

Smart working: tutele e condizioni di lavoro

a cura di

Umberto Carabelli | Lorenzo Fassina

CGIL

Ufficio
Giuridico



*i Seminari
della Consulta giuridica
della CGIL*

4.2021

I seminari della Consulta giuridica CGIL
n. 4



Consulta giuridica

Smart working:
tutele e condizioni di lavoro

*Atti del quarto Seminario annuale della Consulta giuridica
dedicato alla memoria del Prof. Luigi Mariucci
Roma, 12 febbraio 2021*

a cura di

Umberto Carabelli e Lorenzo Fassina



© Copyright by Futura, 2021
Via delle Quattro Fontane, 109 - 00184 Roma
Partita Iva/Codice fiscale: 15578331009
Pec: futura-srl@pecaruba.it
Centralino: 06 44888200

www.ediesseonline.it

Copertina e progetto grafico: Antonella Lupi

Indice

| | |
|---|-----|
| Saluti <i>di Lorenzo Fassina</i> | 9 |
| Ricordo di Luigi Mariucci <i>di Andrea Lassandari</i> | 13 |
| Introduzione <i>di Tania Scacchetti</i> | 21 |
| Presentazione del Seminario <i>di Umberto Carabelli</i> | 25 |
| | |
| RELAZIONI | 31 |
| | |
| Lavoro agile, forme organizzative e soggettività del lavoratore <i>di Daniele Di Nunzio</i> | 33 |
| Smart working e prospettive sindacali <i>di Cristian Sesena</i> | 59 |
| Lo smart working nel settore privato e le sfide per il futuro <i>di Carla Spinelli</i> | 67 |
| Lo smart working nel settore pubblico <i>di Paola Saracini</i> | 87 |
| Smart working e salute e sicurezza del lavoratore: soggetti, metodi e contenuti delle tutele <i>di Piera Campanella</i> | 101 |

| | |
|--|-----|
| INTERVENTI PROGRAMMATI | 121 |
| Il dibattito europeo sul diritto alla disconnessione <i>di Andrea Allamprese</i> | 123 |
| Note sullo smart working nella contrattazione aziendale: lo shock della pandemia sullo sfondo di una storia recente <i>di Beppe De Sario</i> | 129 |
| Lo smart working nel settore del credito <i>di Susy Esposito</i> | 137 |
| Il Piano organizzativo del lavoro agile: tutele e cautele nelle PA <i>di Gabriella Nicosia</i> | 141 |
| Lo smart working nell'ambito delle amministrazioni pubbliche <i>di Florindo Oliverio</i> | 153 |
| Conclusioni <i>di Amos Andreoni</i> | 161 |

Smart working:
tutele e condizioni di lavoro

Saluti di Lorenzo Fassina*

Buongiorno a tutte e tutti, ho il piacere, in questi pochi minuti introduttivi, di aprire i lavori di questo quarto Seminario annuale della Consulta giuridica nazionale della CGIL, dedicato quest'anno allo smart working. Il tema, detto per inciso, è stato già affrontato dalla Consulta in un seminario nel 2017 in occasione dell'emanazione della legge n. 81/2017 sul lavoro autonomo e (appunto) il lavoro agile.

Mi permetto di ricordare che quella del 2017 fu l'occasione per la ripresa, dopo anni un po' in «sordina», di una piena attività della Consulta giuridica, frutto di una sua rivitalizzazione operata a partire dall'esperienza, nel 2016, della Carta dei diritti universali delle lavoratrici e dei lavoratori.

Da allora, ad eccezione dell'*annus horribilis* che abbiamo alle spalle, la Consulta giuridica ha organizzato, a cadenza annuale, tre seminari: il primo, appunto, nel 2017 sul lavoro autonomo e il lavoro agile; il secondo, nel 2018, sulla celebre sentenza della Corte costituzionale n. 194/2018 sul contratto a tutele crescenti; l'ultimo, nel 2019, dedicato alle tutele dei *rider*.

A testimonianza di questo impegno di politica del diritto, tutti i seminari sono stati trasfusi in pubblicazioni in *e-book*, liberamente scaricabili e consultabili, grazie all'impegno dei partecipanti ai seminari e soprattutto dell'Organizzazione, che ha così dimostrato quanto sia importante, per il sindacato – soprattutto per la CGIL – mantenere sempre viva la luce di un'elaborazione

* Responsabile Ufficio giuridico e vertenze legali CGIL nazionale.

autonoma e originale di politica del diritto, collocabile al di fuori di un'ottica *mainstream*, che sappiamo non essere propriamente *pro-labour*.

La pandemia ci ha indotto a tornare su un argomento che, indubbiamente, ora ha assunto dimensioni e contorni ben diversi da quell'ormai lontano 2017 e ha reso ancora più necessaria quella elaborazione di cui parlavo: di fronte alla più grave crisi economica e soprattutto sociale che il nostro Paese abbia mai affrontato in epoca repubblicana, è stato necessario uno sforzo solidaristico senza precedenti, che ha visto la CGIL in prima linea per la tutela delle lavoratrici e dei lavoratori e, in generale, dei più deboli.

In questo contesto la Consulta giuridica ha continuato a dare il suo contributo di elaborazione alla CGIL, curando la pubblicazione dedicata a «Covid-19 e diritti dei lavoratori», di cui si sentiva il bisogno nell'ambito della pubblicistica giuslavorista e organizzando, a luglio dello scorso anno, alcuni *webinar* sui temi più caldi del diritto del lavoro «ai tempi della pandemia», quali il blocco dei licenziamenti, la tutela infortunistica e previdenziale e lo stesso smart working.

Tengo a sottolineare un aspetto importante a tale proposito: in tutti questi anni di lavoro, e soprattutto in questa fase emergenziale, non è mai venuta meno, anzi si è rafforzata, la necessaria interazione tra teoria e prassi, tra politica del diritto e politica contrattuale, tra tutela individuale e tutela collettiva.

Questa è stata, e lo è a maggior ragione ora, la cifra comune e costante dell'attività del settore giuridico e vertenziale che ho l'onore e il piacere di coordinare: una interazione che ha il suo presupposto nella necessaria osmosi tra tutti i settori della nostra Organizzazione.

