agile del 7 dicembre 2021, 2 (premessa).  
<https://www.lavoro.gov.it/notizie/Documents/PROTOCOLLO-NAZIONALE-LAVORO-AGILE-07122021-RV.pdf>.

collettiva per il lavoro agile cessa di essere un mero fenomeno fattuale e diventa realtà giuridica, cioè un passaggio necessario affinché la nuova fattispecie venga regolata in modo equilibrato e solido»<sup>(20)</sup>.

Così anche l'accordo individuale sembra assumere un ruolo diverso e, se formalmente torna centrale con il finire della legislazione emergenziale, allo stesso tempo, con il rinnovato ruolo della contrattazione collettiva, potrebbe essere, nel tempo ridimensionato dalla stessa, laddove presente.

Va comunque rilevata anche la portata della centralità dell'Accordo individuale e, come rilevato da P. Ichino, «in riferimento al lavoro agile ... un protocollo interconfederale riconosce e protegge la piena libertà della persona che vive del proprio lavoro di negoziarne con l'azienda un aspetto organizzativo di grande importanza... Al di là del rituale omaggio alla contrattazione collettiva contenuto nella premessa del protocollo, nella sua parte concretamente dispositiva l'autonomia negoziale individuale assume un ruolo centrale e le parti si impegnano a difendere la libertà effettiva necessaria alla persona per esercitarla. La *capite diminutio* del lavoratore, cioè la sua radicale giuridica incapacità di gestire validamente i propri interessi, sembra essere ormai cosa del secolo passato»<sup>(21)</sup>.

Occorrerà poi verificare alla prova dei fatti, ovvero in base alle modalità con cui verranno conclusi gli accordi di *smart working* futuri, se verrà mantenuta la centralità dell'accordo individuale e se la contrattazione collettiva nazionale e aziendale avrà un ruolo marginale o di primo piano, come avvenuto sinora nel sistema privato.

In ogni caso, come detto, il Protocollo introduce anche dei principi sulla parità di trattamento e pari opportunità tra i generi «anche nella logica di favorire l'effettiva condivisione delle responsabilità genitoriali e accrescere in termini più generali la conciliazione tra i tempi di vita e i tempi di lavoro», con un impegno a rafforzare i servizi e le misure di equilibrio tra attività professionale e vita familiare per i genitori e i *caregivers*<sup>(22)</sup>.

Inoltre viene normato in maniera permanente (anche sulla base di quanto avvenuto con la normativa emergenziale) l'impegno 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 <sup>(23)</sup>.

Viene dedicato un articolo anche al Welfare e all'inclusività, ribadendo la necessità di fornire un più ampio e concreto supporto anche in ambito di genitorialità,

---

<sup>(20)</sup> L. Zoppoli, *Il protocollo sul lavoro agile*, cit.

<sup>(21)</sup> P. Ichino, *Un protocollo poco innovativo ma non inutile*, in *LDE*, 2021, 1-7.

<sup>(22)</sup> Art. 9, comma II, Protocollo nazionale sul Lavoro agile del 7 dicembre 2021, in <https://www.lavoro.gov.it/notizie/Documents/PROTOCOLLO-NAZIONALE-LAVORO-AGILE-07122021-RV.pdf>.

<sup>(23)</sup> Art. 10, Protocollo nazionale sul Lavoro agile del 7 dicembre 2021, in <https://www.lavoro.gov.it/notizie/Documents/PROTOCOLLO-NAZIONALE-LAVORO-AGILE-07122021-RV.pdf>.



inclusione e conciliazione vita-lavoro, anche mediante misure di carattere economico e/o strumenti di welfare che supportino l'attività di lavoro in modalità agile da parte del lavoratore<sup>(24)</sup>.

Sicuramente dopo la fase emergenziale e il successivo Protocollo nazionale sul lavoro agile si apre una fase nuova che ha portato molti commentatori ad annunciare la “fine dello *smart working*” per come conosciuto fino a oggi e l'impossibilità di ritornare alla modalità di lavoro sperimentata durante la pandemia e, per certi versi, anche a quella pre-pandemia.

Restano ancora molti punti irrisolti ma è stato un passo avanti aver fornito alle aziende – soprattutto a quelle che non avevano disposizioni sul lavoro agile all'interno dei contratti collettivi – una cornice normativa più approfondita della legge 81/2017 entro la quale muoversi.

Il Protocollo inoltre ha portato molte aziende a recepire nei propri Regolamenti e Accordi individuali di *smart working* anche tutte le misure migliorative relative a lavoratori fragili, genitorialità, *caregiving* e welfare.

