



IL LAVORO AGILE TRA PREVENZIONE E RESPONSABILITÀ

Quando il lavoro è agile ma i rischi no

Aspetti biologici e psicosociali

Maria Barberio

Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia

Fondazione Marco Biagi, Modena, 25 settembre 2026

Il lavoro agile produce due trasformazioni

CAMBIA L'ESPOSIZIONE AL RISCHIO

Luoghi variabili
Tempi dilatati
Esposizioni discontinue
Minore visibilità e controllo

CAMBIA LA MAPPA DEI RISCHI

Introduce rischi nuovi

Esacerba rischi già noti

Esposizione e rischi sono due piani distinti, che nel lavoro agile si trasformano contemporaneamente.

UNA RAPPRESENTAZIONE PROVOCATORIA

Questa è Susan

Dopo 25 anni di lavoro da remoto
non adeguatamente regolato

Un'immagine divulgativa che rende visibili gli effetti
di una prevenzione inadeguata



I rischi rappresentati da Susan



RISCHI FISICI ED ERGONOMICI

Sedentarietà
Posture incongrue
Affaticamento visivo
Sovraccarico degli arti superiori
Alterazione dei ritmi di riposo

RISCHI PSICOSOCIALI E ORGANIZZATIVI

Isolamento sociale
Iperconnessione
Dilatazione dell'orario
Interferenza tra lavoro e vita privata
Stress e sovraccarico mentale

L'immagine è provocatoria. I rischi che rappresenta sono reali e documentati.

Fonti normative vincolanti

FONTE	CONTENUTO RILEVANTE	FUNZIONE
Direttiva 89/391/CEE	Valutazione dei rischi e adattamento del lavoro alla persona	Cornice europea della prevenzione
Art. 2087 c.c.	Tutela dell'integrità fisica e della personalità morale	Obbligo generale di sicurezza
D.lgs. 81/2008	Tutti i rischi, stress lavoro-correlato e videoterminali	Disciplina generale della prevenzione
L. 81/2017, artt. 18–23	Accordo, disconnessione, strumenti, sicurezza, cooperazione e assicurazione	Disciplina specifica del lavoro agile
L. 34/2026, art. 11	Nuovo art. 3, comma 7-bis, del d.lgs. 81/2008 e relativo apparato sanzionatorio	Ingresso esplicito nel Testo unico

Il lavoro agile resta pienamente inserito nel sistema generale di prevenzione.

Protocolli, circolari e atti applicativi

FONTE	CONTENUTO RILEVANTE	VALORE
Protocollo nazionale, 7 dicembre 2021	Luoghi, disconnessione, sicurezza, formazione e prevenzione dell’isolamento	Indirizzo per la contrattazione collettiva
Informativa INAIL sul lavoro agile, 2020	Rischi generali e specifici della prestazione svolta all’esterno	Modello tecnico anteriore alla riforma del 2026
Metodologia INAIL, 2025–2026	Lavoro da remoto, innovazione tecnologica e rischi psicosociali	Strumento tecnico volontario
Nota INL, 15 aprile 2026	Prime indicazioni sul nuovo comma 7-bis e sull’apparato sanzionatorio	Primo chiarimento applicativo

Questi atti trasformano la disciplina generale in criteri organizzativi, informativi e valutativi.

Il nuovo art. 3, comma 7-bis

AMBITO	Lavoro agile svolto in ambienti che non rientrano nella disponibilità giuridica del datore di lavoro
OBBLIGHI	Adempimento degli obblighi di sicurezza compatibili, con particolare riguardo ai videoterminali
INFORMATIVA	Documento scritto almeno annuale a lavoratore e RLS sui rischi generali e specifici
COOPERAZIONE	Il lavoratore coopera all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dal datore di lavoro

Per informare correttamente occorre conoscere e aggiornare la mappa dei rischi.

Nel lavoro agile cambia l'esposizione

SPAZIO

Il luogo non è unico, stabile né interamente controllabile

AMBIENTE

Le condizioni fisiche, igieniche e microclimatiche variano

ESPOSIZIONE

REALE

Dove, quando e come si svolge la prestazione

prima di informare

TEMPO

L'esposizione si estende, si frammenta e si sovrappone ai tempi di vita

ORGANIZZAZIONE

Autonomia, carichi, connessione e relazioni assumono configurazioni diverse

Un ambiente di lavoro unico e predeterminato non basta più come riferimento.