Ed è proprio in quest'ottica di collaborazione che, nel progettare l'odierno Seminario della Consulta assieme ai compagni dell'Ufficio giuridico (Amos Andreoni, Andrea Allamprese e Umberto Carabelli, che ringrazio), abbiamo voluto affrontare ed analizzare la problematica dello smart working contaminando i saperi, i punti di vista, le diverse angolazioni di approccio al tema.

Quindi, oltre naturalmente al *punto di vista* giuridico, affidato a

quattro valenti giuslavoriste della Consulta (Piera Campanella, Paola Saracini e Carla Spinelli, nonché Gabriella Nicosia e Andrea Allamprese, che ringrazio per la loro partecipazione), abbiamo chiesto alla Fondazione Di Vittorio un contributo che potesse coniugare, assieme ad una prospettiva sociologica, un'analisi «sul campo» in grado di fornire una rappresentazione plastica delle esigenze e delle aspettative dei lavoratori e delle lavoratrici «smart».

In questo quadro, quindi, abbiamo voluto operare un cambio di prospettiva, affidando a Daniele Di Nunzio (Direttore della Sezione Ricerca della Fondazione di Vittorio) la relazione di apertura del seminario, offrendo così la possibilità (forse un po' inedita) di un confronto giuslavoristico a partire da un'angolazione prospettica sociologica, diversa quindi da quella puramente giuridica.

Non mancherà, come di consueto nei nostri Seminari, l'autorevole voce del sindacato, in particolare attraverso l'introduzione della Segretaria confederale Tania Scacchetti e la relazione di Cristian Sesena (Coordinatore nazionale dell'Area contrattazione) a cui sarà affidato il compito di illustrarci le sfide a cui la CGIL è chiamata dal punto di vista delle politiche contrattuali. Come non mancheranno specifici focus sulla contrattazione in tema di *smart working*, di cui si occuperanno Susy Esposito (FISAC), Beppe De Sario (FDV) e Florindo Oliverio (FP).

Da ultimo, certo non per importanza, voglio ringraziare di cuore il Prof. Andrea Lassandari, al quale abbiamo voluto affidare il ricordo del compianto e indimenticabile Prof. Luigi Mariucci, alla cui memoria è dedicato il seminario di oggi. Conoscendo Andrea, il suo spessore scientifico e umano, sono certo che saprà ricordare Gigi con parole sicuramente più pregnanti delle mie.

Ricordo di Luigi Mariucci
*di Andrea Lassandari**

Grazie Lorenzo per la parola e per l'invito. E ringrazio in generale gli organizzatori per aver deciso di dedicare questo seminario a Luigi Mariucci.

Lorenzo ha detto che io sarei riuscito a trovar le parole per ricordare Gigi. Non ne sono necessariamente convinto, me lo auguro: è una cosa piuttosto complicata, in questi casi, trovar le parole.

Provo comunque oggi a ricordare Luigi anche con le parole di Luigi. Ho cercato nei giorni scorsi e ho letto, per preparare questo intervento, e alcune cose che lui dice di sé e del diritto del lavoro e del sindacato, pure nella brevità che l'occasione impone, vorrei riproporle. Penso possano essere interessanti.

Intanto però voglio dire, in un seminario organizzato dalla Consulta giuridica della CGIL, che Luigi Mariucci è stato molto vicino al sindacato dei lavoratori e alla CGIL innanzitutto. Dall'attività di consulenza ed assistenza ai lavoratori presso la FIOM CGIL di Bologna, negli anni ottanta, alla partecipazione alla Consulta giuridica nazionale, sempre credo in quegli anni. Lui è sempre stato un componente della Consulta ed ha seguito la Consulta nelle sue vicende ed evoluzioni.

Negli anni novanta ha avuto anche incarichi politici, perché è stato consigliere della regione Emilia-Romagna e poi assessore alla funzione pubblica, con un ruolo importante quanto alla attuazione della legge Bassanini, a quei tempi. Perché aveva, tra

* Università di Bologna.

l'altro, un incarico istituzionale di coordinamento delle regioni su questo tema.

Terminata questa esperienza comunque la relazione con la CGIL e la Consulta è proseguita forse ancora più intensamente.

Credo che lui sia stato un punto di riferimento, dichiarato o meno, per molti segretari generali di questa organizzazione, in momenti complessi. E credo lo sia stato perché in lui c'era una convivenza – che non è tanto frequente, secondo me, al livello almeno in cui era presente nel suo caso – tra dimensione tecnica, di conoscenza approfondita del diritto del lavoro, e dimensione politica. In un approccio complessivo che mi sento di definire autenticamente riformista.

Si poteva concordare o meno con i suoi punti di vista, che, come quelli di ciascuno di noi, sono mutati nei diversi momenti storici, sollecitati dai diversi momenti storici. Ma quello è sempre stato l'approccio di Gigi Mariucci, che secondo me interessava appunto l'organizzazione.

Questo è un primo aspetto che vorrei sottolineare.

Molti dei presenti oggi hanno condiviso con lui iniziative, seminari, tante iniziative e seminari cui lui ha partecipato. Dei presenti che qui ora vedo, sicuramente Tania, Lorenzo, Umberto.

Voglio ora ricordare alcune di queste iniziative: il convegno della Rivista giuridica del lavoro, nel 2016, sulle proposte di legge sulla rappresentanza sindacale, sulla parte della Carta dei diritti universali del lavoro della CGIL riferita alla attuazione dell'art. 39 della Costituzione; il confronto interno alla organizzazione, sollecitato da questa, mi pare nell'aprile maggio 2019, sul tema delicatissimo del salario minimo legale; ancora il convegno che si è tenuto a Bologna, sempre organizzato dalla Rivista giuridica del lavoro, dalla Consulta giuridica del lavoro e dalla CGIL, nel novembre 2019, sulla retribuzione.

