

LA TECNOLOGIA NELLA DIRETTIVA SUL LAVORO AGILE

TECHNOLOGY IN THE DIRECTIVE ON AGILE WORK

Elena Signorini. *Università degli Studi di Bergamo - Italia*

elena.signorini@unibg.it

Riassunto Il testo affronta le modalità con cui il legislatore italiano ha cercato di conciliare le esigenze di vita con le esigenze di lavoro nell'ambito della pubblica amministrazione. Il tema affrontato sotto il profilo del *digital divide* evidenzia le misure ideate per perseguire l'intento conciliativo. Esso si sofferma sulle due modalità intorno alle quali le riflessioni si rincorrono: il telelavoro ed il lavoro agile introdotto nel panorama italiano con la legge n. 81 del 2017.

Parole chiave Amministrazione pubblica, conciliazione tempi di vita tempi di lavoro, telelavoro, lavoro agile, potere di controllo, potere disciplinare

Abstract This paper studies the ways in which the Italian legislator has tried to reconcile the needs of life with the needs of work in the public administration. The topic dealt with in terms of the *digital divide* highlights the measures designed to pursue the conciliatory intent. It focuses on the two ways around which the reflections follow each other: teleworking and agile work introduced in the Italian panorama with the law n. 81 of 2017.

Keywords Public administration, reconciliation of working time, working time, teleworking, agile work, power of control, disciplinary power

1. Introduzione

Con Direttiva n. 3 del primo giugno 2017 il Presidente del Consiglio dei Ministri¹ ha diffuso gli indirizzi per l'attuazione dei commi primo e secondo dell'art. 14 della legge del 7 agosto 2015, n. 124 nonché le linee guida contenenti regole inerenti l'organizzazione del lavoro per promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti in conformità a quanto previsto dalla Risoluzione del Parlamento europeo del 13 settembre 2016 sulla creazione di condizioni del mercato del lavoro favorevoli all'equilibrio tra vita privata e vita professionale².

In apertura il documento contestualizza l'azione nell'ambito della legge 7 agosto 2015, n. 124, recante deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche, sottolineando come, con direttiva del presidente del Consiglio dei Ministri, sentita la Conferenza unificata di cui all'art. 8 del dlgs n. 281 del 1997, sono definiti indirizzi per l'attuazione dei commi primo e secondo del presente articolo e linee guida contenenti regole inerenti l'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti. Altresì il testo si inquadra nell'ambito del disegno di legge A.S. n. 2233-B, che il 10 maggio 2017 è stato definitivamente approvato divenendo la legge 22 maggio 2017, n. 81 recante "Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato". Tra i provvedimenti da cui il testo della direttiva trae origine vi è il dlgs. 15 giugno 2015, n. 80, recante "Misure per la conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro, in attuazione dell'articolo 1, commi 8 e 9, della legge 10 dicembre 2014, n. 183"³ nonché il precedente dlgs. 26 marzo 2001, n. 151, recante "Testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità, a norma dell'articolo 15 della legge 8 marzo 2000, n. 53 ed in ultimo la l. 8 marzo 2000, n. 53, recante "Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi delle città".

Poiché il testo si inquadra nell'ambito della delega di riordino delle amministrazioni pubbliche va precisato che esso va letto in combinato disposto con la l. 16 giugno 1998, n. 191, recante "Modifiche ed integrazioni alle L. 15 marzo 1997, n. 59, e L. 15 maggio 1997, n. 127, nonché con le norme in materia di formazione del personale dipendente e di lavoro a distanza nelle pubbliche amministrazioni.

¹ Il ministro che dispone della delega di funzioni al Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione è la dott.ssa Maria Anna Madia firmataria per il Presidente del Consiglio dei Ministri per questa direttiva

² D. Gottardi, Le modifiche al testo unico maternità-paternità e la conciliazione tra vita familiare e vita professionale. Ragionando di d.lgs. n. 80/2015 e dintorni; della medesima A. La condivisione delle responsabilità genitoriali in salsa italiana, in *Lav. dir.*, 2012, n. 3-4, p. 609. L. Calafà, Congedi e rapporto di lavoro, Cedam, 2004.

³ Conciliazione dei tempi di cura, di vita e di lavoro, Schema di D.Lgs. n. 157, (art. 1, co. 8, 9 e 11, L.183 del 2014) n. 158 dell'8 aprile 2015, in <http://documenti.camera.it/leg17/dossier/pdf/LA0384.pdf>

Disposizioni in materia di edilizia scolastica”, del dlgs 30 marzo 2001, n. 165, recante “Norme generali sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche”, nonché il dlgs 27 ottobre 2009, n. 150, recante “Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”.

Completa la cornice di riferimento il dlgs. n. 81 del 15 giugno 2015 (ulteriore d.lgs. attuativo del Jobs Act unitamente al d.lgs. n. 80 richiamato) recante “Disciplina organica dei contratti di lavoro e revisione della normativa in tema di mansioni, a norma dell’articolo 1, comma 7, della legge 10 dicembre 2014, n. 183”, ed in particolare l’art. 25 sul principio di non discriminazione e la disciplina in materia di orario contenuta nel dlgs 8 aprile 2003, n. 66, riferito all’“Attuazione delle direttive 93/104/CE e 2000/34/CE concernenti taluni aspetti dell’organizzazione dell’orario di lavoro”.

Ancora il testo rimanda e richiama altri testi quali il dlgs n. 81 del 2008 in tema di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, al dlgs n. 196 del 2003 in tema di protezione dei dati personali; il dlgs. 7 marzo 2005, n. 82, “Codice dell’amministrazione digitale” ed in ultimo il D.P.R. 8 marzo 1999, n. 70, “Regolamento recante disciplina del telelavoro nelle pubbliche amministrazioni, a norma dell’articolo 4, comma 3, della legge 16 giugno 1998, n. 191” nel rispetto della Direttiva 1999/70/CE del Consiglio del 28 giugno 1999 relativa all’Accordo quadro CES, UNICE E CEEP sul lavoro a tempo determinato e in particolare la clausola 4 riguardante il principio di non discriminazione.

2. Il testo della Direttiva

Dopo aver delinato il contesto normativo assai ricco e complesso la direttiva si posiziona nell’ottica di riorganizzare le amministrazioni pubbliche⁴ enucleando a tale fine tutta una serie di misure volte a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Tali misure contemplano sia l’attuazione del telelavoro⁵ sia l’attuazione del cosiddetto lavoro agile o *smart working*⁶. Si tratta di nuove modalità di organizzazione del lavoro basate sull’utilizzo della flessibilità lavorativa, sulla valutazione per obiettivi e sulla rilevazione dei bisogni del personale dipendente, anche alla luce delle esigenze

⁴ Già sul tema M. Lovo, Congedi e amministrazioni pubbliche, in R. DEL PUNTA-D. GOTTARDI (a cura di), I nuovi congedi, Il Sole 24 ore, Milano, 2001, p. 211.

⁵ D. Gottardi, voce Telelavoro, in Digesto disc. Priv. Sez. Comm., Agg. Utet, 2003, p. 911; L. Gaeta, La qualificazione del rapporto in L. Gaeta, P. Pascucci, (a cura di), Telelavoro e diritto, Giappichelli, 1998, G. Santoro Passarelli, Lavoro eterorganizzato, coordinato, agile e il telelavoro: un puzzle non facile da comporre in un’impresa in via di trasformazione, 2017, in WP C.S.D.L.E. Massimo D’Antona, 2017, n. 135, <http://csdle.lex.unict.it>; sia consentito di rinviare alla mia analisi Riflessioni sul telelavoro, Lavoro e Previdenza Oggi, Res, 1997, 4, 679;

⁶ Per una panoramica sull’istituto v. Massimario di giurisprudenza del lavoro, 2017, n. 12 con contributi di A.Vallebona, Il lavoro agile, p. 822.; C. Romeo, Il lavoro agile in ambito privato e pubblico p. 824; A. Arbore, Lavoro agile e poteri di controllo e disciplinare: prime riflessioni, p. 829; M. G. Deceglie, Il trattamento del lavoratore agile, p. 835; G. Leone, La tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori agili, p. 844, P. Mastroianni, Forma scritta, obblighi di comunicazione e recesso nel lavoro agile, p. 855 ss.

di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Il testo invita ogni amministrazione a dotarsi ed attivarsi in tal senso avviando nel proprio interno politiche per la valorizzazione delle risorse umane e la razionalizzazione delle risorse strumentali disponibili nell'ottica di una maggiore produttività ed efficienza. Tali politiche dovranno altresì favorire la responsabilizzazione del personale dirigente e non; la riprogettazione dello spazio di lavoro; la promozione e più ampia diffusione dell'utilizzo delle tecnologie digitali; il rafforzamento dei sistemi di misurazione e valutazione delle performance ed in ultimo perseguire una miglior conciliazione. L'intento è consentire nel prossimo triennio ad almeno il 10 per cento dei dipendenti che lo richiedano, di avvalersi delle nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa senza che questo si traduca in penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera.

Per la concretizzazione di tali obiettivi il disegno invita ad effettuare una previa valutazione dell'impatto sull'efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa e sulla qualità dei servizi erogati, elementi che costituiranno oggetto di valutazione nell'ambito dei percorsi di misurazione della performance organizzativa e individuale all'interno delle amministrazioni pubbliche. Le amministrazioni nell'ambito dell'azione promozionale stipuleranno convenzioni con strutture, asili nido e scuole dell'infanzia ponendo in essere, previo accordi con altre amministrazioni pubbliche, servizi di supporto alla genitorialità, per offrire un sostegno alle famiglie aprendoli durante i periodi di chiusura scolastica.

Come detto in precedenza il presente documento si sviluppa sulla base delle previsioni dedicata al lavoro agile dalla l. n. 81 del 2017. Tale testo era stato preceduto da due disegni di legge il 2233 del 2016, che disciplinava la nuova modalità dall'art. 15 in avanti, e il 2233 B che invece lo prevedeva dall'art. 18 in avanti (numerazione e testo mantenuto, fatto salvo alcune modifiche) nella legge n. 81 che istituisce lo smart work⁷ o lavoro agile dedicando le norme dall'art. 18 al 25⁸.

⁷ Si rinvia al numero monografico di MGL 2017, n. 12 con contributi di A. Vallebona, Il lavoro agile, cit.; C. Romeo, Il lavoro agile in ambito privato e pubblico, cit; A. Arbore, Lavoro agile e poteri di controllo e disciplinare: prime riflessioni, p. 829; M. G. Deceglie, Il trattamento del lavoratore agile, p. 835; G. Leone, La tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori agili, p. 844, P. Mastroilli, Forma scritta, obblighi di comunicazione e recesso nel lavoro agile, p. 855 ss.