Il luogo di lavoro diventa variabile

STESSA PRESTAZIONE

**Luoghi diversi
producono
esposizioni diverse**

L'idoneità del luogo non può essere
presunta

CASA

spazi condivisi, arredi disponibili, condizioni dell'edificio

COWORKING

postazioni temporanee, compresenza, organizzazione di terzi

SPAZI PUBBLICI

rumore, affollamento, igiene e riservatezza variabili

AMBIENTI ESTERNI

clima, radiazione solare, rumore e agenti ambientali

La sede non identifica più, da sola, le condizioni dell'esposizione.

L'esposizione cambia durata e distribuzione

Il tempo di lavoro perde continuità e confini riconoscibili

La giornata può alternare prestazione, interruzioni e riprese, prolungandosi oltre l'orario previsto.

ESTENSIONE

La connessione rende possibile continuare più a lungo

FRAMMENTAZIONE

L'attività si distribuisce in intervalli discontinui

SOVRAPPOSIZIONE

Il lavoro entra nei tempi personali e familiari

RECUPERO

Pause e riposo diventano meno riconoscibili

La durata dell'esposizione non coincide necessariamente con l'orario formalmente dichiarato.

Le condizioni ambientali non sono uniformi

CIÒ CHE CIRCONDA IL LAVORATORE

**L'ambiente può modificare
l'esposizione anche quando
attività e strumenti restano
identici**

Alcune condizioni sono immediatamente percepibili. Altre restano invisibili.

ARIA E VENTILAZIONE

ricambio dell'aria, affollamento, agenti aerodispersi

UMIDITÀ E MATERIALI

muffe, allergeni e condizioni dell'edificio

IGIENE DEGLI SPAZI

superfici, servizi e ambienti condivisi

MICROCLIMA E STIMOLI

temperatura, luce, rumore e radiazione solare

Da questa variabilità emerge il tema, spesso trascurato, del rischio biologico.

L'autonomia non elimina l'organizzazione

Le scelte organizzative determinano come il lavoratore vive l'autonomia, la connessione e la distanza.

CARICHI

obiettivi, urgenze e
intensità della
prestazione

CONNESSIONE

aspettative di
reperibilità e tempi di
risposta

SUPPORTO

accesso a colleghi,
responsabili e risorse

RELAZIONI

isolamento,
appartenenza e
qualità degli scambi

La qualità dell'organizzazione può contenere oppure amplificare l'esposizione ai fattori psicosociali.

Prevenire in ambienti non direttamente controllati

LA PREVENZIONE CAMBIA METODO

**Conoscere i luoghi
senza trasformare
l'autonomia in
controllo**

Partecipazione e informazione
diventano decisive

MAPPATURA

luoghi utilizzati, condizioni ricorrenti e segnali di criticità

CRITERI DI SCELTA

ambienti compatibili, ventilati e adeguatamente mantenuti

SEGNALAZIONE

canali semplici per comunicare muffe, infiltrazioni o scarsa igiene

AGGIORNAMENTO

rivalutazione quando cambiano luogo, condizioni o modalità di lavoro

La cooperazione del lavoratore rende osservabile ciò che il datore non può vedere direttamente.

Il digitale non rende immateriale l'ambiente di lavoro

Il rischio biologico entra nel lavoro agile attraverso i luoghi fisici nei quali la prestazione viene svolta.

EU-OSHA

Fuori dai locali aziendali, condizioni e rischi diventano più imprevedibili e meno direttamente controllabili.

La tecnologia abilita la prestazione. L'esposizione resta concreta.

Quattro gruppi di rischi (EU-OSHA, 2024)

1 FISICI ED ERGONOMICI

- posture statiche e sovraccarico muscolo-scheletrico
- postazioni non adeguate e variazioni del contesto fisico
- illuminazione, rumore e microclima

2 PSICOSOCIALI E ORGANIZZATIVI

- isolamento e riduzione delle relazioni professionali
- carichi, tempi e confini lavoro–vita
- autonomia, coordinamento e controllo

3 DA MOBILITÀ

- spostamenti tra casa, sede e altri luoghi di lavoro
- tempi e condizioni variabili di percorrenza
- rischi connessi alla strada e agli spostamenti

4 TIPICI DEL LAVORO IBRIDO

- frammentazione tra presenza e remoto
- asimmetrie di accesso a informazioni e interazioni
- sovraccarico digitale e continua riconfigurazione del lavoro

La prevenzione richiede una lettura integrata: rischio, luogo, tempo e organizzazione.