In tutti quei casi – eravamo presenti in tanti ai convegni, anche alle cene che sono state poi organizzate – si è rafforzata pure la dimensione della vicinanza e dell'amicizia. Sono stati bei momenti. Mi piace dire così.

Contemporaneamente però – approfitto di questi riferimenti per dire un'altra cosa che secondo me lo caratterizzava – il punto

di vista di Luigi poteva essere coincidente con quello dell'organizzazione ma poteva anche non esserlo. E se Luigi era convinto della sua opinione la portava avanti qualunque cosa pensasse il segretario generale e l'organizzazione e l'orientamento prevalente, ecc.

Quindi Gigi aveva o poteva avere anche un approccio che io definisco radicale. Poteva anche essere molto ruvido e diretto nelle cose che diceva, nella manifestazione di quello che pensava.

E qui secondo me c'è un altro elemento da segnalare. Questa ulteriore coabitazione e combinazione di radicalità e riformismo. C'erano entrambe queste radici in lui. A volte in precario equilibrio. Questo emergeva nei contenuti delle battaglie di idee, negli approcci, negli atteggiamenti anche.

Era una persona che credeva molto alle sue idee e le manifestava anche in modo forte.

Rammento così – per provare a descrivere, per come lo vedo io, Luigi Mariucci – che in occasione dell'incontro promosso dalla confederazione sul salario minimo legale, di cui dicevo, a fronte di un gruppo dirigente fondamentalmente prudente, uso un eufemismo, lui si dichiarò invece favorevole e in modo netto. Ed anche sull'idea di un minimo legale orario, dell'entità prevista dal disegno di legge presentato dal gruppo parlamentare «cinque stelle»: perché lui disse – se non ricordo male – si pone oggi una questione di dignità!

Il suo ultimo lavoro, credo, si intitola così: «Giuslavorismo e sindacati nell'epoca del tramonto del neoliberalismo». E voglio dire alcune cose su questo saggio, anche in connessione appunto alla sua vicinanza al sindacato.

Perché secondo Luigi saremmo dunque in una fase di tramonto del neoliberalismo? Perché – leggo – «il bilancio economico-sociale di tali politiche è presto fatto: i tassi di disoccupazione restano al di sopra della media europea, i contratti precari superano di gran lunga le assunzioni a tempo indeterminato, cresce il lavoro povero, le disuguaglianze aumentano, l'economia ristagna. Il bilancio politico è altrettanto conseguente: vincono i populisti al governo».

Ma che succede dopo? Dopo c'è un interregno: cioè «quando

una fase è tramontata mentre ancora non si intravedono i segni della nuova epoca». E però l'interregno non è necessariamente tranquillizzante. Infatti «non si sa quanto durerà la fase intermedia né è in alcun modo detto che quella successiva assuma caratteri più “avanzati”. Anzi è possibile l'esatto contrario».

E il sindacato, cui è dedicato fondamentalmente il contributo, in tutto questo che ruolo ha? Due rilievi al riguardo, sempre tratti dal saggio.

Su quanto intanto «oggi appaia davvero difficile il mestiere del sindacato», costretto a muoversi in due direzioni apparentemente contrapposte, per confrontarsi con le evoluzioni contemporanee. «Si tratta di combinare, niente meno, che una elevata capacità di rappresentanza specifica, iper-professionale, nelle aziende tecnologicamente avanzate, a attività di elementare organizzazione sociale e persino di neo-alfabetizzazione sul modello delle camere del lavoro ottocentesche». A proposito invece ora, evidentemente, degli ampi strati di lavoratori non professionalizzati e dei migranti.

Tuttavia questa è la sua conclusione. Può apparire, in questa fase storica, che «la brutalità dei rapporti di forza e della logica di mercato» prevalga «su tutto». Però – Gigi ricorda ora una frase di Keynes – «il mondo è governato quasi solo dalle idee».

E quindi «va ancora tenuta ferma e pensata come oggetto rilevante sia sul piano teorico che su quello pratico la connessione tra diritto del lavoro e dinamica delle libertà possibili, a partire dalla condizione materiale di chi per vivere deve lavorare. E in questa prospettiva resta essenziale la dimensione collettiva della rappresentanza degli interessi del lavoro, che storicamente si riconduce alle diverse forme di organizzazione sindacale».

Questo sul sindacato.

Il convegno si occupa di lavoro agile e di smart working. Da qui qualche altro rilievo.

Una delle prospettive che interessavano o intrigavano Luigi Mariucci aveva a che fare con il futuro.

Va da sé allora che più recentemente Gigi si sia domandato che cosa sarebbe accaduto dopo la pandemia. Intanto facciamola passare – speriamo – ma che succede dopo?

C'è un editoriale di Guido Balandi e Luigi Mariucci, pubblicato in *Lavoro e diritto* 2020, che dedica alcuni cenni al tema.

La rivista *Lavoro e diritto*, fondata da Umberto Romagnoli, Guido Balandi e Luigi Mariucci, da ultimo diretta da Balandi e Mariucci, per inciso ha visto in Luigi uno dei grandi animatori, fin dalla sua nascita appunto.

Ebbene nell'editoriale è presente un punto di vista, che è forse anche un auspicio. «Non è credibile», dicono i direttori, «che il dopo-pandemia veda semplicemente un ritorno al “come eravamo”»: troppo forti e traumatici sono gli effetti di questa crisi, perché si possa pensare che il diritto del lavoro della disegualianza, della precarietà, della passiva subordinazione alle ragioni dell'economia liberista possa riprendere tranquillamente il suo percorso».

Mariucci è però sempre stato, come dicevo, attentissimo al futuro del diritto del lavoro. Quasi una piccola ossessione.

Nel 2006 cura il volume *Dopo la flessibilità cosa?*

Sempre *Lavoro e diritto* nel 2000 assume d'altra parte una iniziativa. Mariucci e Perulli propongono tre domande a insigni giuristi del lavoro e giovani studiosi. Rispondono Giorgio Ghezzi, Giuseppe Pera, Mattia Persiani, Giuseppe Suppiej, da una parte, Stefano Giubboni, Marco Novella, Francesca Torelli, Anna Trojsi, Roberto Voza, dall'altra.