#### 4. ELT Group e lo *smart working* strutturale

ELT Group, a partire dal 2021, ha maturato la consapevolezza che era impossibile tornare alla situazione pre-pandemia e che presto la normativa emergenziale avrebbe nuovamente lasciato il passo alla Legge 81/2017, con la necessità quindi di stipulare gli Accordi individuali con tutti i lavoratori (più di 800 persone). L'azienda ha deciso quindi di proseguire l'interlocuzione sul tema con la RSU – già avviata con le periodiche riunioni di aggiornamento del Protocollo Covid – al fine di costruire una *new normal*, valorizzando anche l'esperienza maturata durante l'emergenza sanitaria ed elaborare un modello, una policy su misura per l'azienda, contemplando la cultura aziendale e le esigenze tecnico-produttive e organizzative.

Il processo di introduzione dello *smart working* strutturale è iniziato con un incontro con la Direzione generale, trattandosi di un tema importante con impatti di rilievo sia sull'organizzazione del lavoro che sulla cultura aziendale. Sono poi seguiti incontri di dettaglio con i Direttori e i Responsabili delle diverse funzioni per condividere il progetto e definire le tipologie di dipendenti a cui applicare lo *smart working*, prestando attenzione a creare una omogeneità di accesso in base all'attività lavorativa e mansione svolta.

Allo scopo di definire tutti gli aspetti contenuti nella Policy è stato creato un Team inter-funzionale coordinato dalla funzione Risorse Umane (per gli aspetti

---

<sup>(24)</sup> Art. 11, Protocollo nazionale sul Lavoro agile del 7 dicembre 2021, in <https://www.lavoro.gov.it/notizie/Documents/PROTOCOLLO-NAZIONALE-LAVORO-AGILE-07122021-RV.pdf>.



giuslavoristici e di gestione del personale) e composto da Information Technology (per gli aspetti di sicurezza informatica e dei dati e per quelli relativi alla strumentazione), da Health & Safety (per l'aggiornamento dell'informativa e la formazione su Salute e sicurezza in *smart working*), da Industrial Security (per gli obblighi di custodia, riservatezza e sicurezza dei documenti in *smart working*) e dal DPO (per l'aggiornamento dell'informativa privacy).

Ovviamente, per quanto riguarda la disciplina generale, la discussione tra l'azienda e la RSU è partita dagli accordi già in essere in altre aziende del settore Aerospazio e Difesa, quali Leonardo S.p.A.<sup>(25)</sup>, Thales Alenia<sup>(26)</sup>, Telespazio<sup>(27)</sup> che, all'inizio della pandemia avevano già in essere Progetti pilota con la possibilità di operare in *smart working* per un massimo di 1 o 2 giorni a settimana.

Alla fase preparatoria ne è seguita una attuativa, dal mese di settembre 2021, in cui è stata avviata la fase di interlocuzioni con la RSU con l'obiettivo di pervenire a un accordo sindacale di secondo livello, alla relativa Policy aziendale di gestione dello *smart working* e, infine, all'accordo individuale da far sottoscrivere a tutti i dipendenti.

L'interlocuzione tra le Parti, in ELT Group, si è protratta fino a dicembre 2021, anche in attesa dell'annunciato Protocollo nazionale sul Lavoro agile, sottoscritto il 7 dicembre 2021, di cui abbiamo discusso approfonditamente nel capitolo precedente. Come già detto il Protocollo, oltre a dare nuovo impulso formale alla contrattazione collettiva e di secondo livello, ha fornito spunti utili che sono stati recepiti e inseriti all'interno del Regolamento aziendale e degli Accordi individuali.

Il Protocollo ha facilitato la discussione con la RSU aziendale poiché conteneva già al suo interno alcune delle principali richieste a livello sindacale sul riconoscimento di uno status differente ai lavoratori fragili (a cui l'azienda aveva comunque sempre garantito una corsia preferenziale di accesso allo *smart working*), sulla genitorialità e *caregiving* e sul welfare.

---

<sup>(25)</sup> Leonardo S.P.A., Accordo sindacale del 23 gennaio 2020: durata di 2 anni (fino al 30 settembre 2022) e aumento della platea a 2.000 lavoratori, su base volontaria. Di norma 1 giorno a settimana estendibile a 2 giorni, in base a situazioni individuali valutate di volta in volta dall'azienda. Consultabile all'indirizzo: <https://www.uilmnazionale.it/wp-content/uploads/2020/01/20200123-Leonardo-smart-working.pdf>.

<sup>(26)</sup> Thales Alenia & Altec S.P.A., Accordo sindacale 22 settembre 2020 durata sino a dicembre 2021, rivolto alla maggior parte degli oltre 2300 addetti. Massimo 2 gg/settimana non frazionabili. Durante l'orario di lavoro, tra le ore 7,30 e le ore 18,30, senza possibilità di svolgere lavoro straordinario. Consultabile all'indirizzo: <http://www.uilmroma.it/smart-working-e-telelavoro/thales-accordo-smart-working-22-settembre-2020-final/>.