La postura assisa: quando la postazione diventa un rischio



ATTENZIONE ALLA POSTAZIONE

Postura assisa + postazione non adeguata

→ affaticamento e alterazioni muscolo-scheletriche

POSTURA

La posizione del corpo condiziona il carico fisico.

POSTAZIONE

Arredi e dispositivi devono essere adeguati alla mansione.

TEMPO

Il lavoro sedentario richiede pause e cambi di postura.

Sedentarietà: il rischio del lavoro prolungato da seduti

Nel lavoro digitale aumenta il lavoro sedentario:



POSTURA ASSISA

La posizione seduta è una componente centrale del lavoro sedentario.



BASSO DISPENDIO DI ENERGIA

Circa pari al dispendio a riposo.



SEDENTARIETÀ

Il lavoro digitale può aumentare il tempo trascorso in posizione seduta.



PAUSE E MOVIMENTO

Pause e utilizzo di nuovi sistemi informatizzati diventano parte della prevenzione.

CAMBIARE POSIZIONE E INTERROMPERE LA SEDENTARIETÀ

SEDUTO



MOVIMENTO

**Esempio virtuoso:
walking meeting**

L'obiettivo non è solo la postazione,
ma anche l'organizzazione del tempo di lavoro.

RISCHI FISICI ED ERGONOMICI

La postazione di lavoro e la valutazione del rischio

La valutazione deve considerare, tra l'altro:

VISTA E OCCHI

Aspetti legati all'attività davanti al video.

POSTURA

Valutazione della posizione assunta durante il lavoro.

AFFATICAMENTO

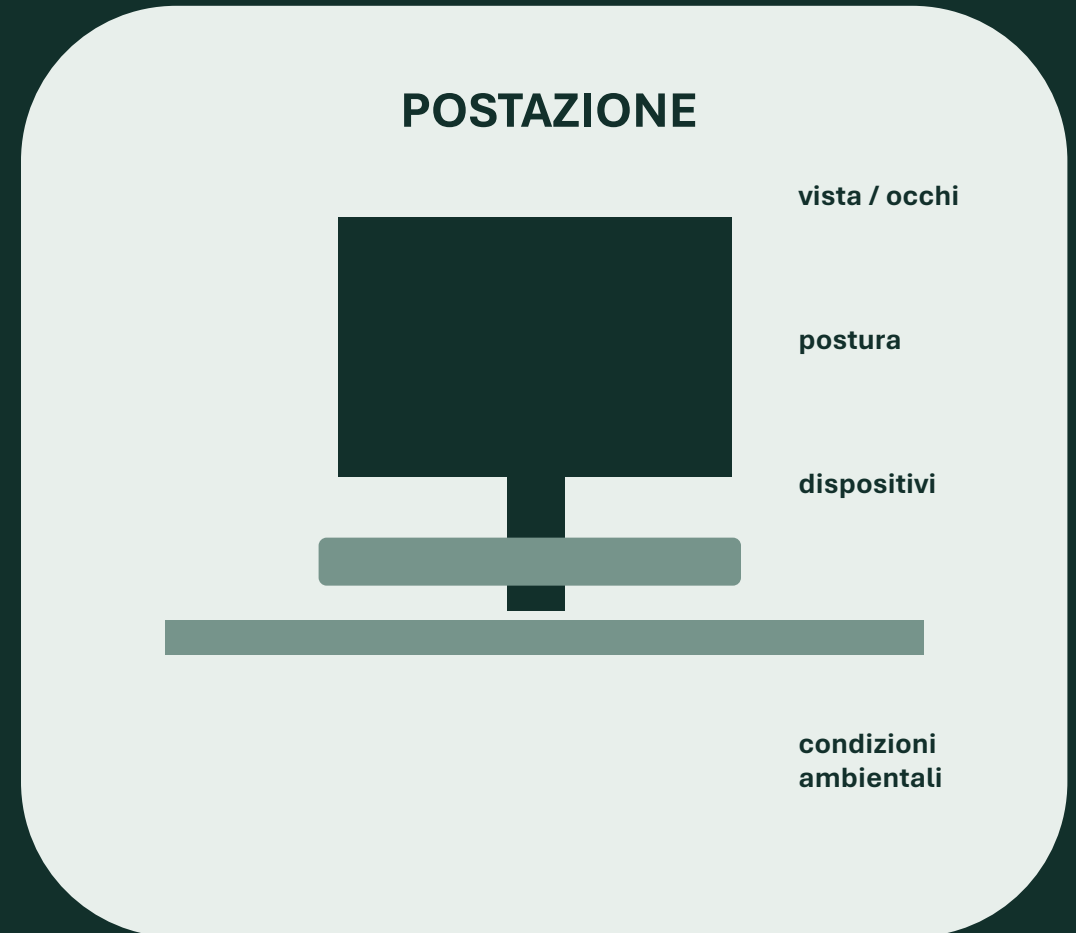
Fisico e mentale.