E queste sono le domande: «1. Perché lei ha scelto il diritto del lavoro come suo campo di ricerca? [...] 2. Quali sono, a suo parere, i punti di svolta essenziali del diritto del lavoro nel corso di questo secolo?». Soprattutto infine «3. Quali ritiene siano le direzioni e i temi fondamentali verso cui il diritto del lavoro si svilupperà negli anni a venire?».

Quindi dedicare a Gigi Mariucci un seminario sullo smart working mi pare totalmente centrato e giusto. Lui avrebbe assistito con grande interesse.

Attenzione con una avvertenza però. Gigi cercava sempre di distinguere la superficie dai fenomeni più profondi. E credo che questo sia un monito importante, a fronte di qualunque fenomeno analizzato, sia sociologicamente che giuridicamente rilevante.

Mariucci era sinceramente, realmente attento e desideroso di capire: l'oggi, il futuro, a partire dal passato, se si vuole. Ma di sicuro con mente aperta si rivolgeva a queste dinamiche.

Nel lontano 2000 comunque anche Gigi risponde a quelle tre domande. Sono frasi queste abbastanza note, riprese giustamente anche in altri ricordi a lui dedicati.

Che significava dunque il diritto del lavoro per Mariucci? Si trattava di «una chiave utile per guardare e cercare di orientarsi nel “grande mondo”». Aggiunge Gigi: «Dal mio punto di vista l'esperienza giuslavoristica, così come io l'ho conosciuta e attraversata, è stata una esperienza politica, in senso alto. Forse ciò è dipeso dal fatto che mi sono dedicato a tempo pieno al diritto del lavoro, tra il 1972 e il 1989, proprio quando ho dismesso ogni impegno politico diretto. Cosicché, ai miei occhi, il diritto del lavoro ha costituito un succedaneo della mia inclinazione alla politica, intesa nel senso proprio, come passione per la città, come disponibilità ad assumere l'impegno pubblico, in nome di precisi progetti».

Infine voglio menzionare un ricordo che Gigi pubblica sempre in *Lavoro e diritto*, ora nel 2005. Lo avevo già letto ma non ricordavo più di averlo fatto. E quindi nei giorni scorsi lo ho trovato e riletto con grande attenzione.

Nel 2005 Mariucci ricorda Giorgio Ghezzi. Dice Gigi: «Al momento, per ricordare degnamente Giorgio, di lui debbono essere dette anzitutto tre cose. Giorgio è stato, intanto e prima di tutto, un professore di diritto del lavoro».

Poi «Giorgio è stato [...] un uomo politico, cattolico di formazione, e impegnato a sinistra».

Allora è molto interessante per me leggere queste osservazioni. Io ho conosciuto bene Giorgio, sono stato suo allievo.

E Gigi Mariucci, dal punto di vista della generazione, è pressappoco a metà tra me e Giorgio. Quando Gigi scrive questo ricordo aveva all'incirca la mia età. E Ghezzi e Mariucci sono morti all'incirca alla stessa età. Sono cose che fanno un po' pensare.

Ebbene leggendo la descrizione emergono vicinanze, accanto a differenze.

Giorgio cattolico di formazione. Luigi laico, molto influenzato da suo padre che è stato un romagnolo fervente repubblicano.

Mariucci comincia da giovane, alle scuole superiori, la sua esperienza politica nel partito repubblicano. Che aveva una presenza molto significativa ed importante, sul piano storico, in alcuni territori italiani, tra cui senz'altro la Romagna. Dove c'è, non a caso, anche un forte radicamento della UIL.

E poi fanno politica in modo distinto. Rispettivamente al livello soprattutto nazionale o locale.

Ma un'altra differenza merita di essere sottolineata. Giorgio era iscritto al PCI: vive la «svolta della Bolognina», assieme a tanti altri, come un passaggio difficile e traumatico.

Gigi invece non si è mai iscritto al PCI. E può dirsi anzi che sia rientrato in politica grazie alla «svolta della Bolognina», dopo la fase della adolescenza repubblicana e poi quella giovanile in Lotta continua.

Ma alla luce delle stesse dichiarazioni di Mariucci forse è possibile invertire quella priorità sempre da lui segnalata, a proposito di Ghezzi. Giorgio era innanzitutto un professore, poi un politico. Forse in Gigi invece la dimensione politica, per come lui stesso appunto la descrive, è prevalente. Nella accezione alta tuttavia, sopra descritta, che accomuna entrambi.

E poi c'è il terzo rilievo di Mariucci su Ghezzi, che mi ha colpito moltissimo. Dice Gigi: «Giorgio infine è stato un amico».

Leggendo a voi la sua frase io sento di dire che anche per me Gigi è stato un amico. E non saprei trovare delle parole migliori di quelle che lui usa, parlando della sua amicizia con Giorgio. Mi riconosco completamente.

«Una persona con cui si poteva parlare senza secondi fini. Da qui un particolare rimpianto, che riguarda le tante cose dette e quelle, altrettanto numerose, non-dette. Quando si vorrebbe parlare ancora con una persona, che non c'è più, lì è il segno che quella persona ti manca davvero, che il dolore riguarda la perdita dell'altro e non solo la perdita di sé stessi nell'altro».

Grazie.

Introduzione

di Tania Scacchetti*

Intanto vorrei anche io ringraziare in modo non retorico i tanti giuristi ed esperti che hanno voluto oggi qualificare e arricchire questo nostro seminario della Consulta.

E davvero grazie alle parole che Andrea Lassandari ha dedicato in ricordo di Luigi Mariucci: la sua capacità di «distinguere la superficie da fenomeni più profondi» è forse il miglior insegnamento che può consegnarci e la migliore delle guide alla azione sindacale, oltre che a quella politica e giuridica. Anche noi, anche con questi seminari di approfondimento, dovremo essere capaci, come era capace lui, di tenere unita la prospettiva ideale e la capacità di azione.

Non potremo dimenticare la sua determinazione, la competenza, la qualità di studioso e di giurista militante, la passione condita dall'ironia.