<sup>(27)</sup> Telespazio S.P.A, Verbale di Accordo 20 luglio 2018 prevede al massimo un giorno a settimana, in base alle esigenze organizzative dell'azienda. Consultabile all'indirizzo: [https://www.uilmnazionale.it/wp-content/uploads/2018/09/Telespazio-Lavoro-agile-accordo-20\\_7\\_2018.pdf](https://www.uilmnazionale.it/wp-content/uploads/2018/09/Telespazio-Lavoro-agile-accordo-20_7_2018.pdf).

Pertanto, il 21 dicembre 2021 è stato sottoscritto il primo Accordo sullo *smart working* della storia di ELT Group, con entrata in vigore dal 1 febbraio 2022 (poi procrastinato al 1 marzo 2022, considerato il perdurare della pandemia)<sup>(28)</sup>.

L'Accordo di ELT Group, sottoscritto all'unanimità da tutte le sigle sindacali che compongono le RSU (FIM-CISL, FIOM-CGIL, UILM-UIL), introduce lo *smart working* in via "sperimentale" con durata fino al 31 dicembre 2022, al fine di consentirne un utilizzo in modo più "strutturale", anche per individuare e regolamentare forme che agevolino l'incremento della competitività aziendale e la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti.

L'Accordo disciplina le fattispecie essenziali dello *smart working*, demandando a uno specifico Regolamento (anch'esso sottoscritto all'unanimità dalla RSU aziendale) la disciplina dettagliata del lavoro agile. Dal Regolamento poi discendono gli Accordi individuali che vanno sottoscritti da tutti i dipendenti, ai sensi della legge 81/2017.

Il Regolamento, agli artt. 2 e 3, disciplina i destinatari e le modalità di accesso stabilendo che esso è consentito a condizione che le mansioni dei suddetti dipendenti siano compatibili con tale particolare modalità della prestazione. Le posizioni lavorative accessibili alla sperimentazione dello *smart working* sono state definite unilateralmente da ELT Group e illustrate alla RSU nel corso dell'incontro di sottoscrizione dell'Accordo (le posizioni remotizzabili sono circa l'80%, in pratica tutte le funzioni aziendali ad eccezione dei reparti operativi e produttivi aziendali).

Possono presentare richiesta di accesso allo *smart working* tutti i dipendenti Impiegati e Quadri con contratto a tempo determinato, indeterminato, somministrazione di lavoro a tempo determinato, full time e part-time, indipendentemente dall'anzianità lavorativa. Per i Dirigenti, non avendo ELT Group una RSA Dirigenti, è prevista unicamente la sottoscrizione di un Accordo individuale specifico.

L'accesso allo *smart working* avviene attraverso formale invio della richiesta da parte del dipendente alla Direzione Risorse umane, che comunque viene valutata, in base alle esigenze tecnico-organizzative dell'area di appartenenza, e successiva sottoscrizione di uno specifico Accordo individuale tra azienda e dipendente, conforme alle vigenti disposizioni normative.

L'azienda quindi ha voluto ricorrere alla contrattazione sindacale, stipulando il relativo Accordo con la RSU e ha deciso comunque (pur perdurando la fase di emergenza) di far sottoscrivere sin da subito gli Accordi individuali, consapevole che presto con la fine della fase transitoria si sarebbe tornati al ruolo centrale degli Accordi individuali, così come sancito dal Protocollo nazionale sul lavoro agile.

All'interno del Regolamento e dell'Accordo individuale vengono definiti come motivi di diniego o revoca dell'autorizzazione allo *smart working* da parte della Società -

---

<sup>(28)</sup> ELT Group, *Accordo sindacale smart working*, 21 dicembre 2021.

oltre all'adibizione del dipendente a mansioni che non possono essere svolte a distanza - le fattispecie di seguito (riportate a titolo esemplificativo e non esaustivo):

- lo svolgimento di attività nel periodo di preavviso, in caso di dimissioni;
- oggettive fasi di criticità di progetti aziendali;
- eventuali ulteriori esigenze tecniche, organizzative e produttive aziendali

che, al momento, siano imprevedute e imprevedibili.

Il successivo art. 5 del Regolamento di *smart working* di ELT Group definisce in maniera specifica l'organizzazione del lavoro in modalità agile, dettagliando quanto previsto nel Protocollo nazionale sul lavoro agile<sup>(29)</sup>.

La prestazione lavorativa in modalità *smart working* infatti, per ELT Group, può essere concordata per un massimo di un giorno lavorativo a settimana, non frazionabile in singole ore né in gruppi di ore.