⁸ Il Capo II, della legge n. 81 del 2017 reca la disciplina del lavoro agile cui dedica gli articoli da 18 a 25. Art. 18 Lavoro agile 1. *Le disposizioni del presente capo, allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, promuovono il lavoro agile quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.* 2. *Il datore di lavoro è responsabile della sicurezza e del buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati al lavoratore per lo svolgimento dell'attività lavorativa.* 3. *Le disposizioni del presente capo si applicano, in quanto compatibili, anche nei rapporti di lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni, secondo le direttive emanate anche ai sensi dell'articolo 14 della*

La direttiva si compone di una parte introduttiva in cui delinea indirizzi e modalità operative per attuare gli obiettivi di cui prevede la sperimentazione ed una seconda parte contenente le linee guida cui ispirare tale sperimentazione. Nella seconda parte il documento enuclea le indicazioni relative all'organizzazione del lavoro ed alla gestione del personale per promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, favorire il benessere organizzativo ed assicurare l'esercizio dei diritti delle lavoratrici e dei lavoratori. Gli strumenti di lavoro a distanza⁹, sebbene nascano come strumenti conciliativi, presentano una netta preponderanza di fruitori appartenenti al sesso maschile che si segnalano per l'incremento delle ore che dedicano al lavoro. Gli indirizzi contenuti nella direttiva sono il frutto di un percorso concertato e condiviso con talune amministrazioni e fanno parte integrante del documento per consentire una più efficace predisposizione ed attuazione delle misure previste. Per seguire il percorso di attuazione degli obiettivi nella fase sperimentale è previsto altresì l'avvio di un'attività di monitoraggio definite nelle linee guida.

3. Linee guida in materia di promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro

legge 7 agosto 2015, n. 124, e fatta salva l'applicazione delle diverse disposizioni specificamente adottate per tali rapporti. 4. Gli incentivi di carattere fiscale e contributivo eventualmente riconosciuti in relazione agli incrementi di produttività ed efficienza del lavoro subordinato sono applicabili anche quando l'attività lavorativa sia prestata in modalità di lavoro agile. 5. Agli adempimenti di cui al presente articolo si provvede senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, con le risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili a legislazione vigente.

Art. 19 Forma e recesso 1. L'accordo relativo alla modalità di lavoro agile e' stipulato per iscritto ai fini della regolarità amministrativa e della prova, e disciplina l'esecuzione della prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali aziendali, anche con riguardo alle forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro ed agli strumenti utilizzati dal lavoratore. L'accordo individua altresì i tempi di riposo del lavoratore nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro. 2. L'accordo di cui al comma 1 può essere a termine o a tempo indeterminato; in tale ultimo caso, il recesso può avvenire con un preavviso non inferiore a trenta giorni. Nel caso di lavoratori disabili ai sensi dell'articolo 1 della legge 12 marzo 1999, n. 68, il termine di preavviso del recesso da parte del datore di lavoro non può essere inferiore a novanta giorni, al fine di consentire un'adeguata riorganizzazione dei percorsi di lavoro rispetto alle esigenze di vita e di cura del lavoratore. In presenza di un giustificato motivo, ciascuno dei contraenti può recedere prima della scadenza del termine nel caso di accordo a tempo determinato, o senza preavviso nel caso di accordo a tempo indeterminato.

Art. 20 Trattamento, diritto all'apprendimento continuo e certificazione delle competenze del lavoratore 1. Il lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile ha diritto ad un trattamento economico e normativo non inferiore a quello complessivamente applicato, in attuazione dei contratti collettivi di cui all'articolo 51 del decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81, nei confronti dei lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all'interno dell'azienda. 2. Al lavoratore impiegato in forme di lavoro agile ai sensi del presente capo può essere riconosciuto, nell'ambito dell'accordo di cui all'articolo 19, il diritto all'apprendimento permanente, in modalità formali, non formali o informali, e alla periodica certificazione delle relative competenze.

⁹ Vallebona, Il lavoro agile, in MGL, 2017, n. 12, p. 822; C. Romeo, Il lavoro agile in ambito privato e pubblico, ib. 2017, p. 824; A. Maresca, Smart working, subordinazione soft, in Il Sole 24Ore, 26 luglio 2017.

Le misure pensate dal legislatore nascono con l'intento duplice di consentire una miglior conciliazione tempi di vita tempi di lavoro incrementando la produttività individuale e organizzativa. Esse attuano altresì la Risoluzione del Parlamento europeo del 13 settembre 2016¹⁰ recante la creazione di condizioni del mercato del lavoro favorevoli all'equilibrio tra vita privata e vita professionale. Tale documento nella sezione Occupazione di qualità al n. 45 *"segnala che l'equilibrio tra vita privata e vita professionale deve basarsi sui diritti e sulla sicurezza dei lavoratori nel mercato del lavoro, nonché sul diritto a prendersi del tempo libero senza le restrizioni dettate dalle crescenti esigenze di mobilità e flessibilità; sottolinea che la crescente flessibilità può contribuire ad aumentare le discriminazioni attualmente esistenti sul mercato del lavoro nei confronti delle donne – che si manifestano sotto forma di retribuzioni più basse, forme di lavoro atipico e livello sproporzionato di responsabilità per il lavoro domestico non retribuito – se non si adotta prima un chiaro approccio volto all'integrazione della dimensione di genere"*; ed al n. 48 precisa che il lavoro agile rappresenta *"un approccio all'organizzazione del lavoro basato su una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione, che non richiede necessariamente al lavoratore di essere presente sul posto di lavoro o in un altro luogo predeterminato e gli consente di gestire il proprio orario di lavoro, garantendo comunque il rispetto del limite massimo di ore lavorative giornaliere e settimanali stabilito dalla legge e dai contratti collettivi; sottolinea pertanto il potenziale offerto dal lavoro agile ai fini di un migliore equilibrio tra vita privata e vita professionale, in particolare per i genitori che si reinseriscono o si immettono nel mercato del lavoro dopo il congedo di maternità o parentale; si oppone tuttavia alla transizione da una cultura della presenza fisica a una cultura della disponibilità permanente; invita la Commissione, gli Stati membri e le parti sociali, in sede di elaborazione delle politiche in materia di lavoro agile, a garantire che esse non impongano un onere supplementare ai lavoratori, bensì rafforzino un sano equilibrio tra vita privata e vita professionale e aumentino il benessere dei lavoratori; sottolinea la necessità di concentrarsi sul conseguimento di obiettivi occupazionali al fine di scongiurare l'abuso di queste nuove forme di lavoro; invita gli Stati membri a promuovere il potenziale offerto da tecnologie quali i dati digitali, internet ad alta velocità, la tecnologia audio e video per l'organizzazione del (tele)lavoro agile"*¹¹.

Per fare ciò le amministrazioni sono sollecitate ad avviare azioni per adeguare i propri sistemi di misurazione e valutazione della performance, per verificare l'impatto sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa, nonché sulla qualità dei servizi erogati e delle misure organizzative adottate in tema di conciliazione dei tempi

¹⁰<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P8-TA-2016-0338+0+DOC+XML+Vo//IT>

¹¹ L. Calafà, Commento all'articolo 23, 24 e 26, in L. NOGLER (a cura di), La riforma del mercato del lavoro. Commento alla legge 4 novembre 2010, n. 183, Utet, Torino, 2012; S. SCARPONI, Il lavoro delle donne fra produzione e riproduzione: profili costituzionali e 'citizenship', in Famiglia, lavoro, diritto: combinazioni possibili, in Lav. dir., 2001, p. 97.

di vita e di lavoro dei dipendenti, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative.

Il documento si incardina in un assai complesso corpo normativo ed in particolare nell'ambito della l. n. 81 del 2017 dedicata a disciplinare lo statuto del lavoratore autonomo le cui disposizioni si applicano, in quanto compatibili, anche nei rapporti di lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni, sulla base di quanto dispone l'articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124, e fatta salva l'applicazione delle diverse disposizioni specificamente adottate per tali rapporti.

3.1. Ambito di applicazione e destinatari

Le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 sono le destinatarie del provvedimento e nel loro interno esso si applica a tutti i dipendenti, non essendovi alcuna tipologia o categoria di lavoratore esclusa. Le stesse debbono definire le attività che sono compatibili con il lavoro agile e tenerne conto nel caso di lavoratori che chiedano accesso a tale modalità esecutiva della prestazione.

Il tutto deve ovviamente avvenire nel rispetto del principio di non discriminazione tra lavoratori subordinati a tempo indeterminato e lavoratori subordinati a tempo determinato di cui alla clausola 4 della Direttiva 1999/70/CE del Consiglio del 28 giugno 1999 relativa all'accordo quadro CES, UNICE e CEEP sul lavoro a tempo determinato. In tale contesto un ruolo fondamentale è svolto dai Comitati unici di garanzia (art. 57 d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165), nonché dagli Organismi indipendenti di valutazione (d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150), ai quali compete un ruolo determinante nell'attuazione delle misure per la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni. Tali organismi nel quadro dei loro compiti propositivi, consultivi e di verifica debbono contribuire ad ottimizzare la produttività del lavoro pubblico, migliorando l'efficienza delle prestazioni garantendo ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, di benessere organizzativo e dal contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica per i lavoratori.

3.2. Misure organizzative

Tra gli obiettivi che la legge n 124 del 2015 pone all'art. 14 vi sono le misure per attuare il telelavoro¹² e quelle per l'avvio e l'attuazione dello *smart work* o lavoro agile¹³.

¹² P. Magno, Il luogo del telelavoro, in *Dir. Lav.*, 1996, I, 550.

¹³ AA.VV. Il lavoro agile nella disciplina legale, collettiva ed individuale, 2017, n. 6, in WP C.S.D.L.E. Massimo d'Antona, volume collettivo, in www.csdle.lex.unict.it

Si tratta di due figure simili¹⁴, ma occorre considerarle con prudenza¹⁵ poiché non si deve “*ingegnarsi per fare regredire (il lavoro agile) a una forma del vecchio telelavoro*”, istituto che ha avuto effettivamente una scarsissima diffusione anche laddove è stato legislativamente disciplinato come nelle pubbliche amministrazioni¹⁶.

Il telelavoro rappresenta una forma di lavoro a distanza¹⁷ attuabile dalle amministrazioni, con l'obiettivo di razionalizzare l'organizzazione del lavoro e di realizzare economie di gestione attraverso l'impiego flessibile delle risorse umane. Per realizzare tale obiettivo le amministrazioni possono, sia installare apparecchiature informatiche e collegamenti telefonici e telematici, necessari, sia autorizzare i propri dipendenti ad effettuare, a parità di salario, la prestazione lavorativa in luogo diverso dalla ¹⁸sede di lavoro, previa determinazione delle modalità per la verifica dell'adempimento della prestazione lavorativa (art. 4 legge 191/1998)¹⁹. In argomento il D.L. 18 ottobre 2012, n. 179 (convertito dalla legge 221/2012) al suo art. 9, comma settimo prevedeva che le amministrazioni entro la fine di marzo di ogni anno, predisponessero un piano per l'utilizzo del telelavoro nella propria organizzazione.

Oltre al telelavoro si prevede l'avvio della sperimentazione di nuove modalità spazio temporali di svolgimento della prestazione lavorativa tra le quali spicca il lavoro agile o smart-working²⁰. Questa figura nasce in alternativa al telelavoro per soddisfare le esigenze di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei lavoratori e va attuata nel rispetto delle norme e dei principi in tema di sicurezza sul luogo di lavoro, della tutela della riservatezza dei dati e della verifica dell'adempimento della prestazione²¹. Poiché

¹⁴ Per una panoramica v. E. Dagnino, P. Tomassetti, C. Tourres, Il lavoro agile nella contrattazione collettiva oggi, WP Adapt, 2016, n. 2.