Un seminario importante quello odierno che consolida un appuntamento annuale della Consulta Giuridica del lavoro che ormai sta diventando riferimento sempre più apprezzato.

Il *lockdown*, insieme alle tragedie che ha provocato, ha attivato uno straordinario esperimento organizzativo sociale e tecnologico. Milioni di persone hanno lavorato da remoto, spesso in modo autarchico e sperimentale. Nella prospettiva di una ripresa dopo la pandemia, le migliori esperienze del lavoro da remoto potrebbero e potranno essere valorizzate in forme diverse, cambiando il lavoro, l'organizzazione sociale e familiare, il rapporto

* Segretaria Confederale CGIL.

vita/lavoro, i trasporti, la mobilità, la configurazione degli spazi, privati e comuni.

Insomma, da cambiamento improvviso a rivoluzione permanente.

Da sempre non ci convincono le letture a senso unico: lo smart working non è la liberazione dal lavoro, non è nemmeno l'epifenomeno delle nuove forme di sfruttamento. È potenzialmente uno strumento neutro che può cambiare molto nei suoi effetti a seconda delle condizioni soggettive e oggettive in cui viene attuato.

Innanzitutto occorre ribadire che lo smart working in questo lungo anno è stato pensato e scelto come misura di protezione dalla pandemia per proteggere la salute collettiva e individuale e nel contempo garantire la continuità delle attività. Non è stato, se non in pochi casi, una modalità di effettuazione della prestazione lavorativa sviluppata per determinare una nuova cultura organizzativa fondata sul lavoro per obiettivi, su una maggiore autonomia nella gestione del tempo e dello spazio.

Tuttavia è innegabile che, specie nel tempo lungo, le imprese abbiano già individuato vantaggi e criticità di questa trasformazione obbligata e pervasiva. Scelte imposte dalla normativa emergenziale si stanno rapidamente evolvendo in trasformazioni a carattere strutturale.

La normativa Covid annulla l'unico obbligo normativo previsto dalla legge 81/2017, quello dell'accordo individuale. Ciononostante positivamente possiamo affermare che, pur in assenti di rimandi alla stessa da parte della norma, la contrattazione collettiva si sta affermando come strumento di governo di questa fase.

Tante sono le sfide che si propongono alla contrattazione: la definizione di regole contrattuali su orari, riposi, buoni pasto, riconoscimento della produttività, norme sul controllo, la difesa della subordinazione, il rischio di impoverimento delle relazioni e di deterioramento rapido delle competenze, il diritto alla disconnessione.

Quello su che cui credo sia utile riflettere sono tre punti.

Il primo è il rischio di essere davanti a una trasformazione radicale dei luoghi di lavoro senza un reale progetto di revisione dei

processi organizzativi, produttivi e culturali che si potrebbero determinare. Il tema non è quanto lavoro possiamo remotizzare, ma come possiamo migliorare i processi produttivi e organizzativi.

Il secondo è l'impatto di questa trasformazione sulle dinamiche contrattuali. Anche recuperando l'accordo individuale, senza la contrattazione collettiva non ci sarebbero comunque garanzie sufficienti di riuscire a tenere conto delle esigenze sociali individuali più cedevoli rispetto alle esigenze di produttività e di adattamento organizzativo delle aziende. I rapporti di forza non sono paritari e quindi servono regole, servono paletti, anche alla luce del fatto che lo smart working è gradito e spesso richiesto dai lavoratori, che hanno dimostrato, pur di rientrare fra i lavoratori coinvolti, di essere anche disponibili a cedere diritti individuali.

In ogni caso la contrattazione collettiva conviene anche alle aziende, perché come dimostrano alcune delle poche ricerche fatte sullo smart working prima della pandemia, dove ci sono gli accordi ci sono le esperienze migliori e più solide nel tempo, perché basati su principi di collaborazione e di coordinamento.

Il terzo aspetto riguarda la capacità di gestire e anticipare i cambiamenti indiretti di questa trasformazione, quali la mobilità, i trasporti, le abitudini commerciali e le ricadute sui servizi e sulla dimensione urbana. Cambiamenti che possono avere letture e valutazioni differenti anche a seconda del genere (come evitare che il lavoro da remoto diventi una trappola per le donne potrebbe ad esempio essere oggetto di approfondimento specifico) o a seconda dell'impatto del cambiamento organizzativo.

Infine la domanda più importante che consegniamo anche alla discussione di oggi: quale ruolo dobbiamo giocare come sindacato in relazione alla interlocuzione sia con il legislatore che con le controparti datoriali per riportare a dimensione collettiva un processo che appare di forte individualizzazione.

Presentazione del Seminario *di Umberto Carabelli**

Poche e sintetiche considerazioni sulle ragioni di questo Seminario, che è stato concepito all'interno dell'Ufficio giuridico della CGIL, anche se in un certo senso – mi sia consentito dirlo – in «sostituzione» di una iniziativa che avrebbe dovuto essere organizzata dalla Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale. Considerando, peraltro, che era la Consulta giuridica («rinata») della CGIL a muoversi, il Collegio dei condirettori della Rivista ha ritenuto opportuno rimettere la palla al centro, per una partita giocata in una prospettiva più di politica sindacale.

Ciò premesso, permettetemi ancora di ringraziare anch'io Andrea Lassandari per il suo bel ricordo di Gigi Mariucci. Non ho nulla da aggiungere, se non il rammarico di aver perso un amico e collega validissimo, che, al di là del prezioso rapporto umano, ha rappresentato tante volte una sponda importante per le iniziative dell'Ufficio giuridico e della Consulta, anche di recente. Sono certo che il suo pensiero continuerà ad accompagnarci e ad illuminarci ancora per molto tempo.

Passo al merito del nostro incontro.

Devo dire che non è la prima volta che Tania Scacchetti mi brucia il terreno sotto i piedi; e devo riconoscere che ogni volta lo fa con riflessioni acute e puntuali. Insomma, nel suo intervento ha già ricordato molto bene vari profili dello smart working, colti anche nella loro valenza sindacale, che avevo pensato di toccare in questa introduzione. Pertanto non mi resta che integrare

* Direttore *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*.

brevemente il suo intervento soffermandomi soprattutto su qualche aspetto progettuale del nostro incontro di oggi.