La fruizione del giorno in *smart working* deve sempre fare riferimento ad una preventiva pianificazione in accordo con il proprio Responsabile (con cadenza settimanale o mensile) che ne accerta la compatibilità con le esigenze di servizio, dinamiche organizzative di funzione/ufficio/reparto e/o con caratteristiche anche temporanee di ruolo o mansione.

Il Responsabile valuta di volta in volta l'approvazione della richiesta di *smart working*, sulla base delle attività tecnico-organizzative e produttive da svolgersi in presenza presso la sede di lavoro. A tal riguardo l'utilizzo dello *smart working* è autorizzato tenendo conto delle richieste tra i dipendenti della struttura interessata (es. Ufficio/Reparto), in relazione alle esigenze della struttura stessa, disponendo una eventuale turnazione.

L'orario di lavoro durante lo *smart working* è quello previsto dalla articolazione oraria dei dipendenti, con le caratteristiche di flessibilità proprie dello *smart working*. In particolare la prestazione lavorativa (di norma 8 ore con una pausa pranzo di 45 minuti) può essere svolta anche in orari diversamente distribuiti nella giornata, nell'arco temporale compreso tra le 8:00 e le 20:00. Nella fascia individuata, il dipendente deve comunque essere raggiungibile e contattabile attraverso gli strumenti messi a disposizione dall'azienda (eventuale cellulare aziendale, mail, skype, Teams o altri strumenti di social collaboration).

Il diritto alla disconnessione è assicurato durante la pausa pranzo e al termine della prestazione lavorativa. Non viene richiesto di rendere la propria prestazione lavorativa al di fuori della fascia oraria sopra definita e stabilita con il proprio Responsabile, salvo particolari ed eccezionali esigenze aziendali. Al di fuori di tale fascia, viene disciplinato dal Regolamento di ELT Group il diritto alla disconnessione con

---

<sup>(29)</sup> L'art. 3 del Protocollo nazionale sul lavoro agile prevede infatti che «la prestazione di lavoro in modalità agile può essere articolata in fasce orarie, individuando, in ogni caso, in attuazione di quanto previsto dalle disposizioni normative vigenti, la fascia di disconnessione nella quale il lavoratore non eroga la prestazione lavorativa».

l'indicazione che «il dipendente deve disattivare i dispositivi utilizzati per lo svolgimento della prestazione lavorativa, anche impostando l'apposito status nei tool aziendali (Skype e Teams e altri strumenti di social collaboration)».

Il Regolamento inoltre prevede che, per effetto della distribuzione flessibile del tempo di lavoro, nelle giornate lavorative di *smart working* non sono previste di norma le prestazioni di lavoro straordinario e supplementare, come anche disposto dal Protocollo nazionale del 7 dicembre 2021. Inoltre, per lo svolgimento della prestazione lavorativa in *smart working* non sono dovute indennità o rimborso spese comunque denominate, indennità di trasferta e di reperibilità e/o eventuali indennità di disagio individuale e/o sede disagiata. Inoltre, nonostante le richieste effettuate dalla RSU, anche stante la sperimentaltà del Progetto di *smart working*, durante i giorni di attività lavorativa in *smart working* non viene riconosciuto al dipendente il buono pasto.

Altra parte interessante e aggiuntiva rispetto alle disposizioni del Protocollo nazionale, all'interno del Regolamento di ELT Group è la disciplina, all'art. 6 dei "Casi particolari (revoca, sospensione, interruzione)" e all'art. 4 del "Recesso".

Infatti viene disposto che per sopravvenute, eccezionali e comprovate esigenze di servizio, il giorno settimanale di *smart working* pianificato può essere revocato da parte del Responsabile, attraverso comunicazione scritta al dipendente interessato e alla Direzione HR, motivando la revoca con un congruo preavviso in relazione al presentarsi delle esigenze di cui sopra.

Lo stesso preavviso (con le medesime modalità) deve essere rispettato dal dipendente qualora, per motivate esigenze, lo stesso intenda richiedere una modifica della programmazione concordata.

In tali casi, viene specificato che la ripianificazione della giornata di *smart working* può avvenire solamente all'interno della medesima settimana in cui esso era previsto.

A fronte della richiesta da parte della RSU di rendere cumulabili gli eventuali giorni di *smart working* non fruiti dai lavoratori, la Società conferma che, considerata la sperimentaltà del progetto, in nessun caso si potranno cumulare più giorni di *smart working* all'interno della stessa settimana.

Inoltre l'Accordo, così come aveva disciplinato i casi di revoca, prevede anche i seguenti casi di temporanea sospensione dell'accordo individuale di *smart working*:

- durante il periodo di preavviso, in caso di dimissioni;
- durante lo svolgimento di progetti/attività per cui è prevista la presenza fisica presso la sede del Cliente;
- durante lo svolgimento di una particolare fase di sviluppo/test/qualifica o di lavoro in team per cui è prevista la presenza fisica presso la sede aziendale.