¹⁵ Con riguardo alle due figure prudenza A. Maresca, Smart working, subordinazione soft, in Il Sole 24Ore, 26 luglio 2017; G. Ferraro, Dal lavoro subordinato al lavoro autonomo, in Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali, 1998, n. 79, p. 448 ss. Già sul tema rimando alle mie considerazioni in Riflessioni sul telelavoro, Lavoro e Previdenza Oggi, Res, 1997, 4, 679;

¹⁶ A. Vallebona, Il lavoro agile, in MGL, 2017, n. 12, p. 822; C. Romeo, Il lavoro agile in ambito privato e pubblico, ib. 2017, p. 824

¹⁷ D. Gottardi, voce Telelavoro, in Digesto disc. Priv. Sez. Comm., Agg. Utet, 2003, p. 911; L. Gaeta, La qualificazione del rapporto in L. Gaeta, P. Pascucci, (a cura di), Telelavoro e diritto, Giappichelli, 1998, G. Santoro Passarelli, Lavoro eterorganizzato, coordinato, agile e il telelavoro: un puzzle non facile da comporre in un'impresa in via di trasformazione, 2017, in WP C.S.D.L.E. Massimo D'Antona, 2017, n. 135, <http://csdle.lex.unict.it>

¹⁸ R. Albano, S. Bertolini, Y. Curzi, T. Fabbri, T. Parisi, DigitalAgile: l'ufficio nel dispositivo mobile. Opportunità e rischi per lavoratori e aziende. Osservatorio MUSIC, WP Series, 2017, n. 3.

¹⁹ Cfr. il dPR 70/1999 e l'accordo quadro nazionale sul telelavoro nelle pubbliche amministrazioni del 23 marzo 2000.

²⁰ G. Santoro Passarelli, Lavoro etero-organizzato, coordinato, agile e telelavoro: un puzzle non facile da comporre nell'impresa in via di trasformazione, DRI, n. 3/XXVII-2017, p. 771 ss. in particolare p. 785; sul telelavoro in alternanza L. Gaeta, Lavoro a distanza e subordinazione, Esi, 1993;

²¹ Con riguardo alle nuove tipologie ed ai nuovi rischi già M. Giovannone, S. Spattini (a cura di), Lavoro in ambiente domestico, telelavoro e lavoro a progetto: linee guida e buone prassi per la prevenzione dai

essa identifica una modalità esecutiva della prestazione diversa da quella tipica, pensata e realizzata quale modalità per aumentare la produttività, determinante è il ruolo svolto dai dirigenti che operano come promotori dell'innovazione dei sistemi organizzativi di gestione delle risorse umane e garanti contro le discriminazioni. I lavoratori coinvolti con queste modalità, infatti, debbono aver salvaguardate le legittime aspettative in termini di formazione e crescita professionale, previa l'attivazione di percorsi informativi e formativi che non li escludano dal contesto lavorativo, dai processi d'innovazione in atto e dalle opportunità professionali.

Il filo che muove la direttiva è lo snellimento della pubblica amministrazione dando vita ad una organizzazione i cui risultati siano misurabili in termini di performance e non più necessariamente sulla presenza fisica. Altresì il ricorso alla misura del telelavoro e del lavoro agile tende alla conciliazione, attribuendo criteri di priorità per la fruizione delle relative misure, compatibilmente con l'organizzazione degli uffici e del lavoro, a favore di coloro che si trovano in situazioni di svantaggio personale, sociale e familiare e dei/delle dipendenti impegnati/e in attività di volontariato. Al fine di rendere attuabile il disegno contenuto nel documento è indispensabile l'identificazione preventiva delle attività incompatibili con le innovative modalità spazio temporali di svolgimento della prestazione lavorativa.

Il disegno di rinnovamento prevede che la pubblica amministrazione ponga obiettivi prestazionali specifici, misurabili, coerenti e compatibili con il contesto organizzativo, che consentano da un lato di responsabilizzare il personale rispetto alla missione istituzionale dell'amministrazione e dall'altro di valutare e valorizzare la prestazione lavorativa in termini di performance e di risultati effettivamente raggiunti. Ancora debbono esser pensati percorsi di formazione mirati rivolti ai dipendenti pubblici e, in particolare, ai dirigenti per una maggior diffusione del ricorso a modalità di lavoro agile non solo per agevolare la conciliazione dei tempi di vita e lavoro ma anche per incrementare la produttività e modelli organizzativi più competitivi. Per rendere operativo il progetto di riforma è necessaria, sia una riprogettazione dello spazio fisico e virtuale di lavoro, attraverso la riorganizzazione e razionalizzazione dei luoghi di lavoro, anche mediante la creazione di spazi condivisi, sia la promozione e diffusione dell'uso delle tecnologie digitali a supporto della prestazione lavorativa, anche al fine di colmare il c.d. *digital divide*, per il consolidamento di una struttura amministrativa basata sulle reti informatiche tecnologicamente avanzate, anche attraverso applicazioni gestionali e di *project management* accessibili da remoto²².

Come già richiamato in precedenza l'art. 18 della l. n 81 del 2017, dedicato al lavoro agile, lo definisce *quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato*

rischi, anche in chiave comparata, alla luce della riforma del mercato del lavoro in Italia, 2009, in <http://www.unipd-org.it/rls/Lineeguida/ADAPTvalutazionerischinuovilavori.pdf>

²² Sia consentito di rinviare alla mia analisi "Le nuove traiettorie del lavoro: le implicazioni della digitale e sharing economy sul rapporto di lavoro, in Massimario di giurisprudenza del lavoro 2017, n. 11; nonché sempre alla mia analisi in "La tecnologia quale dinamica di distruzione e creazione del lavoro", in Professionalità, 2017, 1, Studium Edizioni.

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

Questa modalità rientra tra quelle destinata a far mutare lo scenario del mercato del lavoro rimodulando tempi, luoghi, esecuzione esecutive ma soprattutto ispirando i rapporti ad una maggior autonomia. L'espressione coniata dal legislatore non indica una nuova tipologia contrattuale bensì, una nuova e diversa modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzata però da diversi elementi tipici del lavoro autonomo. Nella medesima figura convivono pertanto aspetti di tutte le categorie contrattuali tra le quali i lavoratori italiani si destreggiano: vi sono aspetti del lavoro subordinato, di quello autonomo e soprattutto delle cd. collaborazioni coordinate e continuative. Da un punto di vista terminologico va segnalato come in Italia la legge 81/2017 non parli di *smart work* bensì lavoro agile. I due termini sono stati ritenuti equivalenti dall'Accademia della Crusca ma è possibile notare alcune discrepanze derivanti dal fatto che nel nostro Paese non viene data particolare importanza alla qualifica del lavoratore e nemmeno all'uso delle nuove tecnologie.

L'esecuzione della prestazione in modalità agile non muta la natura giuridica del rapporto di lavoro subordinato, la posizione della lavoratrice o del lavoratore all'interno dell'amministrazione e non modifica la relativa sede di lavoro di assegnazione. La prestazione di lavoro subordinato si sviluppa sulla base di un accordo scritto concluso tra le parti²³. Tale accordo dovrà specificare le modalità con le quali la prestazione verrà eseguita ed in particolare dovrà indicare che l'attività potrà alternativamente esser effettuata in parte all'interno dei locali dell'amministrazione e in parte all'esterno (flessibilità spaziale della prestazione) ed entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva (flessibilità dell'orario di lavoro). Sui luoghi la legge non prevede una postazione fissa durante i periodi di lavoro svolti all'esterno dei locali dell'amministrazione. Tale tratto mina la certezza del diritto: forse è opportuna

²³ L'articolo 19 dell'A.S. 2233-B prevede che: "1. L'accordo relativo alla modalità di lavoro agile è stipulato per iscritto ai fini della regolarità amministrativa e della prova, e disciplina l'esecuzione della prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali aziendali, anche con riguardo alle forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro ed agli strumenti utilizzati dal lavoratore. L'accordo individua altresì i tempi di riposo del lavoratore nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro. 2. L'accordo di cui al comma 1 può essere a termine o a tempo indeterminato; in tale ultimo caso, il recesso può avvenire con un preavviso non inferiore a trenta giorni. Nel caso di lavoratori disabili ai sensi dell'articolo 1 della legge 12 marzo 1999, n. 68, il termine di preavviso del recesso da parte del datore di lavoro non può essere inferiore a novanta giorni, al fine di consentire un'adeguata riorganizzazione dei percorsi di lavoro rispetto alle esigenze di vita e di cura del lavoratore. In presenza di un giustificato motivo, ciascuno dei contraenti può recedere prima della scadenza del termine nel caso di accordo a tempo determinato, o senza preavviso nel caso di accordo a tempo indeterminato".

l'individuazione dei locali esterni, d'intesa tra amministrazione e lavoratori. La rapidità dei progressi tecnologici hanno rappresentato il volano per lo sviluppo del telelavoro e dello smartworking.

La flessibilità assume con queste figure una nuova dimensione: dall'opzione domestica, al posto di quella usuale rappresentata dall'azienda, la sfera di luoghi ove svolgere la prestazione tendono ad ampliarsi sino a situazioni e postazioni diverse quali anche gli stessi mezzi di trasporto. Un aspetto determinante nei nuovi lavori è l'orario di svolgimento del medesimo. A tal riguardo il testo sottolinea diverse problematiche relative da un lato alle modalità di accertamento del rispetto dello stesso orario, tratto che parrebbe irrigidire un rapporto nel quale si vuole promuovere una cultura dell'organizzazione del lavoro flessibile, per obiettivi e risultati, con forte responsabilizzazione del lavoratore rispetto al suo apporto lavorativo. È opportuno comunque che l'accordo contenga il numero di giorni, di ore, di mesi, di anni di durata dello smart working con prevalenza della modalità di prestazione in sede; che esso preveda altresì la possibilità di frazionare la giornata oppure stabilire lo smart working per la giornata intera, contemplando la possibilità di ragionare in termini di giorni fissi o giorni variabili²⁴.

Altro aspetto che emerge con le nuove modalità operative è rappresentato dalla disponibilità che il lavoratore si trova a dover dare all'azienda cui appartiene. Lo sganciamento tra luogo fisico e la riconduzione del luogo di lavoro in un ambiente virtuale apre le riflessioni sulla possibile limitazione della rintracciabilità del prestatore. A tal fine si prevede che l'accordo debba correlare la prestazione in *smart working* rispetto all'orario di lavoro e di servizio dell'amministrazione anche mediante fasce di reperibilità. Il tema riconduce ai dispositivi tecnologici che il prestatore si troverà ad utilizzare per eseguire le mansioni affidategli. Sul punto il documento prevede che, pur non dovendo l'amministrazione necessariamente esser obbligata a fornire i dispositivi tecnologici, nel caso ciò avvenga occorrerà riflettere, analogamente a quanto fatto con il telelavoro, sulla sicurezza e buon funzionamento della strumentazione fornita e sui relativi costi²⁵.

3.3. Misure organizzative per l'adozione di servizi di supporto alla genitorialità

Il testo dopo aver delineato le misure organizzative si sofferma su quelle relative all'adozione dei servizi di supporto alla genitorialità come amplificazione dello scopo

²⁴ G. Scarpitti, D. Zingarelli, *Il telelavoro: teorie e applicazioni: la destrutturazione del tempo e dello spazio nel lavoro post-industriale*, Franco Angeli, 1996, p. 13755.