Parto allora da qualche considerazione sull'idea di interdisciplinarietà che ci ha guidato nel concepimento dell'iniziativa, per promuovere un'analisi dello smart working ad ampio spettro.

Come è stato detto già in apertura, questo nuovo istituto, nato formalmente per legge nel 2017, col nome di lavoro agile, ha però conosciuto una vera e propria esplosione nel corso dell'ultimo anno, a causa del sopravvenire della terribile esperienza pandemica.

Proprio di fronte al repentino e intenso diffondersi dello smart working, ci siamo resi conto – all'interno dell'Ufficio giuridico – di quanto fosse importante esaminare le sue implicazioni non soltanto giuridiche, sicuramente di grande rilievo (riguardanti le modalità di esecuzione della prestazione, il rapporto tra legge, potere datoriale unilaterale, autonomia individuale e contrattazione collettiva nella regolazione dell'istituto, il suo innesto all'interno della struttura burocratica delle pubbliche amministrazioni, la specificità dei rischi per la salute e sicurezza del lavoratore remoto), ma anche di tipo sindacal-contrattuale, organizzativo e sociale.

Quanto a queste ultime, in relazione al profilo sindacal-contrattuale, si trattava di lavorare con il sindacato e di far emergere il suo sforzo, nuovo ed impegnativo, di fronteggiare, soprattutto sul piano negoziale, il diffondersi di un istituto che implica non soltanto una diversa modalità di lavorare, ma anche una profonda mutazione dell'organizzazione del lavoro e della produzione, nonché una sfida nuova ed importante al rapporto tra tempi e luoghi del lavoro e del non lavoro. La relazione affidata a Cristian Sesena, coordinatore dell'Area contrattazione della CGIL, si spiega alla luce di questa chiave di lettura.

Riguardo, invece, agli altri due profili, non nascondo che un forte stimolo a indirizzarci verso un progetto di seminario interdisciplinare che facesse emergere le complessità socio-organizzative prodotte dalla diffusione dello smart working è venuto da recenti articoli di giornale e da alcuni saggi, riguardanti alcune ricerche sul campo, pubblicati online. In tali lavori si segnalava,

appunto, come lo smart working non soltanto stesse mettendo in crisi – com’era immaginabile – le classiche tematiche dell’organizzazione del lavoro e dei processi produttivi, ma stesse anche cimentando i lavoratori con grandi difficoltà di adattamento ai nuovi processi. Difficoltà sia di tipo professionale (mancanza di conoscenze ed abilità digitali), sia di tipo familiare (convivenza di più persone nel luogo di lavoro, specie durante la pandemia) e relazionale (lontananza dai colleghi, auto/isolamento, assenza di confronto collettivo), derivanti, appunto, dall’effettuazione del lavoro lontano dal posto di lavoro, solitamente nelle loro abitazioni private. Ecco dunque spiegato l’affidamento a Daniele Di Nunzio, ricercatore della Fondazione Di Vittorio, di una relazione il cui titolo riassume interamente questa dimensione.

Completato questo quadro di riferimento – delineate cioè le coordinate sindacali e socio-organizzative del fenomeno – si è finalmente potuto pensare alla dimensione più specificamente giuridica dell’istituto, affidando a Carla Spinelli, Paola Saracini e Piera Campanella, tre relazioni incentrate sostanzialmente sulle questioni più significative del nuovo istituto cui ho accennato più sopra.

Proprio con riferimento al piano giuridico – cui come Ufficio giuridico siamo ovviamente interessati in modo particolare – sono certo che le nostre relatrici ci offriranno un quadro chiaro e completo dei problemi sul tappeto. Mi permetto, pertanto – indotto da alcune affermazioni ascoltate nei tanti dibattiti online sullo smart working organizzati tra giuslavoristi negli scorsi giorni – di accennare, davvero in superficie, soltanto a tre di questioni riguardanti i tre piani della nostra riflessione odierna (privato, pubblico, salute e sicurezza).

La prima di tali affermazioni è che il diritto del lavoro dovrà cambiare presto e in profondità, e che lo smart working sarà la causa principale di ciò. Personalmente sono convinto che questa affermazione possa essere accolta soltanto se la consideriamo come una sorta di *sineddoche*, nel senso che è senza dubbio vero che l’applicazione delle ICT ai processi produttivi sta incidendo – e inciderà sempre più – profondamente e primariamente sull’organizzazione ed esecuzione del lavoro, richiedendo adatta-

menti progressivi della disciplina del lavoro alle mutazioni in atto; così come è vero che lo smart working potrebbe rappresentare un profilo paradigmatico di questo cambiamento, contribuendo a determinare profili innovativi della materia. Proprio per questo, peraltro, ritengo che le innovazioni che interesseranno il diritto del lavoro non potranno certo esaurirsi nella definizione di regole più puntuali relative allo smart working, ma dovranno riguardare, più in generale, le modifiche generali del modo di lavorare, a distanza o in sede, spaziando dalle tutele della prestazione a quelle del soggetto, inteso come lavoratore e come persona.