Anche in questi casi il Responsabile, deve comunicare la sospensione e le relative motivazioni attraverso una comunicazione scritta al dipendente interessato e alla Direzione HR.

Viene poi disposto che, qualora per sopraggiunti e imprevisi motivi, il dipendente in *smart working* debba interrompere la propria prestazione lavorativa senza che gli sia possibile completare l'orario di lavoro deve darne tempestiva comunicazione al proprio Responsabile e alla Direzione HR, indicando contestualmente l'orario di presa e di fine servizio.

Il recesso dall'accordo individuale invece, è disciplinato dall'art.4 del Regolamento e può essere esercitato dalla Società, a seguito di successiva rivalutazione in merito alla sussistenza dei requisiti ed eventuale incompatibilità delle attività in carico al dipendente interessato (a titolo esemplificativo e non esaustivo, sono motivo di recesso giustificato le seguenti condizioni: mutate esigenze del cliente/progetto, mutato ruolo/responsabilità del dipendente sul progetto, etc.), oppure qualora il dipendente in *smart working* non sia in grado di svolgere in tale modalità l'attività ad esso assegnata o ancora qualora violi i principi di comportamento dell'Accordo aziendale di *smart working*, fatto salvo in quest'ultimo caso anche l'esercizio del potere disciplinare.

All' art. 9 del Regolamento aziendale viene infatti disciplinato che, nello svolgimento della prestazione lavorativa in modalità *smart working*, il comportamento del dipendente deve essere improntato ai principi di buona fede e correttezza. Trova applicazione quanto previsto dall'art.8 e seguenti Sezione IV, Titolo VII del CCNL vigente anche nei seguenti casi:

a) reiterata mancata e ingiustificata risposta telefonica o attraverso i tool aziendali di comunicazione (Skype, Teams, mail e ulteriori strumenti di social collaboration) del dipendente nella fascia di raggiungibilità;

b) reiterata disconnessione volontaria, non giustificata da comprovate ragioni tecniche o personali, durante lo svolgimento dell'attività al di fuori dei locali dell'azienda, fatto salvo il diritto alla disconnessione al di fuori dell'orario di lavoro e fatta salva la possibilità di collocare la propria prestazione lavorativa all'interno della fascia oraria definita, assicurando di essere raggiungibile nella fascia oraria tra le 8:00 e le 20:00 o, comunque, nella fascia oraria individuata;

c) completa e ingiustificata irraggiungibilità del dipendente durante la prestazione lavorativa in *smart working* durante detta fascia di raggiungibilità.

Qualora il dipendente, in violazione delle modalità previste dal Regolamento, svolga la propria prestazione in *smart working* senza l'autorizzazione del proprio Responsabile, tale comportamento viene equiparato ad assenza ingiustificata, con ogni conseguenza anche sul piano disciplinare.

Per ciò che concerne le novità, inserite nel Protocollo nazionale sul lavoro agile, su lavoratori fragili, genitorialità, welfare e formazione, esse sono state tutte integralmente recepite nel Regolamento aziendale di ELT Group agli artt. 13 (Pari opportunità), 14 (Lavoratori fragili e disabili) e 15 (Formazione e informazione).

Come si può notare ELT Group nel 2021 e nel 2022 ha quindi scelto la strada della gradualità, con un primo accordo sperimentale della durata di un anno, non quindi

uno *smart working* che porta con sé un processo di cambiamento radicale dei processi aziendali e che prevede una nuova organizzazione del lavoro ma, coerentemente con quanto previsto dalla Legge 81/2017, una modalità di lavoro atta a facilitare la conciliazione vita-lavoro dei propri dipendenti e al contempo a incrementare la produttività.

Da ciò ne sono scaturiti un accordo sindacale, un Regolamento aziendale e un accordo individuale molto dettagliati, a causa dell'incertezza dello scenario normativo e dell'interiorizzazione da parte dell'azienda di uno strumento mai utilizzato prima dell'emergenza sanitaria. Si è scelto di aggiungere o di dettagliare ulteriormente, rispetto a quanto previsto nel Protocollo nazionale sul lavoro agile, i casi di revoca, sospensione e interruzione dello *smart working* per timore di incidere e compromettere l'importante e delicata sinergia tra le funzioni ingegneristiche e quelle produttive che è fondamentale per lo svolgimento delle attività *core* dell'azienda.

Nel frattempo, dal 1° settembre 2022, è terminata la modalità semplificata e, per i dipendenti del settore privato, è tornata obbligatoria la stipula di accordi individuali tra impresa e lavoratore. È stata confermata, quindi, la scelta di ELT Group e della RSU aziendale di stipulare un accordo sindacale da cui sono discesi gli accordi individuali sottoscritti dai dipendenti già dal 1° marzo 2022.