²⁵ P. Pascucci, *La tutela della salute e della sicurezza sul lavoro*, Aras Edizioni, Quaderni di Olympus 2014; dello stesso A. La tutela della salute e della sicurezza dei telelavoratori nell'ordinamento italiano (con qualche retrospettiva dottrinale), 2009, in http://olympus.uniurb.it/index.php?option=com_content&view=article&id=2260:2009-pascucci-paolo-tutela-dei-telelavoratori-nellordinamento-italiano&catid=98:opinioni-e-commenti&Itemid=40

conciliativo delle misure in adozione. Come detto in precedenza le amministrazioni pubbliche possono concretizzare il loro percorso conciliativo con la stipula di convenzioni con asili nido e scuole dell'infanzia, organizzando altresì, anche attraverso accordi con altre amministrazioni pubbliche, servizi di supporto alla genitorialità. Fruibili nei periodi di chiusura scolastica. Si tratta di misure che dovranno avere la necessaria diffusione e condivisione e che saranno oggetto di valutazione ai fini della performance organizzativa ed individuale delle amministrazioni è fondamentale avviare monitoraggio di quanto effettuato. Spetta ai dirigenti monitorare²⁶, ponendo attenzione al raggiungimento degli obiettivi fissati e alla verifica dell'impatto sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa.

4. Obiettivi

Gli obiettivi posti dalla direttiva sono due: uno qualitativo e l'altro quantitativo. Con riguardo al primo va rammentato come l'articolo 14 della legge 124/2015 citata fissi l'obiettivo di favorire l'adozione da parte delle PA di misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e per la sperimentazione di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa (modalità concettualmente riconducibili al lavoro agile o smart working); con riguardo al secondo esso vorrebbe consentire, entro tre anni, ad almeno il 10 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano, di avvalersi di tali modalità. Alla base di tutto questo vi è la nuova visione dell'organizzazione del lavoro volta a stimolare l'autonomia e la responsabilità dei lavoratori e a realizzare una maggiore conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

A diverse amministrazioni corrispondono diversi approcci per attuare queste misure. Ogni amministrazione può infatti individuare autonomamente, nell'ambito della cornice normativa e nel concreto perseguimento degli obiettivi sottesi, il modello rispondente alle proprie esigenze e caratteristiche. Inoltre, le misure di conciliazione non postulano una soluzione unica valida per tutte le organizzazioni, ma possono richiedere l'elaborazione di strumenti su misura, da utilizzare per contemperare e soddisfare gli interessi e le esigenze di tutti gli attori coinvolti. Sia il telelavoro che lo smart work dovranno pertanto essere disegnate sulla base delle caratteristiche e dinamiche organizzative di ogni amministrazione. Pur dovendo essere ritagliate sulla base delle caratteristiche di ogni amministrazione è indispensabile fissare i pilastri di partenza unitari che accompagnino la realizzazione delle fasi concrete di attuazione delle misure.

²⁶ Entro trenta giorni dall'adozione della presente direttiva, è costituito presso la Presidenza del Consiglio dei ministri un gruppo di monitoraggio di durata biennale al fine di: fornire supporto alle pubbliche amministrazioni destinatarie della Direttiva nella fase di sperimentazione delle misure previste dall'articolo 14 della legge 124/2015; monitorare e verificare l'attuazione della Direttiva; formulare eventuali proposte per la modifica o integrazione della Direttiva.

Tra questi pilastri spicca quello destinato alla misurazione e valutazione delle performance. La direttiva evidenzia l'esigenza di rafforzare l'organizzazione del lavoro ricorrendo a modelli incentrati che consentano di verificare l'impatto, l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa soffermandosi sulla qualità dei servizi erogati e delle misure organizzative adottate per realizzare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, coinvolgendo anche i cittadini. E' altresì previsto che sia nel Piano della performance, che nel Sistema di misurazione e valutazione della Performance le modalità applicative del telelavoro e del lavoro agile tengano conto di tutta una serie di indicazioni che dovranno indirizzare l'operato della amministrazione²⁷ tra le quali spiccano quelle tese ad avviare i progetti di telelavoro e *smart working* intervenendo altresì ad adeguare le misure in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro alla prestazione lavorativa svolta con tali modalità²⁸.

5. Proposte metodologiche: Indicazioni operative per l'attivazione del lavoro agile

La direttiva dedica una specifica sezione alle indicazioni operative con cui il avviare il progetto del lavoro agile. Si tratta di indicazioni non vincolanti stante l'autonomia delle amministrazioni a definire il percorso di attuazione più consono in relazione al proprio ordinamento. La sezione disloca le azioni in quattro distinte fasi: la prima destinata all'analisi del contesto, la seconda alla definizione di obiettivi e caratteristiche del progetto generale che si pone alla base del lavoro agile, la terza è dedicata alle modalità con cui dovrà esser avviata la sperimentazione e la quarta ed ultima contiene le indicazioni per avviare ed attuare il percorso di monitoraggio e valutazione delle azioni intraprese.

²⁷ Tra i pilastri fondamentali per raggiungere i risultati attesi la direttiva indica tra l'altro di: valutare nell'ambito dei percorsi di misurazione della performance organizzativa e individuale all'interno delle amministrazioni pubbliche, le capacità innovative dei dirigenti in materia organizzativa; valorizzare le competenze dei singoli e dei gruppi; responsabilizzare i propri lavoratori e favorire relazioni fondate sulla fiducia; realizzare gli interventi di innovazione tecnologica e di dematerializzazione dei documenti previsti dalla normativa vigente, predisponendo le infrastrutture tecnologiche adeguate, da tenere in considerazione anche ai fini dell'accordo tra datore di lavoro e lavoratrice o lavoratore; operare nei limiti delle risorse di bilancio disponibili a legislazione vigente e senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, eventualmente attraverso modalità di compensazione nell'ambito del bilancio triennale, previa verifica della praticabilità di questa possibilità; individuare possibili risparmi conseguenti; garantire e verificare l'adempimento della prestazione lavorativa; svolgere il potere di controllo come proiezione del potere direttivo del datore di lavoro finalizzato alla verifica dell'esatto adempimento della prestazione lavorativa; definire le modalità applicative alle lavoratrici o ai lavoratori agili degli istituti in materia di trattamento giuridico ed economico del personale e le forme di partecipazione delle OO.SS.; definire gli elementi essenziali dell'accordo individuale tra amministrazione e lavoratrice o lavoratore agile o dell'adesione al programma dell'amministrazione al fine di regolare le modalità applicative e gli adempimenti a carico delle parti; verificare l'integrità del patrimonio dell'amministrazione e la protezione dei dati utilizzati.

²⁸ E. Dagnino, F. Riezzo, Lo sviluppo delle nuove tecnologie e la sfida delle parti sociali francesi in tema di telelavoro, 2017, in www.bollettinoadapt.it

Nel corso della prima fase fondamentale è l'osservazione del contesto inteso come sia come organigramma formale che come organizzazione reale dedicando una particolare attenzione alle modalità di lavoro che si stabiliscono all'interno dei gruppi. In questa fase verrà effettuata l'analisi e la mappatura del personale ricercando, e facendo emergere i bisogni delle lavoratrici e dei lavoratori. Alla base dello studio vi è una vera e propria analisi quantitativa del personale delineando il quadro dell'amministrazione, integrato di aspetti qualitativi, legati ai carichi di cura familiare e ai ritmi di vita e di lavoro dei lavoratori interessati all'attivazione di un percorso di flessibilità.

Dopo aver individuato lo scenario in cui muoversi prende avvio il secondo momento destinato alla definizione degli obiettivi e delle caratteristiche del progetto generale di lavoro agile. Durante questa fase preliminarmente verranno delineate le caratteristiche del progetto generale di lavoro agile predisponendo un Piano o un atto interno in cui siano indicate informazioni relativamente alla durata, rientri settimanali, fasce di reperibilità, utilizzo degli strumenti tecnologici, criteri di scelta in caso di richieste superiori al numero disponibile; sicurezza sul lavoro ecc.). Nel piano dovranno esser eventualmente indicate le attività escluse dai progetti di lavoro agile e telelavoro. Un Piano analogo a quello pensato per il lavoro agile dovrà esser predisposto anche per il telelavoro.

Al fine di garantire il miglior perseguimento degli obiettivi indicati sarebbe opportuno che vi fosse il previo consenso delle organizzazioni sindacali coinvolgendo anche il Comitato Unico di Garanzia (CUG). Al termine di questa fase interlocutoria è necessario definire gli obiettivi che si intendono raggiungere nel rispetto di quelli prefissati ex art. 14 L.124/2015. Come già indicato tale norma fissa come obiettivo minimo il coinvolgimento di almeno il 10 per cento dei dipendenti di ciascuna amministrazione. Al fine di raggiungere tale scopo esse dovranno attivarsi per identificare l'ambito soggettivo delle azioni da intraprendere individuando il personale che potrebbe esser coinvolto, sempre nel rispetto dei criteri di selezione predefiniti (che tengano conto ad esempio delle condizioni di salute o gestione dei tempi, esigenze di conciliazione e di tutela delle cure parentali, in generale della sostenibilità del lavoro).

Segue questa fase la verifica degli spazi e della dotazione tecnologica necessaria che potrà esser di proprietà della stessa o dello stesso lavoratore, o potrà esser eventualmente messa a disposizione dall'amministrazione. Le nuove metodologie del lavoro a distanza, accordando al dipendente di lavorare fuori dall'ufficio, nel rispetto delle condizioni concordate con l'amministrazione di appartenenza, favorisce la diffusione del cosiddetto "desk sharing", cioè la possibilità di condividere una postazione di lavoro e più in generale la creazione di spazi di lavoro condivisi. Ciò

induce pertanto a riflettere sulla predisposizione di aree di co-working²⁹ utilizzando le risorse esistenti. Lo spazio comune consente e favorisce una collaborazione, uno scambio di competenze che si sviluppa nell'interazione sociale e professionali. Spesso si tratta di spazi aperti forniti di tutti gli strumenti (computer, internet, stampanti, sale conferenze) che i soggetti possono utilizzare talvolta previo preavviso. La condivisione degli spazi può avviarsi sia durante il periodo di assenza di personale per lunghe malattie o maternità. Il disegno contenuto nella direttiva sicuramente si è ispirato alle esperienze d'oltralpe (Germania, Francia, Norvegia, Svezia) ridisegnando il lavoro anche nella pubblica amministrazione costringendola all'ulteriore sforzo di predisporre un sistema di sicurezza ed assicurazione obbligatoria che tuteli il soggetto che operi in modalità di lavoro agile, predisponendo annualmente una informativa con l'indicazione dei rischi generali e i rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione della prestazione all'esterno della sede di lavoro.

Come fatto per lo smart work è opportuno dedicare una fase di sperimentazione al progetto in atto. A tale fine è opportuno l'avvio di un progetto pilota i cui risultati verranno monitorati e valutati, sulla base di un insieme specifico di indicatori individuati dalla amministrazione che siano rilevanti, significativi e misurabili rispetto alle caratteristiche strutturali ed alle finalità istituzionali. Tale valutazione verrà effettuata al termine del periodo di sperimentazione onde misurare la produttività delle attività svolte dai dipendenti, anche sulla base delle informazioni fornite ai dirigenti responsabili dei progetti individuali di lavoro agile, ciò anche la fine di proseguire la sperimentazione.