Un'ulteriore affermazione, questa volta specificamente attinente al lavoro alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni, spesso effettuata da parte degli studiosi, è quella relativa all'esigenza di un diligente impegno da parte del dipendente pubblico nello svolgimento della sua attività, ed alla sua responsabilità in relazione della performance dovuta, tenuto conto anche del fatto che essa è destinata a soddisfare interessi pubblici. Mi siano consentite due considerazioni a questo riguardo, riprendendo temi a me cari. Per prima cosa segnalo che non si deve confondere performance con adempimento, nella misura in cui la prima (rapportata agli obiettivi previsti) costituisce il risultato materiale del lavoro, in quanto tale dipendente da una serie di variabili (prevalentemente organizzative) che non sono nella disponibilità del lavoratore, e che possono incidere negativamente su di essa, anche in presenza di un adempimento corretto e diligente della prestazione da parte di quest'ultimo. È proprio siffatto adempimento, invece, a rappresentare il risultato giuridico atteso dal creditore della prestazione (l'amministrazione), la cui sussistenza è idonea e sufficiente ad escludere qualsivoglia responsabilità del lavoratore per l'eventuale mancato raggiungimento di quello materiale (e cioè, appunto, della *performance*). Quanto poi all'esigenza di soddisfare gli interessi pubblici correlati all'attività delle pubbliche amministrazioni, voglio semplicemente ricordare (senza potermi soffermare, ovviamente, in questa sede, su concetti notoriamente sofisticati) che il loro perseguimento è rimesso alla adeguata organizzazione del lavoro e degli altri «mezzi di produzione» dell'attività amministrativa da parte dei dirigenti; organizzazione rispet-

to alla quale il singolo dipendente è mero recettore di comandi, responsabile, come ho detto, soltanto del suo adempimento.

Infine, un'ultima affermazione che voglio ricordare, anch'essa assai diffusa nel dibattito corrente, è che il diritto del lavoratore alla disconnessione del *device* utilizzato per il proprio lavoro, al fine di interrompere la prestazione – per evitare forme di saturazione dei tempi di lavoro e di invasione del tempo di lavoro di quello della vita privata – rappresenta un elemento essenziale del lavoro a distanza (o da remoto), di modo che occorrerebbe sancirlo formalmente sul piano tanto legislativo (interno ed europeo) che contrattuale. L'affermazione è, ovviamente, condivisibile in toto, ma a mio avviso non esaurisce il problema che si intende risolvere, se davvero si intende dare effettività al principio ed evitare che, fatta la normativa di tutela, si assista poi alla sua abituale violazione a causa della debolezza e soggezione del lavoratore al potere organizzativo e direttivo del datore – sia esso esercitato esplicitamente o meno – rafforzate inevitabilmente dalla fluidità dei tempi di lavoro nella *lean production*. Di qui la necessità di aggiungere alla prospettiva del riconoscimento di un diritto in capo al lavoratore, quella, reciproca, della imposizione di un principio di disconnessione di sicurezza a carico del datore (in relazione a ciascun dipendente), adeguatamente sanzionata.

Concludendo la mia introduzione, posso dire che lo smart working ci impegna a studiare sempre di più in profondità le grandi mutazioni che stanno avvenendo davanti ai nostri occhi, a causa dell'impiego massivo, nella produzione di beni e servizi, dell'informatica, delle nuove tecnologie digitali e della stessa intelligenza artificiale. È un mondo che dobbiamo imparare a conoscere a fondo, perché è solo attraverso la sua piena comprensione che potranno essere attenuati i rischi di un nuovo, più sottile ma anche più intenso, ingiusto sfruttamento del lavoro umano da parte del capitale, questa volta attraverso l'apparentemente indolore impiego del digitale.

RELAZIONI

Lavoro agile, forme organizzative e soggettività del lavoratore

di *Daniele Di Nunzio**

Sommario: *1. Introduzione – 2. La flessibilità spazio-temporale: un fenomeno in evoluzione – 2.1. Diversificazione e molteplicità del lavoro agile – 2.2. La flessibilità spazio-temporale nel nuovo paradigma del lavoro – 2.3. Il lavoro agile nell'emergenza pandemica – 3. Flessibilità spazio-temporale: forme organizzative, partecipazione e rappresentanza – 3.1. L'organizzazione scientifica del lavoro a progetto: razionalizzazione tecnica e relazioni sociali – 3.2. Partecipazione, rappresentanza e riconoscimento del lavoro – 3.3. Condizioni di lavoro: autonomia, intensificazione e progettazione congiunta – 3.4. Profili professionali e qualificazione dei lavoratori in sistemi dinamici – 3.5. Le relazioni di lavoro: tra cooperazione, conciliazione e isolamento – 4. Conclusioni: oltre lo spazio-tempo standard. L'azione sindacale tra tutele di ordine generale, specificità contestuali e individualizzazione*

1. Introduzione

Questo lavoro presenta un'analisi del fenomeno del lavoro agile considerando le forme organizzative e le sfide per l'affermazione della soggettività individuale, focalizzando l'attenzione sul ruolo degli attori e, in particolare, sui processi di partecipazione e contrattazione.

Nel primo paragrafo, il lavoro agile è analizzato nel contesto delle trasformazioni paradigmatiche che stanno investendo il

* Ricercatore, Fondazione Di Vittorio.

mondo del lavoro, con l'affermarsi della flessibilità spazio-temporale in forme molteplici e in evoluzione, considerando sia la fase pre-pandemica che quella attuale di emergenza per l'epidemia di Covid-19.

Nel secondo paragrafo, l'analisi approfondisce il rapporto tra la flessibilità spazio-temporale e l'organizzazione del lavoro, considerando sia gli aspetti tecnici che quelli relazionali, mostrando la rilevanza della partecipazione e della contrattazione per definire le condizioni di lavoro e i percorsi di soggettivazione e desoggettivazione, in contesti altamente dinamici e diversificati.

Nelle conclusioni, si evidenziano, infine, le tensioni tra la ricerca di tutele di ordine generale e la valorizzazione delle specificità contestuali e individuali che interessa gli interventi istituzionali e, anche, l'azione sindacale, orientata verso forme organizzative reticolari, adattive, con un uso crescente dell'ICT.

2. La flessibilità spazio-temporale: un fenomeno in evoluzione

2.1. Diversificazione e molteplicità del lavoro agile

Cosa significa «lavoro agile»?