CONDIZIONI ERGONOMICHE

Arredi, dispositivi e caratteristiche della postazione.

IGIENE AMBIENTALE

Condizioni dell'ambiente di lavoro.



RISCHI FISICI ED ERGONOMICI

Anche la tecnologia usata deve essere ergonomica

Nel materiale, l'ergonomia viene estesa anche agli strumenti digitali:

ADEGUATEZZA E FACILITÀ D'USO

Il software deve essere adeguato all'attività e facilmente utilizzabile.

CHIAREZZA E LEGGIBILITÀ

Le informazioni devono essere chiare, leggibili e accessibili.

PREVENIRE LA DISERGONOMIA

L'uso ripetitivo dei dispositivi può contribuire a condizioni di sovraccarico.

VALUTAZIONE INTEGRATA

Software, hardware e postazione vanno considerati insieme.



ESEMPIO DI DISERGONOMIA

ergonomia del software + hardware + postazione

La mappatura dei rischi psicosociali nel lavoro agile

Cinque dimensioni che possono interagire quando cambiano tempi, strumenti, carichi e relazioni di lavoro.



I rischi non sono compartimenti stagni: dipendono da come il lavoro agile viene progettato e organizzato.

Tecno-stress e iperconnessione

La tecnologia può aumentare flessibilità e autonomia, ma anche domanda, complessità e pressione alla disponibilità.

IPERCONNETTIVITÀ

Aspettativa di connessione e disponibilità continua; difficoltà a interrompere il flusso di lavoro.

TECHNO-OVERLOAD

Sovraccarico di informazioni e richieste; intensificazione del ritmo di lavoro.

TECHNO-COMPLEXITY

Percezione di strumenti e processi sempre più complessi, con nuove esigenze di competenza.

EFFETTO PSICOSOCIALE

Più tecnologia non significa automaticamente più rischio: il rischio emerge quando strumenti, richieste e modalità di lavoro aumentano pressione e difficoltà di recupero.

Intensificazione del lavoro

La flessibilità può accompagnarsi a un aumento delle richieste e alla difficoltà di delimitare il tempo di lavoro.

CARICHI

aumento delle richieste e
della quantità di lavoro

RITMI

maggiore intensità e
pressione temporale

DISPONIBILITÀ

aspettativa di risposta e
reperibilità

La questione non è soltanto «quanto» si lavora, ma come vengono distribuiti carichi, tempi e aspettative.

Un lavoro più intenso può ridurre gli spazi di recupero e contribuire allo stress lavoro-correlato.

Confini tra lavoro e vita privata

Quando luogo e tempo di lavoro diventano più fluidi, aumenta il rischio di sovrapposizione e di riduzione del recupero.

CONFINI SFUMATI

Il lavoro entra più facilmente nello spazio domestico.

Orari più flessibili possono diventare orari più estesi o irregolari.

HOME-WORK CONFLICT

Difficoltà nel separare richieste lavorative e vita privata.

La connessione continua può ridurre il tempo di recupero.

DOMANDA CHIAVE

La flessibilità consente davvero di recuperare o rende il lavoro sempre presente?

Isolamento, relazioni e supporto

La distanza modifica le occasioni di relazione, il confronto informale e il supporto organizzativo.

ISOLAMENTO

Riduzione delle occasioni di relazione e confronto; possibile senso di solitudine lavorativa.

SUPPORTO

Minore supporto percepito da colleghi e responsabili; meno occasioni di aiuto informale.