5.1. Proposte metodologiche: Azioni trasversali, formazione e sensibilizzazione. La partecipazione sindacale

Il documento oltre alle indicazioni operative per avviare il lavoro agile si sofferma sull'aspetto della promozione di percorsi formativi e di sensibilizzazione destinati ai dipendenti pubblici, in particolare i dirigenti, sui temi delle nuove modalità organizzative del lavoro e della sicurezza sul luogo di lavoro in tema di smart working. In quest'ottica il documento elabora alcune azioni trasversali che possono coadiuvare

²⁹ Il co-working si definisce come una modalità di svolgimento della prestazione lavorativa e di organizzazione delle risorse umane e strumentali basata sulla condivisione dell'ambiente di lavoro ed eventualmente delle postazioni informatiche da parte di lavoratori e lavoratrici dipendenti da diversi datori di lavoro, ovvero dipendenti dallo stesso datore di lavoro ma assegnati a diverse articolazioni territoriali. La condivisione del luogo di lavoro, in particolare nell'ambito della pubblica amministrazione, da un lato realizza l'obiettivo della razionalizzazione e riorganizzazione degli spazi, con evidenti risparmi di spesa, dall'altro permette di garantire esigenze di conciliazione. Lo sviluppo del co-working permette la creazione e lo sviluppo di centri polifunzionali per l'erogazione di servizi pubblici. Si pensi ad una pluralità di amministrazioni che condividono spazi e nell'ambito di questi erogano servizi pubblici diversi, o al caso di amministrazioni con una pluralità di sedi territoriali che permettano ai dipendenti per alcuni giorni a settimana di svolgere la propria prestazione lavorativa in una sede della propria amministrazione diversa da quella di assegnazione.

l'implementazione dell'istituto tramite la diffusione di buone pratiche in materia di telelavoro e lavoro agile; la conclusione di convenzioni tra amministrazioni con caratteristiche omogenee; per favorire la diffusione di un innovativo modello culturale della prestazione lavorativa improntato alla flessibilità organizzativa nell'ottica dei risultati e di una maggiore produttività. A tal fine il testo suggerisce, anche per combattere il rischio isolamento, la creazione di apposite aree web, sui siti istituzionali, ove pubblicare gli atti interni di regolazione, eventuali faq, format, esperienze positive anche di altre amministrazioni eventualmente replicabili.

Fondamentale in questo percorso è la partecipazione delle parti sindacali predisponendo un documento programmatico sul lavoro agile da condividere in cui siano indicati alcuni degli aspetti più importanti che andranno a connotare il lavoro agile, quali, ad esempio: le attività ammesse a lavoro agile; i criteri di preferenza da utilizzare in caso di un numero di richieste superiore alla percentuale di dipendenti che, sulla base della normativa vigente, possano avere accesso a forme di lavoro agile; la disciplina sulle fasce di contattabilità; la definizione dei criteri per verificare l'attività resa a distanza.

6. Aspetti organizzativi, gestione del rapporto di lavoro e relazioni sindacali, l'organizzazione del lavoro

Con riguardo agli aspetti organizzativi connessi alle nuove modalità di esecuzione della prestazione va segnalato come sia fondamentale un cambio di rotta nella cultura organizzativa delle amministrazioni pubbliche. La perdita della fisicità del lavoro, superando la "timbratura del cartellino", apre a modalità di lavoro che possono compiersi all'esterno della propria sede lavorativa e in orari non necessariamente prefissati.

Appare pertanto determinante sviluppare sia una cultura manageriale e modelli organizzativi fondati sulla definizione di processi e indicatori, ovvero sulla programmazione e sul perseguimento di obiettivi e quindi sulla misurazione dei risultati, piuttosto che sul numero di ore lavorate; sia stimolare una maggiore autonomia e capacità decisionale unite a flessibilità riconosciuta ai lavoratori, sviluppando negli stessi una responsabilità di risultato piuttosto che di mera prestazione, nonché una maggiore motivazione tenuto conto anche degli effetti sul "work-life balance". È fondamentale avviare relazioni professionali fondate sulla fiducia e sulla gestione intelligente del lavoro, stimolando comportamenti virtuosi e favorendo uno spirito di collaborazione e valorizzazione dei talenti. Nel contempo è necessario garantire la massima comunicazione e condivisione delle informazioni e sistemi tecnologici ed organizzativi che privilegiano, secondo la logica della sharing economy, l'accesso agli strumenti piuttosto che la titolarità della postazione di lavoro o l'assegnazione della scrivania fissa, arrivando a superare l'identificazione della sede di lavoro con gli spazi messi a disposizione dal datore di lavoro, predisponendo nel

contempo il miglioramento dei servizi, incremento della produttività, maggiore benessere organizzativo e riduzione dei costi³⁰.

Ne deriva che ogni realtà dovrà elaborare un proprio sistema di smart working mappando preliminarmente i processi e focalizzando le attività connesse, distinguendole in base di prestazione e di interazione richieste, nonché in base allo spazio fisico più idoneo a porle in essere. Una adeguata considerazione dovrà esser attribuita altresì alle caratteristiche dei lavoratori potenziali fruitori delle nuove modalità, valutando il loro grado di affidabilità, la capacità di organizzazione e di decisione, di propensione all'assunzione di responsabilità. Come noto tutte le categorie di lavoratrici o lavoratori possono svolgere la prestazione in modo agile, fatta eccezione per quelle per le quali è incompatibile. Fondamentale per la realizzazione di tutto questo è il coinvolgimento delle direzioni del personale cui compete la progettazione ed implementazione dei nuovi modelli allentando i tradizionali vincoli del lavoro e ripensando oltre alle modalità lavorative anche modalità formative in formula smart work.

6.1. Gestione del rapporto di lavoro

Il lavoro agile apre alla necessità di individuare modalità agili di svolgimento della prestazione lavorativa che superino, come più volte detto, le rigidità tradizionali del lavoro subordinato svolto in uno spazio ed in un orario determinati. Il luogo della prestazione lavorativa può non coincidere con la sede abituale di lavoro e con un predefinito orario di servizio. Però se con il telelavoro si fa riferimento ad una prestazione lavorativa a distanza, con il lavoro agile muta la concezione del tempo e quindi dell'orario, nonché del potere di controllo esercitato dal datore di lavoro nei termini e con le modalità definite nell'apposito accordo individuale previsto dalla legge n. 81 del 2017. Esso comporta la piena attuazione al concetto di autonomia e responsabilizzazione ferme restando le regole della subordinazione. La nuova formula deve tutelare i lavoratori impedendo che i richiedenti subiscano penalizzazioni sia nella crescita professionale sia nel riconoscimento della professionalità (art. 14, comma 1, della legge 124/2015). Con riguardo al principio di non discriminazione è necessario che l'atto interno sul lavoro agile dell'amministrazione, adottato in base a quanto indicato in seguito, non determini esclusioni rispetto al personale destinatario dello stesso: laddove il dipendente sia già destinatario di misure di flessibilità tale aspetto può essere considerato ai fini della definizione dei criteri di priorità nell'accesso al lavoro agile, qualora le richieste avanzate dai dipendenti siano numericamente superiori alle posizioni rese disponibili dall'amministrazione.

³⁰ Direttiva n. 3 del 1 giugno 2017.

6.2. Relazioni sindacali

Attribuire una voce ai lavoratori a distanza è fondamentale. Tale aspetto è stato affrontato dalla Direttiva che con riferimento alle relazioni sindacali precisa come il ricorso al lavoro agile si incune nel tema delle relazioni sindacali che la pubblica amministrazione, in qualità di datore di lavoro, è chiamata a garantire. La materia essendo nuova ed in assenza di specifiche disposizioni normative e contrattuali, viene colmata dalle disposizioni normative di carattere generale in materia di poteri datoriali e di riparto di competenza tra fonte legislativa e fonte contrattuale³¹. Il richiamo oltre che all'art. 5 del d.lgs n. 165 del 2001 va esteso anche all'art. 40, comma 1, dello stesso decreto ove dispone che la contrattazione collettiva determina i diritti e gli obblighi direttamente pertinenti al rapporto di lavoro, nonché le materie relative alle relazioni sindacali³². L'avvio pertanto di questi nuovi modelli implica, per gli aspetti connessi alle determinazioni relative all'organizzazione degli uffici, la sola informativa sindacale, mentre per i profili concernenti i rapporti di lavoro è auspicabile l'attuazione di forme di partecipazione sindacale previste arricchendole con percorsi di condivisione e confronto con le organizzazioni sindacali che, in un'ottica di collaborazione, possano essere utili per l'applicazione di un istituto innovativo come il lavoro agile.

6.3. Disciplina interna

Le amministrazioni debbono adottare un atto interno nel quale tratteggiare gli aspetti di tipo organizzativo e i profili attinenti al rapporto di lavoro.

Tale documento (così come testualmente indica la direttiva) dovrà contenere, anche se non in maniera non esaustiva: la definizione di lavoro agile, distinta da quella di telelavoro; l'individuazione della platea dei destinatari, ferma restando la necessità di garantire il rispetto del principio di non discriminazione tra personale a tempo

³¹ Il richiamo è all'articolo 5, comma 2, del d.lgs. 165/2001 che a normativa vigente prevede che, nell'ambito delle leggi e degli atti organizzativi di cui all'articolo 2, comma 1, le determinazioni per l'organizzazione degli uffici e le misure inerenti alla gestione dei rapporti di lavoro sono assunte in via esclusiva dagli organi preposti alla gestione con la capacità e i poteri del privato datore di lavoro, fatti salvi la sola informazione ai sindacati per le determinazioni relative all'organizzazione degli uffici ovvero, limitatamente alle misure riguardanti i rapporti di lavoro, l'esame congiunto, ove previsti nei contratti di cui all'articolo 9. Rientrano, in particolare, nell'esercizio dei poteri dirigenziali le misure inerenti alla gestione delle risorse umane nel rispetto del principio di pari opportunità, nonché la direzione, l'organizzazione del lavoro nell'ambito degli uffici

³² Nel precisare le materie di competenza la norma indica che sono in particolare, escluse dalla contrattazione collettiva le materie attinenti all'organizzazione degli uffici, quelle oggetto di partecipazione sindacale ai sensi dell'articolo 9, quelle afferenti alle prerogative dirigenziali ai sensi degli articoli 5, comma 2, 16 e 17, la materia del conferimento e della revoca degli incarichi dirigenziali, nonché quelle di cui all'articolo 2, comma 1, lettera c), della legge 23 ottobre 1992, n. 421. Nelle materie relative alle sanzioni disciplinari, alla valutazione delle prestazioni ai fini della corresponsione del trattamento accessorio, della mobilità e delle progressioni economiche, la contrattazione collettiva è consentita negli esclusivi limiti previsti dalle norme di legge.