Essendosi mosse con congruo anticipo, il 10 novembre 2022 le Parti datoriali e sindacali si sono potute incontrare per fare il punto sullo stato dello *smart working* in ELT Group, confermando l'impianto del primo accordo del 2021 e giudicando lo *smart working* strutturale una esperienza positiva per l'organizzazione aziendale, apprezzato dalle persone come un efficace strumento di conciliazione vita-lavoro (l'accordo individuale in ELT Group è stato sottoscritto da oltre il 90% degli aventi diritto).

Il nuovo accordo che decorre in via sperimentale dal 15 novembre 2022 con efficacia sino al 31 dicembre 2023, permette di poter svolgere la prestazione lavorativa in modalità *smart working* per un massimo di due giorni lavorativi a settimana (nel precedente accordo era un giorno a settimana)<sup>(30)</sup>.

Inoltre viene introdotta la possibilità, in caso di esigenze personali o aziendali e in accordo con il Responsabile, di fruire di parte della giornata di *smart working*, alternando la prestazione in azienda con quella da remoto. In tale caso la giornata viene considerata come una giornata intera di *smart working*. Pertanto in nessun caso può essere svolta attività, in tutto o in parte, in *smart working* per più di due giorni lavorativi a settimana.

In contemporanea ELT Group e la RSU aziendale hanno sottoscritto due Accordi, sull'orario di lavoro e sulle politiche di welfare aziendale, per favorire ulteriormente la flessibilità e la conciliazione vita-lavoro, con particolare riguardo nei

---

<sup>(30)</sup> ELT Group, *Accordo sindacale smart working*, 10 novembre 2022.



confronti dei genitori, dei *caregivers* e di coloro che, per mansione, non possono operare in *smart working*.

## **5. Lo *smart working* del futuro: contrattazione collettiva o individuale? Sullo sfondo resta un nuovo concetto di subordinazione**

L'esperienza di ELT Group dimostra che per la progettazione dello *smart working* post-pandemia non si può che ripartire dall'esperienza degli ultimi anni che parla di regolamenti e accordi aziendali tramite i quali dettare i livelli minimi di tutela e regolamentazione per ciascun caso concreto, ovviamente entro i limiti dettati dall'ordinamento statale.

Le aziende e le rappresentanze sindacali, anche a valle del Protocollo nazionale sul lavoro agile, sembrano infatti aver preso coscienza che si possa progettare uno *smart working* che incrementi la competitività e sia all'altezza delle nuove sfide, migliorando gli accordi già in essere sulla base delle caratteristiche specifiche di ogni singolo contesto produttivo e non attraverso un nuovo e ulteriore intervento eteronomo.

Va rilevato che i molti aspetti che restano ancora in sospeso sono attualmente oggetto di scelte differenziate all'interno dei diversi Accordi (ad esempio in tema di buoni pasto, straordinari ed altri trattamenti retributivi).

Sul tavolo inoltre restano due questioni fondamentali quali la centralità dell'Accordo individuale rispetto alla contrattazione collettiva e di secondo livello e il concetto di subordinazione.

Sul primo aspetto è vero che, come rilevato da P. Ichino, «è la prima volta (...) che in un accordo interconfederale viene dedicato un articolo apposito a sancire la piena sovranità dell'autonomia negoziale individuale su un aspetto del rapporto di lavoro»<sup>(31)</sup> ma nella prassi abbiamo assistito a una contemporanea proliferazione di Accordi di secondo livello che fanno propendere per un rinnovato protagonismo aziendale e sindacale sullo *smart working*, a discapito del primato dell'autonomia individuale.

Infatti la contrattazione collettiva aziendale di secondo livello non lascerà certamente il passo all'esclusivo accordo individuale stipulato tra azienda e lavoratore e le Rappresentanze sindacali vorranno recuperare un ruolo decisivo in questo campo, ruolo che gli è stato di fatto sottratto prima dalla legge 81/2017 e, successivamente durante l'emergenza sanitaria.

La contrattazione collettiva può giocare un ruolo nel creare le condizioni per un'estensione dello *smart working* nelle organizzazioni produttive, contribuendo alla riprogettazione organizzativa che costituisce il prerequisito per una diffusione strutturale di questa nuova modalità di prestazione di lavoro. La contrattazione collettiva, per sua vocazione, agisce in modo adattivo, mentre la legge, per definizione,

---

<sup>(31)</sup> P. Ichino, *Un protocollo poco innovativo*, cit.



è generale e astratta, e quindi molto meno flessibile<sup>(32)</sup>. Grazie alla contrattazione lo *smart working* può quindi trovare una disciplina coerente con i diversi contesti produttivi.