COORDINAMENTO

Più difficoltà nella gestione delle relazioni e delle attività a distanza.

La distanza fisica può diventare distanza organizzativa quando comunicazione, coordinamento e supporto non vengono riprogettati.

Organizzazione del lavoro: la variabile trasversale

Le condizioni organizzative determinano se autonomia e flessibilità diventano risorse oppure nuovi fattori di pressione.

AUTONOMIA E CONTROLLO

chiarezza delle aspettative, margini di autonomia e modalità di coordinamento

COMUNICAZIONE

regole, canali e frequenza delle interazioni; evitare la connessione come unica forma di coordinamento

RUOLI E RESPONSABILITÀ

chi decide, chi coordina, chi supporta: la distanza rende più importante la chiarezza organizzativa

Questa dimensione attraversa tutte le altre: non è un rischio «in più», ma il contesto nel quale gli altri rischi possono essere amplificati o contenuti.

Più luoghi, più condizioni di esposizione

LA VARIABILE DECISIVA

Quanti luoghi entrano nella prestazione e quanto spesso cambiano

La valutazione deve seguire la mobilità reale del lavoratore.

MEZZI DI TRASPORTO

rumore, vibrazioni, postura vincolata

SPAZI PUBBLICI

affollamento, privacy, igiene e sicurezza

AMBIENTI ESTERNI

radiazione solare, clima, luce e agenti ambientali

CLIENTI E COWORKING

postazioni variabili, regole locali e interferenze

Il luogo non identifica da solo il rischio: contano frequenza, durata e condizioni concrete.

Il viaggio può diventare luogo di lavoro

Durante lo spostamento si sovrappongono esposizioni diverse

FISICHE

rumore, vibrazioni,
microclima e
illuminazione

ERGONOMICHE

posture vincolate e
uso prolungato di
dispositivi portatili

ATTENTIVE

interruzioni,
affaticamento e
attenzione divisa

SICUREZZA

privacy ridotta,
emergenze e
difficoltà di
assistenza

La possibilità tecnica di lavorare in viaggio non rende ogni spostamento un luogo idoneo.

L'ibrido alterna contesti, strumenti e relazioni

Il rischio specifico emerge nei passaggi tra presenza e distanza.

IN PRESENZA

hot-desking
rumore e spazi insufficienti
postazioni non assegnate

Il rientro non garantisce condizioni uniformi.

NEL PASSAGGIO

cambio di postazione
duplicazione dei canali
frammentazione dell'attività

Ogni transizione richiede adattamento e coordinamento.

A DISTANZA

isolamento
accesso diseguale alle informazioni
confini temporali incerti

La distanza può proseguire anche nei giorni in presenza.

La valutazione deve comprendere anche la frequenza e la qualità delle transizioni.

Presenze disallineate, coordinamento più fragile

QUANDO LE PRESENZE NON COINCIDONO

ISOLAMENTO PROLUNGATO	colleghi e responsabili presenti in giorni diversi
LAVORO DI GRUPPO	scambi informali ridotti e collaborazione più complessa
ACCESSO ALLE RISORSE	spazi e informazioni non disponibili nello stesso modo

UNA POLITICA IBRIDA CHIARA DEVE DEFINIRE

PRESENZE	criteri condivisi per giornate in sede e coordinamento dei gruppi
SPAZI	postazioni adeguate, prenotazione e attività compatibili con l'ambiente
CONNESSIONE	tempi di disponibilità, canali e accesso equivalente alle informazioni
VERIFICA	ascolto dei lavoratori e aggiornamento della valutazione

L'ibrido richiede una regia comune: la flessibilità individuale dipende dalla qualità dell'organizzazione.

Una prevenzione organizzativa e anticipata

La prevenzione comincia nella progettazione della modalità agile.

Luoghi, tempi, strumenti e relazioni devono entrare nelle scelte organizzative prima dell'avvio della prestazione.

ANTICIPARE

gli scenari di esposizione prima dell'avvio del lavoro agile

ORGANIZZARE

luoghi ammessi, tempi, strumenti e coordinamento

COINVOLGERE

lavoratore e RLS nella conoscenza delle condizioni reali

AGGIORNARE

la valutazione quando cambiano prestazione o contesto

L'informativa viene dopo: presuppone valutazione dei rischi e scelte organizzative coerenti.