determinato e personale a tempo indeterminato nonché tra personale in regime di tempo pieno e personale in regime di tempo parziale; il richiamo al principio di non discriminazione; l'individuazione della modalità di realizzazione dell'obiettivo minimo fissato dall'articolo 14 della legge 124/2015; l'indicazione della procedura di accesso al lavoro agile e delle modalità di gestione della stessa (gestione accentrata con un unico ufficio competente o gestione decentrata con competenza dei diversi uffici coinvolti); la definizione delle modalità di attuazione del lavoro agile nelle amministrazioni con articolazione territoriale; l'eventuale individuazione delle attività compatibili con il lavoro agile; la definizione della postazione e degli strumenti di lavoro nonché quella di sede di lavoro e delle modalità di comunicazione al datore di lavoro; l'individuazione del ruolo dei Comitati unici di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG) nell'attuazione del lavoro agile; l'indicazione dei criteri di accesso al lavoro agile con l'indicazione delle categorie di personale a cui è attribuito un titolo di precedenza nel ricorso a tale modalità di lavoro; la determinazione delle modalità di esercizio della prestazione lavorativa con indicazione dei giorni/periodi in cui è possibile ricorrere allo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità di lavoro agile; il richiamo al trattamento giuridico ed economico del dipendente, fatto salvo il principio di non discriminazione; la previsione delle prestazioni che, eccedenti l'orario settimanale che diano luogo a riposi compensativi, prestazioni di lavoro straordinario, prestazioni di lavoro in turno notturno, festivo o feriale non lavorativo che determinino maggiorazioni retributive, brevi permessi o altri istituti che comportino la riduzione dell'orario giornaliero di lavoro, siano escluse, fermo restando il divieto di discriminazione; gli eventuali riflessi sull'attribuzione del buono pasto; il rinvio alla disciplina del decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81; l'individuazione della disciplina in materia di sicurezza delle comunicazioni e privacy; l'individuazione della disciplina in materia di formazione, informazione, assicurazione e diritti sindacali del dipendente; il richiamo ai criteri e alle procedure per l'erogazione delle risorse di cui al fondo unico di amministrazione anche in riferimento al personale che presta la propria attività con la modalità del lavoro agile; il richiamo al controllo di gestione e al sistema di misurazione e valutazione della performance; la definizione di misure volte a garantire la trasparenza e le forme di pubblicazione più idonee connesse alle iniziative e all'implementazione del lavoro agile; la definizione del numero di giorni, di ore, di mesi, di anni di durata dello smart working con prevalenza della modalità di prestazione in sede, valutando la frazionabilità in ore ovvero il ricorso al lavoro per la giornata intera e ragionando in termini di giorni fissi o giorni variabili; la regolamentazione di specifici obblighi riconducibili a quelli di diligenza e di fedeltà previsti per i lavoratori agili nel codice di comportamento dell'amministrazione e in ultimo il rinvio alla previsione nell'accordo con la lavoratrice o il lavoratore agile dei tempi di riposo nonché delle misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione della lavoratrice o del

lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro (c.d. "diritto alla disconnessione")³³.

Ai lavoratori che optino per la modalità dello smart work debbono essere riconosciuti anche altri diritti oltre a quelli indicati. E' necessario che a tali lavoratori, lavoratrici siano riconosciute la parità di trattamento con i colleghi che lavorano all'interno dell'azienda, un'informazione adeguata sui rischi e sui tempi di riposo, la tutela contro gli infortuni e vengono inoltre individuate le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro³⁴. Questo ultimo risvolto è strettamente collegato al diritto alla disconnessione, un ambito disciplinato espressamente dal legislatore francese che ha dato i natali ad un tale diritto specifico. Il tema è assai controverso poiché sottolinea l'importanza di garantire al lavoratore degli spazi personali in cui, nonostante le tecnologie lo rendano reperibile, possa non ricevere o possa rifiutarsi di ricevere comunicazioni inerenti al lavoro³⁵. In Francia è stato definito come il diritto alla vita privata del XXI secolo³⁶.

Con riguardo alla disconnessione va precisato come in Italia non vi sia stato un riconoscimento esplicito e de iure del diritto alla disconnessione: la regolamentazione è lasciata alla contrattazione collettiva³⁷. Va segnalato come l'Università dell'Insubria sia stata una fra le prime ad applicare una garanzia a tutela di questo diritto: essa ha infatti previsto che dalle 20 alle 7 del giorno dopo, nel weekend e durante i festivi, i dipendenti che ricevano mail, telefonate possano non rispondere dedicandosi alla vita personale. Sempre in tema anche Corte di Giustizia dell'Unione europea, nel caso Pfeiffer, cause riunite da C-397/01 a C-403/01, ha disposto che il "tenersi connesso del lavoratore" non può essere considerato come tempo di lavoro in quanto il soggetto resta libero di scegliere cosa fare del proprio tempo libero e nel proprio domicilio. Si ritiene però importante sottolineare che spesso il lavoratore possa sentirsi vincolato poiché un suo rifiuto potrebbe andare ad incrinare i rapporti con il datore di lavoro. Questa pronunzia evidenzia come la tecnologia possa essere un'arma a doppio taglio,

³³ Direttiva n. 3 del 1 giugno 2017

³⁴ D. Gottardi, Lo stato di avanzamento dei lavori a livello di istituzioni europee sulla parità di genere, in L. CALAFÀ-D. GOTTARDI, *Il diritto antidiscriminatorio, tra teoria e prassi applicativa*, Ediesse, Roma, 2009, p. 21

³⁵ R. Di Meo, *Il diritto alla disconnessione nella prospettiva italiana e comparata*, in LLI, [S.l.], v. 3, n. 2, p. 17-38, dicembre 2017. ISSN 2421-2695, <https://labourlaw.unibo.it/article/view/7571>; L. Morel, *Il diritto alla disconnessione*, 2017, cit.; S. O'Connor, *When your boss is an algorithm*, in *Financial times*, 2016, in <http://goo.gl/OXUcA7>

³⁶ L'art. 55 della Loi travail prevedeva il diritto alla disconnessione al fine di assicurare il rispetto dei tempi di riposo, del periodo di ferie e della vita e personale e familiare. Sul tema C. Mathieu, M. M. Pèretié, A. Picault, *Le droit à la déconnexion: une chimère?*, in *Revue de Droit du travail*, 2016, p. 592 s.

³⁷ A. Rota, *Tutela della salute e sicurezza dei lavoratori digitali. Persona e pervasività delle tecnologie, in Web e lavoro. Profili evolutivi e di tutela*, P. Tullini (a cura di), Giappichelli, 2017, p. 172; D. Poletti, *Il c.d. diritto alla disconnessione nel contesto dei «diritti digitali»*, cit. p. 9; C. Rapisarda Sasson, *Inibitoria, in Dig. Disc. Priv. Sez. Civ., IX*, 2013, p. 474 ss

comportando da un lato la riduzione dei tempi di spostamento ed un aumento della produttività, ma dall'altro comportando il rischio di un aumento dell'orario di lavoro derivante dalla costante reperibilità e spesso motivata dal desiderio del lavoratore di eccellere, sovente a danno della salute.

6.4. Potere di controllo e disciplinare del datore di lavoro nello smart working

Le ultime parti della direttiva sono dedicate alla modalità con cui i tradizionali poteri datoriali si esplicano nei nuovi modelli di lavoro. Sul punto merita richiamare l'art. 21 della l. n. 81 del 2017 laddove identifica il potere di controllo e disciplinare all'interno del lavoro agile³⁸. Secondo i principi generali il potere di controllo del datore di lavoro implica la verifica dell'esatto adempimento della prestazione lavorativa anche al fine di salvaguardare l'integrità del patrimonio dell'amministrazione e, per questo, tiene conto di due aspetti propri del rapporto di lavoro di tipo subordinato: il potere organizzativo del datore di lavoro e la diligenza del prestatore. Nel caso in esame l'esplicazione di tali poteri comporta un aggiustamento poiché a fronte della perdita della fisicità del rapporto occorre che l'accertamento dell'esecuzione della prestazione avvenga in maniera diversa rispetto a quella tradizionale. Sul punto va segnalato come la norma preposta al controllo dell'operato del lavoratore sia l'art. 4 dello Statuto dei Lavoratori (l. 300 del 1970) recentemente rivisto dall'art. 23 del d.lgs. n. 151 del 2015 e dall'art. 5, comma 2, del d.lgs. n. 185 del 2016³⁹.

³⁸ L'art. 21 recita: "L'accordo relativo alla modalita' di lavoro agile disciplina l'esercizio del potere di controllo del datore di lavoro sulla prestazione resa dal lavoratore all'esterno dei locali aziendali nel rispetto di quanto disposto dall'articolo 4 della legge 20 maggio 1970, n. 300, e successive modificazioni. 2. L'accordo di cui al comma 1 individua le condotte, connesse all'esecuzione della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali, che danno luogo all'applicazione di sanzioni disciplinari".

³⁹ La norma recita: 1. Gli impianti audiovisivi e gli altri strumenti dai quali derivi anche la possibilità di controllo a distanza dell'attività dei lavoratori possono essere impiegati esclusivamente per esigenze organizzative e produttive, per la sicurezza del lavoro e per la tutela del patrimonio aziendale e possono essere installati previo accordo collettivo stipulato dalla rappresentanza sindacale unitaria o dalle rappresentanze sindacali aziendali. In alternativa, nel caso di imprese con unità produttive ubicate in diverse province della stessa regione ovvero in più regioni, tale accordo può essere stipulato dalle associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale. In mancanza di accordo, gli impianti e gli strumenti di cui al primo periodo possono essere installati previa autorizzazione delle sede territoriale dell'Ispettorato nazionale del lavoro o, in alternativa, nel caso di imprese con unità produttive dislocate negli ambiti di competenza di più sedi territoriali, della sede centrale dell'Ispettorato nazionale del lavoro. I provvedimenti di cui al terzo periodo sono definitivi. 2. La disposizione di cui al comma 1 non si applica agli strumenti utilizzati dal lavoratore per rendere la prestazione lavorativa e agli strumenti di registrazione degli accessi e delle presenze. 3. Le informazioni raccolte ai sensi dei commi 1 e 2 sono utilizzabili a tutti i fini connessi al rapporto di lavoro a condizione che sia data al lavoratore adeguata informazione delle modalità d'uso degli strumenti e di effettuazione dei controlli e nel rispetto di quanto disposto dal decreto legislativo 30 giugno 2003, n. 196."

Richiamando quanto detto in precedenza si può preliminarmente precisare come l'esercizio del potere di controllo sulla presenza in servizio della lavoratrice o del lavoratore agile può trovare una sua collocazione all'interno dell'accordo individuale che disciplina il ricorso al lavoro agile. Ciò può esser attuato predisponendo fasce di reperibilità articolate in relazione all'orario di servizio eventualmente previsto nel regolamento interno dall'amministrazione, onde coordinare la prestazione di lavoro con modalità di smart working e l'organizzazione complessiva del datore di lavoro. Nell'esplicazione del potere di controllo fondamentale è il ruolo dei dirigenti i quali, oltre ad individuare il personale da avviare con modalità agile sono tenuti a dirigere, coordinare e controllare l'attività degli uffici che da essi dipendono e dei responsabili dei procedimenti amministrativi, anche con poteri sostitutivi in caso di inerzia. Essi sono altresì incaricati della gestione del personale e delle risorse finanziarie e strumentali assegnate ai propri uffici. L'individuazione dei lavoratori da inserire nel progetto di lavoro agile implica una valutazione della loro condotta complessiva (ex 55-septies, comma 5, del d.lgs. 165/2001), controllo che avverrà anche in itinere sulla base di una apposita programmazione sulla base delle priorità e degli obiettivi lavorativi di breve-medio periodo. La verifica del conseguimento degli stessi si realizzerà tramite la predisposizione di rapporti, ovvero attraverso momenti di confronto tra le parti⁴⁰.