Il secondo problema che rimane sul piatto è quello della subordinazione, ovvero che il lavoro agile comporta un mutamento profondo nella struttura del rapporto contrattuale, nei sistemi di misurazione delle performance aziendali e, più in generale nella gestione delle risorse umane. Come rileva P. Ichino «viene meno, infatti, la possibilità di misurare la quantità del lavoro sulla base della sua estensione temporale: il creditore della prestazione può osservarne solo il risultato immediato, e di questo tenere responsabile il lavoratore» e ancora «quanto più la persona che lavora è responsabilizzata sul risultato, tanto più il rischio che il risultato non venga raggiunto, anche per cause esterne, ricade su di lei. Insomma, il lavoro dipendente finisce coll'assomigliare molto al lavoro autonomo»<sup>(33)</sup>

Da qui discendono alcuni nodi cruciali, sia per il futuro delle Risorse umane che per quello delle relazioni industriali e sindacali.

Lo *smart working*, proprio per la sua natura, resta un tema divisivo all'interno delle organizzazioni: innanzitutto tra chi può operare in modalità agile e chi non può farlo. Inoltre spesso si notano differenze in base all'organizzazione del lavoro nelle diverse funzioni, con conseguente utilizzo dello *smart working* in modo disomogeneo nelle funzioni più a contatto con i reparti produttivi, rispetto alle altre funzioni aziendali. Infine lo *smart working*, oltre che dai genitori con figli minori, è molto apprezzato anche dalle nuove generazioni e lo è meno da parte di chi ha più anzianità aziendale e continua a preferire una modalità di lavoro più "tradizionale" (in ELT Group nel 2022 gli Under 30 avevano una media di circa 3 giorni al mese di *smart working*, contro i 2 degli over 50).

Pertanto nell'introdurre lo *smart working* strutturale occorre porre attenzione alla comunicazione aziendale e alla formazione, per non allentare i legami di solidarietà tra le persone e mantenere saldi i valori aziendali. ELT Group, infatti, sta lanciando per il 2023 un importante piano di formazione sullo *smart working* con tre grandi direttrici: una rivolta al Top Management – veicolando il concetto che siamo all'interno di un nuovo paradigma del lavoro che va accompagnato, attraverso un diverso mindset e una nuova concezione della Leadership, lavorando anche sull'allineamento dei valori, sulla fiducia reciproca, sul senso di appartenenza – e due più di gestione concreta della modalità agile, rivolte ai Responsabili di risorse e a tutto il personale.

Inoltre, per bilanciare gli impatti del lavoro a distanza, l'azienda ha deciso di creare un maggior numero di occasioni di socializzazione, al fine di favorire una maggiore integrazione e interazione tra le persone. A tal fine è stato avviato anche un percorso sulla *Diversity & Inclusion*, con azioni, iniziative formative e di sensibilizzazione,

---

<sup>(32)</sup> A. Perulli, Intervento al Festival del Lavoro del 17 maggio 2021, in [https://www.unive.it/pag/14024/?tx\\_news\\_pi1%5Bnews%5D=10569&cHash=c85720f91f0f540f4fe a0bb3f37a9c77](https://www.unive.it/pag/14024/?tx_news_pi1%5Bnews%5D=10569&cHash=c85720f91f0f540f4fe a0bb3f37a9c77)

<sup>(33)</sup> P. Ichino, *Lo smart working e il tramonto della summa divisio*, cit.

per far sentire tutti parte essenziale dell'azienda. Per questo motivo abbiamo realizzato una Policy, in linea con i principi della Responsabilità sociale, per dichiarare e formalizzare il nostro impegno e per rendere trasparenti obiettivi e linee di azione che mirano a favorire l'inclusione, offrendo a tutti eguali opportunità di dare il proprio contributo e di esprimere al massimo il proprio potenziale. Infine l'azienda, proprio in previsione di un lavoro sempre più per obiettivi, sta intraprendendo un percorso verso una valutazione più frequente, consapevole della necessità di dare *feedback* continui alle persone, sulle aspettative dell'azienda e sulla qualità del lavoro svolto.

Veniamo poi al secondo nodo cruciale, quello che ha impatto sulle relazioni industriali e sindacali: come rileva ancora P. Ichino «il sindacato, se vuole stare al passo con questa trasformazione e non rimanerne escluso, deve cambiare pelle. Da organizzatore e difensore dell'operaio-massa deve diventare l'intelligenza collettiva che guida i lavoratori nella scommessa comune con l'imprenditore sull'innovazione, quindi nella negoziazione di forme di retribuzione più legate all'aumento della produttività, se non addirittura della redditività dell'azienda. Il che porta dritto dritto a un aumento del coinvolgimento dei lavoratori nella gestione dell'impresa».