Quanto al potere disciplinare si svilupperà secondo le direttrici delineate dai principi generali di cui agli art. 2014 e 2015 del cc. e delineate nel codice di comportamento dell'amministrazione, sia nell'atto interno dell'amministrazione e nell'accordo individuale. Il codice di comportamento costituisce la sede di regolazione più opportuna per la definizione degli aspetti comportamentali specifici per la lavoratrice o il lavoratore agile, ciò anche per coordinare la disciplina normativa e contrattuale vigente in materia disciplinare⁴¹. Il documento dovrà inoltre contenere una parte dedicata appositamente alle nuove modalità (ex art. 1, secondo comma Dpr n. 62 del 2013) nella quale far confluire le indicazioni in tema di orario, di riservatezza, di custodia dei dispositivi tecnologici e di incompatibilità e divieto di cumulo d'impieghi.

⁴⁰ Si rammenta che le disposizioni in materia di responsabilità, infrazioni e sanzioni e procedure conciliative costituiscono norme imperative e trovano applicazione anche per i lavoratori agili. Secondo quanto previsto dall'articolo 55 del d.lgs. 165/2001 anche per tali lavoratori "Ferma la disciplina in materia di responsabilità civile, amministrativa, penale e contabile.....si applica l'articolo 2106 del codice civile. Salvo quanto previsto dalle disposizioni del presente Capo, la tipologia delle infrazioni e delle relative sanzioni è definita dai contratti collettivi

⁴¹ L'articolo 21, comma 2, dell'A.S. 2233-B prevede che "L'accordo di cui al comma 1 individua le condotte, connesse all'esecuzione della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali, che danno luogo all'applicazione di sanzioni disciplinari

7. Infrastrutture tecnologiche e protezione dei dati, custodia e riservatezza

Con l'approntamento delle modalità di lavoro a distanza urgono apposite infrastrutture abilitanti che consentano l'accesso ai dati e agli applicativi da parte dell'utente presso qualunque postazione di lavoro, anche se dislocata presso una sede diversa da quella consueta di lavoro, purché all'interno della rete organizzativa. Onde favorire il lavoro a distanza è prevista la messa a disposizione dei lavoratori di tutta una serie di componenti tra le quali la profilazione degli utenti, con gestione dei ruoli e delle abilitazioni; la tracciatura degli accessi ai sistemi e agli applicativi ed in ultimo la disponibilità di documenti in formato digitale grazie a Protocollo Informatico e/o altri sistemi di gestione documentale. Il documento valuta anche l'ipotesi di accesso da remoto predisponendo l'adozione di un livello di sicurezza superiore per tutelare e garantire la sicurezza e protezione di informazioni sensibili/dell'amministrazione, che potrebbero entrare in possesso di soggetti estranei all'amministrazione stessa ove si lavorasse al di fuori della sede. Le infrastrutture necessarie dovranno consentire preliminarmente la disponibilità di accessi sicuri dall'esterno, l'attivazione di funzioni applicative che consentano la conservazione sicura dei dati/prodotti intermedi del lavoro, la disponibilità di applicativi software che permettano alla lavoratrice o al lavoratore di lavorare per step, per flussi operando su una fase del processo che verrà poi completato dall'applicativo; la disponibilità di sistemi di prenotazione delle postazioni di lavoro/aree di lavoro, per sé o per gruppi di lavoro in cui si è coinvolti, la disponibilità di tecnologie che riescano a tracciare l'attività dei dipendenti svolta fuori dagli uffici, sia in termini di tempi (es. tempo intercorso dal primo accesso all'uscita con cui accertare la presenza al lavoro) sia in termini di lavoro effettivamente svolto.

8. Misurazione e valutazione della performance

Come detto più volte le attività previste e poste in essere secondo la Direttiva saranno considerate ai fini della valutazione della performance della pubblica amministrazione. Ai fini della diffusione del lavoro agile la misurazione e valutazione della performance rileva sotto due profili. Il primo riguarda il sistema di misurazione valutazione della performance organizzativa e individuale come condizione abilitante per un efficace ricorso al lavoro agile all'interno delle amministrazioni pubbliche. Il secondo profilo attiene all'inserimento degli obiettivi di diffusione dello smart working nei piani della performance e di conseguenza come oggetto di valutazione della performance individuale ed organizzativa. Quanto al primo profilo, la modalità agile nasce come strumento per incrementare la produttività del lavoro in termini di miglioramento della performance individuale ed organizzativa coniugata ai sistemi di programmazione e controllo, alla modalità di definizione degli obiettivi attesi e alla

misurazione dei risultati conseguiti⁴². Quanto al secondo profilo l'amministrazione si dovrà dotare di set di indicatori atti a misurare l'incremento di produttività, sia della qualità dei servizi offerti, unitamente alla diminuzione dei costi. Il tutto previa inclusione dei Piani delle performance degli obiettivi trasversali di performance organizzativa⁴³ nel rispetto dell'obiettivo principale di perseguire una migliore conciliazione vita-lavoro ed un miglior benessere organizzativo. Dal punto di vista delle metodologie, nella fase di sperimentazione è consigliabile prevedere analisi di tipo controfattuale⁴⁴ oltre che una analisi comparata con esperienze internazionali.

9. Salute e sicurezza sul lavoro

La Direttiva si conclude con uno sguardo al tema della salute e sicurezza sul lavoro oltre che ai nuovi rischi che il lavoro digitale porta con sé. Il tema è stato contemplato nell'art. 22 della l. n. 81 del 2017⁴⁵ che prevede la predisposizione di una informativa

⁴² La Direttiva dispone che le amministrazioni pubbliche che vogliono sperimentare con successo lo smart working siano chiamate a rafforzare i metodi di valutazione improntati al raggiungimento dei risultati a fronte di obiettivi prefissati e concordati al fine di adattarli a un'attività lavorativa gestita per obiettivi e a valutare gli esiti nell'ambito della misurazione della performance; realizzare un'analisi/revisione preliminare dei processi e delle attività, per individuare quali contenuti e quali funzioni si prestano meglio alla flessibilità dei tempi di lavoro; fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e per la sperimentazione di forme di smart working. ed eventualmente: a realizzare un'indagine sulla domanda di flessibilità espressa dai lavoratori (questionari, interviste, focus group); a monitorare e valutare l'impatto del lavoro agile sulla performance organizzativa.

⁴³ Il piano di azione cui fa riferimento la Direttiva può prevedere: (i) definizione di un atto interno; (ii) individuazione responsabile per la gestione dello smart work; (iii) definizione cronoprogramma; (iv) approvazione disciplinare di contratto individuale, di accordo individuale o di progetto individuale di smart work. Gli obiettivi organizzativi devono essere definiti sulla base di un cronoprogramma che tenga in considerazione il target del 10% previsto dalla normativa e l'effettiva realizzazione delle fasi previste nella roadmap che definisce i passaggi operativi necessari all'attivazione del lavoro agile presso le amministrazioni pubbliche. Tutto ciò può comportare che le amministrazioni adeguino i propri sistemi di monitoraggio, individuando specifici indicatori per la verifica dell'impatto dell'introduzione dello smart working e definendo opportuni obiettivi organizzativi, individuali e/o di gruppo. In particolare, per la dirigenza devono essere previsti specifici obiettivi coerenti con le previsioni dell'articolo 14 della legge 124/2015. Ove non fossero già previsti, ai tradizionali indicatori quantitativi di prestazione, si devono associare indicatori qualitativi legati a competenze e comportamenti

⁴⁴ Il richiamo è all'esperienza ACEA: il primo esperimento di introduzione dello smart working con analisi controfattuale nella pubblica amministrazione si è realizzato con un gruppo di trattati di 200 persone e un gruppo di controllo di altre 200 persone con caratteristiche simili alle prime per consentire di valutarne gli effetti.

⁴⁵ Art. 22 Sicurezza sul lavoro 1. Il datore di lavoro garantisce la salute e la sicurezza del lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile e a tal fine consegna al lavoratore e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, con cadenza almeno annuale, un'informativa scritta nella quale sono individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro. 2. Il lavoratore è tenuto a cooperare all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dal datore di lavoro per fronteggiare i rischi connessi all'esecuzione della prestazione all'esterno dei locali aziendali.

con contenuti minimi da consegnare alla lavoratrice o al lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile⁴⁶ e al Rappresentante dei lavoratori per la sicurezza (RLS) dell'amministrazione. I contenuti dell'informativa dovranno esser ricondotti alla modalità di lavoro agile inteso come modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato. Nell'informativa, distintamente riferita all'attività che si svolga *indoor o outdoor*, dovranno essere sviluppati il richiamo ai rischi generali e rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro in ambienti diversi da quelli aziendali⁴⁷. Verranno inoltre richiamate le prescrizioni previste in materia di salute e sicurezza del lavoratore previste dal d.lgs. n. 81 del 2008 in tema di consegna dell'informativa, con cadenza almeno annuale (e/o ad ogni variazione significativa delle condizioni lavorative e di rischio connesse in particolare con il cambio di mansione), in tema di individuazione dei rischi generali e specifici relativi alla prestazione da svolgere e le misure da adottare; in tema di formazione periodica, in tema di rispetto degli standard tecnici dei dispositivi informatici/telematici che dovranno esser conformi al Titolo III del d.lgs. 81/2008 nonché alle specifiche disposizioni legislative e regolamentari di recepimento delle Direttive comunitarie di prodotto⁴⁸.

Nelle nuove formule di lavoro a distanza i protagonisti non mutano anche se muta il contesto entro cui il lavoro si esplica. Ciò non fa venire meno i canoni cui il lavoratore deve ispirare la propria attività canoni di correttezza, fedeltà che non mutano se la prestazione avviene in ambienti indoor e outdoor rispetto a quelli aziendali. L'attenzione al tema è però ribadita nell'art. 23 del dlgs. n. 81 del 2017 laddove recita

Art. 23 Assicurazione obbligatoria per gli infortuni e le malattie professionali 1. L'accordo per lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalita' di lavoro agile e le sue modificazioni sono oggetto delle comunicazioni di cui all'articolo 9-bis del decreto-legge 1° ottobre 1996, n. 510, convertito, con modificazioni, dalla legge 28 novembre 1996, n. 608, e successive modificazioni. 2. Il lavoratore ha diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali dipendenti da rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno dei locali aziendali. 3. Il lavoratore ha diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro occorsi durante il normale percorso di andata e ritorno dal luogo di abitazione a quello prescelto per lo svolgimento della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali, nei limiti e alle condizioni di cui al terzo comma dell'articolo 2 del testo unico delle disposizioni per l'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali, di cui al decreto del Presidente della Repubblica 30 giugno 1965, n. 1124, e successive modificazioni, quando la scelta del luogo della prestazione sia dettata da esigenze connesse alla prestazione stessa o dalla necessita' del lavoratore di conciliare le esigenze di vita con quelle lavorative e risponda a criteri di ragionevolezza

⁴⁶ V. Maio, La tutela della sicurezza, salute e socialità nel telelavoro, in *Il nuovo diritto della sicurezza sul lavoro*, diretto da M. Persiani, M. Lepore, in *Trattati Brevi*, Utet, Torino, 2012, 94 ss.

⁴⁷ P. Pascucci, Prevenzione, organizzazione e formazione. A proposito di un recente libro sulla sicurezza sul lavoro, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, 2016, 1, p. 73.

⁴⁸ Ancora il datore dovrà nel caso in cui fornisca apparecchiature elettriche/elettroniche, prediligere quelle a doppio isolamento; ove non fornisca gli strumenti, le attrezzature o i dispositivi di cui sopra, dovrà attuare comunque le misure di tutela di cui all'articolo 15 del d.lgs. 81/2008; somministrare adeguata formazione e informazione circa l'utilizzo delle attrezzature/apparecchiature eventualmente messe a disposizione ed effettuare idonea manutenzione delle attrezzature/apparecchiature/strumenti eventualmente forniti al fine di garantire nel tempo la permanenza dei requisiti di sicurezza.

che "1. L'accordo per lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità di lavoro agile e le sue modificazioni sono oggetto delle comunicazioni di cui all'articolo 9-bis del decreto-legge 1° ottobre 1996, n. 510, convertito, con modificazioni, dalla legge 28 novembre 1996, n. 608, e successive modificazioni. 2. Il lavoratore ha diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali dipendenti da rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno dei locali aziendali. 3. Il lavoratore ha diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro occorsi durante il normale percorso di andata e ritorno dal luogo di abitazione a quello prescelto per lo svolgimento della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali, nei limiti e alle condizioni di cui al terzo comma dell'articolo 2 del testo unico delle disposizioni per l'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali, di cui al decreto del Presidente della Repubblica 30 giugno 1965, n. 1124, e successive modificazioni, quando la scelta del luogo della prestazione sia dettata da esigenze connesse alla prestazione stessa o dalla necessità del lavoratore di conciliare le esigenze di vita con quelle lavorative e risponda a criteri di ragionevolezza.

10. Conclusioni

Il testo parte della Direttiva n. 3 del 1 giugno 2017 per evidenziare come le pubbliche amministrazioni intendano adeguarsi al lavoro che cambia per effetto dell'automazione. Il testo affronta le misure e le regole tecnologiche di cui si chiede l'attuazione per creare le condizioni di un lavoro flessibile ed adattabile alle esigenze personali. Esso si inserisce nel quadro della riflessione della Commissione europea⁴⁹ sulla dimensione ove emergono i cambiamenti in atto nel mercato e viene evidenziato come il passaggio dal work life balance al work life blending⁵⁰ rappresenti la sfida lavorativa del prossimo futuro. Questa è forse una delle più incisive conseguenze delle mutazioni in atto che coinvolge non solo il rapporto di lavoro e le modalità di esecuzione della prestazione ma anche la vita stessa degli individui, imponendo nuove riflessioni sul baluardo del tempo di lavoro quale misura di tutela e di garanzia del lavoratore.

11. Bibliografia

- AA.VV. Il lavoro agile nella disciplina legale, collettiva ed individuale, 2017, n. 6, in WP C.S.D.L.E. Massimo d'Antona, volume collettivo, in www.csdle.lex.unict.it
- Albano R., S. Bertolini, Y. Curzi, T. Fabbri, T. Parisi, DigitalAgile: l'ufficio nel dispositivo mobile. Opportunità e rischi per lavoratori e aziende. Osservatorio MUSIC, WP Series, 2017, n. 3.

⁴⁹ COM(2017) 206, del 26 aprile 2017.

⁵⁰ M. Weiss, Digitalizzazione: sfide e prospettive per il diritto del lavoro, DRI, 2016, p. 659.

- Arbore A., Lavoro agile e poteri di controllo e disciplinare: prime riflessioni, *MGL*, 2017, 12, p. 829;
- Calafà L. Commento all'articolo 23, 24 e 26, in L. NOGLER (a cura di), *La riforma del mercato del lavoro. Commento alla legge 4 novembre 2010, n. 183*, Utet, Torino, 2012;
- Calafà L., *Congedi e rapporto di lavoro*, Cedam, 2004;
- Dagnino E., F. Riezzo, *Lo sviluppo delle nuove tecnologie e la sfida delle parti sociali francesi in tema di telelavoro*, 2017, in www.bollettinoadapt.it
- Dagnino E., P. Tomassetti, C. Tourres, *Il lavoro agile nella contrattazione collettiva oggi*, *WP Adapt*, 2016, n. 2.
- Deceglie M.C., *Il trattamento del lavoratore agile*, *MGL*, 2017, 12, p. 835;
- Di Meo R., *Il diritto alla disconnessione nella prospettiva italiana e comparata*, in *LLI*, [S.l.], v. 3, n. 2, p. 17-38, dicembre 2017. ISSN 2421-2695, <https://labourlaw.unibo.it/article/view/7571>; L. Morel, *Il diritto alla disconnessione*, 2017, cit.; S. O'Connor, *When your boss is an algorithm*, in *Financial times*, 2016, in <http://goo.gl/OXUcA7>
- Ferraro G., *Dal lavoro subordinato al lavoro autonomo*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 1998, n. 79, p. 448 ss. Già sul tema rimando alle mie considerazioni in *Riflessioni sul telelavoro*, *Lavoro e Previdenza Oggi*, Res, 1997, 4, 679;
- Gaeta L., *La qualificazione del rapporto* in L. Gaeta, P. Pascucci, (a cura di), *Telelavoro e diritto*, Giappichelli, 1998;
- Gaeta L., *Lavoro a distanza e subordinazione*, Esi, 1993;
- Giovannone M., S. Spattini (a cura di), *Lavoro in ambiente domestico, telelavoro e lavoro a progetto: linee guida e buone prassi per la prevenzione dai rischi, anche in chiave comparata, alla luce della riforma del mercato del lavoro in Italia*, 2009, in <http://www.unipd-org.it/rls/Lineeguida/ADAPTvalutazionerischinuovilavori.pdf>
- Gottardi D., *Lo stato di avanzamento dei lavori a livello di istituzioni europee sulla parità di genere*, in L. CALAFÀ-D. GOTTARDI, *Il diritto antidiscriminatorio, tra teoria e prassi applicativa*, Ediesse, Roma, 2009, p. 21
- Gottardi G., *La condivisione delle responsabilità genitoriali in salsa italiana*, in *Lav. dir.*, 2012, n. 3-4, p. 609.
- Gottardi G., *Le modifiche al testo unico maternità-paternità e la conciliazione tra vita familiare e vita professionale. Ragionando di d.lgs. n. 80/2015 e dintorni*;
- Gottardi G., voce *Telelavoro*, in *Digesto disc. Priv. Sez. Comm.*, Agg. Utet, 2003, p. 911;
- Leone G., *La tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori agili*, *MGL*, 2017, 12, p. 844,
- Lovo L., *Congedi e amministrazioni pubbliche*, in R. DEL PUNTA-D. GOTTARDI (a cura di), *I nuovi congedi*, *Il Sole 24 ore*, Milano, 2001, p. 211.

- Magno P., *Il luogo del telelavoro*, in *Dir. Lav.*, 1996, I, 550.
- Maio V., *La tutela della sicurezza, salute e socialità nel telelavoro*, in *Il nuovo diritto della sicurezza sul lavoro*, diretto da M. Persiani, M. Lepore, in *Trattati Brevi*, Utet, Torino, 2012, 94 ss.
- Maresca A., *Smart working, subordinazione soft*, in *Il Sole 24Ore*, 26 luglio 2017.
- Mastrorilli P., *Forma scritta, obblighi di comunicazione e recesso nel lavoro agile*, MGL, 2017, 12 p. 855 ss.
- Mathieu C., M. M. Pèretié, A. Picault, *Le droit à la déconnexion: une chimère?*, in *Revue de Droit du travail*, 2016, p. 592 s.
- Pascucci P., *La tutela della salute e della sicurezza dei telelavoratori nell'ordinamento italiano (con qualche retrospettiva dottrinale)*, 2009, in http://olympus.uniurb.it/index.php?option=com_content&view=article&id=2260:2009-pascucci-paolo-tutela-dei-telelavoratori-nellordinamento-italiano&catid=98:opinioni-e-commenti&Itemid=40
- Pascucci P., *La tutela della salute e della sicurezza sul lavoro*, Aras Edizioni, Quaderni di Olympus 2014;
- Pascucci P., *Prevenzione, organizzazione e formazione. A proposito di un recente libro sulla sicurezza sul lavoro*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, 2016, 1, p. 73.
- Poletti D., *Il c.d. diritto alla disconnessione nel contesto dei «diritti digitali»*, cit. p. 9; C. Rapisarda Sasson, *Inibitoria*, in *Dig. Disc. Priv. Sez. Civ.*, IX, 2013, p. 474 ss
- Romeo C., *Il lavoro agile in ambito privato e pubblico*, MGL; 2017, 12, p. 824;
- Rota A., *Tutela della salute e sicurezza dei lavoratori digitali. Persona e pervasività delle tecnologie*, in *Web e lavoro. Profili evolutivi e di tutela*, P. Tullini (a cura di), Giappichelli, 2017, p. 172;
- Santoro Passarelli G., *Lavoro etero-organizzato, coordinato, agile e telelavoro: un puzzle non facile da comporre nell'impresa in via di trasformazione*, *DRI*, n. 3/XXVII-2017, p. 771
- Santoro Passarelli G., *Lavoro eterorganizzato, coordinato, agile e il telelavoro: un puzzle non facile da comporre in un'impresa in via di trasformazione*, 2017, in *WP C.S.D.L.E. Massimo D'Antona*, 2017, n. 135, <http://csdle.lex.unict.it>;
- Scarpitti G., D. Zingarelli, *Il telelavoro: teorie e applicazioni: la destrutturazione del tempo e dello spazio nel lavoro post-industriale*, Franco Angeli, 1996, p. 137ss.
- Scarponi S. *Il lavoro delle donne fra produzione e riproduzione: profili costituzionali e 'citizenship'*, in *Famiglia, lavoro, diritto: combinazioni possibili*, in *Lav. dir.*, 2001, p. 97.
- Signorini E., *La tecnologia quale dinamica di distruzione e creazione del lavoro*, in *Professionalità*, 2017, 1, Studium Edizioni.
- Signorini E., *Le nuove traiettorie del lavoro: le implicazioni della digitale e sharing economy sul rapporto di lavoro*, in *Massimario di giurisprudenza del lavoro* 2017, n. 11;
- Signorini E., *Riflessioni sul telelavoro*, *Lavoro e Previdenza Oggi, Res*, 1997, 4, 679;

Vallebona A. Il lavoro agile, in *MGL*, 2017, 12, p. 822.;

Weiss M., Digitalizzazione: sfide e prospettive per il diritto del lavoro, *DRI*, 2016, p. 659.

Cómo referenciar este artículo/How to reference this article:

Signorini, E. (2018). La tecnología nella direttiva sull lavoro agile. *iQUAL. Revista de Género e Igualdad*, 1, 62-90, doi: 10.6018/iQual.317371

Signorini, E. (2018). La tecnología nella direttiva sull lavoro agile. [Technology in the Directive on agile work]. *iQual. Revista de Género e Igualdad*, 1, 62-90, doi: 10.6018/iQual.317371