Un terzo importante nodo, che è anche alla base dei due precedenti, è quello giuslavoristico: mai come oggi occorre uno sforzo per allineare modelli di business e diritto del lavoro per evitare il disallineamento di cui parlava Marco Biagi affermando, con un'espressione dal valore profetico e premonitore che «il mercato e l'organizzazione del lavoro si stanno evolvendo con crescente velocità: non altrettanto avviene per la regolazione dei rapporti di lavoro»<sup>(34)</sup>.

---

<sup>(34)</sup> Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *Libro Bianco sul mercato del lavoro in Italia. Proposte per una società attiva e per un lavoro di qualità*, Gruppo di lavoro coordinato da Maurizio Sacconi e Marco Biagi Roma, ottobre 2001.

## Bibliografia

- Baroni P., *Il governo spinge lo smart working nel privato: ecco come cambia*, La Stampa, 3 novembre 2021, <https://www.lastampa.it/economia/2021/11/03/news/il-governo-spinge-lo-smart-working-nel-privato-ecco-come-cambia-1.40878032>.
- Bini S., *Lo smart working al tempo del coronavirus. Brevi osservazioni in stato di emergenza*, in *Giustiziacivile.com*, 17 marzo 2020, <https://giustiziacivile.com/lavoro/articoli/lo-smart-working-al-tempo-del-coronavirus-brevi-osservazioni-stato-di-emergenza>.
- Conso M.A., *Smart working, entro fine anno un protocollo condiviso*, in *agrpres.it*, 3 novembre 2021, in <https://www.agrpres.it/attualita/smart-working-entro-fine-anno-un-protocollo-condiviso-9273>.
- Ichino P., *Lo smart working e il tramonto della summa divisio tra lavoro subordinato e autonomo*, in *LDE*, 2021, 1-6.
- Ichino P., *Un protocollo poco innovativo ma non inutile*, in *LDE*, 2021, 1-7.
- Labartino G.-Mazzolari F.-Morleo G., *Indagine Confindustria sul lavoro*, 2020, in [confindustria.it](http://confindustria.it).
- Maggestini V., *Lo Smart Working in Italia e l'impatto del Covid-19 sulla relativa disciplina*, Tesi di Laurea LUISS, Dipartimento di Giurisprudenza, Cattedra Diritto del lavoro progredito 2, A.A. 2019/2020.
- Martone M., *Lo smart working nell'ordinamento italiano*, in *DLM*, 2018, 293-318.
- Perulli A., *Intervento al Festival del Lavoro del 17 maggio 2021*, in [https://www.unive.it/pag/14024/?tx\\_news\\_pi1%5Bnews%5D=10569&cHash=c85720f91f0f540f4fea0bb3f37a9c77](https://www.unive.it/pag/14024/?tx_news_pi1%5Bnews%5D=10569&cHash=c85720f91f0f540f4fea0bb3f37a9c77)
- Zoppoli L., *Il protocollo sul lavoro agile nel settore privato e "gli altri"*, in *LDE*, 2022, 1-13.
- Zucaro R., *Il lavoro agile nel comparto metalmeccanico. Un percorso in fieri*, in G. Zilio Grandi (a cura di), *Commentario al CCNL Metalmeccanici 5 febbraio 2021*, Giappichelli, 2021, 185.

## Accordi sindacali

- Protocollo condiviso di regolamentazione delle misure per il contrasto e il contenimento della diffusione del virus Covid19 negli ambienti di lavoro, 24 aprile 2020, in <https://www.lavoro.gov.it/notizie/Documents/Protocollo-24-aprile-2020-condiviso-misure-di-contrasto%20Covid-19.pdf>.
- Protocollo nazionale sul Lavoro agile del 7 dicembre 2021, in <https://www.lavoro.gov.it/notizie/Documents/PROTOCOLLO-NAZIONALE-LAVORO-AGILE-07122021-RV.pdf>.
- Leonardo S.P.A., *Accordo sindacale del 23 gennaio 2020*, in <https://www.uilmnazionale.it/wp-content/uploads/2020/01/20200123-Leonardo-smart-working.pdf>.
- Thales Alenia & Altec S.P.A., *Accordo sindacale 22 settembre 2020*, in <http://www.uilmroma.it/smart-working-e-telelavoro/thales-accordo-smart-working-22-settembre-2020-final/>.
- Telespazio S.P.A., *Verbale di Accordo 20 luglio 2018*, in [https://www.uilmnazionale.it/wp-content/uploads/2018/09/Telespazio-Lavoro-agile-accordo-20\\_7\\_2018.pdf](https://www.uilmnazionale.it/wp-content/uploads/2018/09/Telespazio-Lavoro-agile-accordo-20_7_2018.pdf).
- ELT Group, *Accordo sindacale smart working*, 21 dicembre 2021.
- ELT Group, *Accordo sindacale smart working*, 10 novembre 2022.