I termini diffusi nel dibattito scientifico e istituzionale per definire le forme flessibili di organizzazione spazio-temporale sono molto diversificati. Nel dibattito istituzionale italiano per disciplinare la flessibilità spazio-temporale si sono diffusi negli anni recenti termini come «smart working» e «lavoro agile» (ad esempio nelle linee guida del POLA, il Piano Organizzativo del Lavoro Agile, emanate a novembre 2020 dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri) e molti altri termini sono utilizzati in ambito accademico, nelle imprese e nelle istituzioni: «telelavoro», «telecommuting», «teleworking» (i termini più utilizzati nelle normative nazionali e internazionali fino agli anni recenti), lavoro «in remoto» (molto usato in ambito informatico), lavoro «da casa» o, al contrario, «mobile work» e finanche «digital nomadism» (per evidenziare la componente di stanzialità o di mobilità spaziale), «work from anywhere» (per evidenziare la potenziale ubiquità del

lavoro tramite ICT), «flexible workplace», «co-working», «hotdesk», «hoteling work» (focalizzando l'attenzione sull'utilizzo degli spazi), ecc.

Tutte queste espressioni indicano un lavoro che non è svolto presso gli spazi fisici dell'impresa ma altrove, anche e non solo da casa, con forme più o meno regolamentate di organizzazione temporale, e ognuno ha una sfumatura diversa e pone l'accento su alcune specifiche caratteristiche.

Questa estrema diversificazione delle espressioni è data dall'estrema e crescente diversificazione delle forme di flessibilità spazio-temporale adottate dalle imprese contemporanee, per cui ad oggi non esiste (e difficilmente potrà essere circoscritta) una definizione univoca di lavoro agile.

In estrema sintesi, il lavoro agile – volendo utilizzare questa etichetta ormai diffusa nel contesto italiano – è un lavoro condotto in un regime di flessibilità spazio-temporale, che alimenta il superamento di un'organizzazione standardizzata e del paradigma fordista. In questo senso, il rapporto tra l'impresa, il lavoratore e la dimensione spazio-temporale del lavoro partecipa di un processo più ampio di flessibilizzazione che ha determinato il superamento del fordismo con un ruolo decisivo assunto dall'evoluzione esponenziale delle tecnologie digitali. Di conseguenza, non è facile definire in maniera univoca un fenomeno pervasivo della vita sociale ed economica contemporanea, la cui evoluzione è accelerata dalle tecnologie digitali e che si manifesta in molteplici forme.

2.2. *La flessibilità spazio-temporale nel nuovo paradigma del lavoro*

La relazione tra la digitalizzazione, la flessibilità e i profondi cambiamenti avvenuti con il superamento del modello fordista è stata oggetto di analisi sin dalle origini (Touraine 1969; Bell 1973), ma è con la diffusione del computer e di Internet che gli impatti sull'economia e la società sono diventati esponenzialmente più rilevanti (Gallino 1983; Garibaldo, Bolognani 1996). Durante la seconda metà del secolo scorso l'imporsi della *lean production* ha segnato il superamento del paradigma fordista (Womack Jones,

Roos 1991; Coriat 1991) e, nel tempo, la flessibilità si è affermata come un principio chiave nelle economie avanzate. I modelli organizzativi si sono molto diversificati andando oltre il toyotismo e, in termini generali, oggi possiamo parlare di *flexible firm* (Atkinson 1984; Kalleberg 2001) e di imprese a rete che, secondo Castells (1996), adottano il *network* come propria forma organizzativa, con un sistema di comunicazione elettronica in cui le cui operazioni chiave di gestione, finanziamento, innovazione, produzione, distribuzione, vendita, rapporti con il personale e con la clientela si svolgono attraverso l'utilizzo di tecnologie informatiche. La flessibilizzazione del lavoro è stata ulteriormente intensificata a partire dagli anni Duemila, con la diffusione dei dispositivi portatili, la gestione massiva dei dati, lo sviluppo del *web 2.0*, dei *social network* e dell'*internet of things*, che hanno profondamente trasformato il rapporto tra la produzione, la forza lavoro e i mercati (Rifkin 2014; Huws 2014; Brynjolfsson, McAfee 2015).

Questa crescente destrutturazione dei modelli organizzativi non ha portato alla nascita di un modello univoco (più facilmente definibile nelle fasi fordiste e tayloriste) quanto, piuttosto, a una pluralità di modalità organizzative che, come evidenziato da Manuel Castells (1996), sono basate sull'organizzazione flessibile delle reti socio-economiche attraverso l'utilizzo di Internet.

È all'interno di queste grandi trasformazioni che è utile interpretare l'affermarsi della flessibilità spazio-temporale del lavoro.

La relazione tra l'affermarsi della flessibilità spazio-temporale e l'imporsi di un nuovo paradigma produttivo è stata messa in risalto fin dalle origini. Nel contesto internazionale, il lavoro da casa è stato analizzato negli anni settanta ed ottanta in particolare in relazione al lavoro femminile, evidenziandone dapprima la continuità con il paradigma fordista: sono state analizzate le difficoltà in termini di condizioni di lavoro, monotonia e bassa qualità della vita lavorativa determinata dall'insalubrità degli ambienti domestici (Oakley 1974) e le pratiche di esternalizzazione dei costi per il cosiddetto «*industrial homeworking*» che, pur favorendo l'occupazione femminile, si accompagnava a forme di lavoro a cottimo (Allen, Wolkowitz 1987). Con il diffondersi delle tecnologie digitali e la terziarizzazione dell'economia, il telelavoro ha

interessato i servizi e le professioni più qualificate, tanto che Felstead et al. (1996) associano l'estendersi del lavoro autonomo alla possibilità stessa di potere svolgere il lavoro da casa. In particolare nell'ambito informatico, ricercatori e sviluppatori mostrano da subito le potenzialità dell'ICT per la dislocazione spazio-temporale del lavoro (Negroponte 1995¹). Eppure, per lungo tempo il lavoro fuori dall'impresa, anche nell'ambito dei servizi, è stato organizzato nella maggior parte dei casi in maniera tradizionale, con processi fortemente standardizzati di definizione dei luoghi, strumenti e tempi, con approcci poveri dal punto di vista organizzativo, che hanno schiacciato l'attenzione solo sulla componente della dislocazione spaziale piuttosto che sull'ambiente di lavoro in senso ampio, considerando anche gli aspetti relazionali (Wiel 1998).

A partire dagli anni duemila, con l'ascesa dell'uso dell'ICT, i *personal computer* e poi gli *smartphone*, appare sempre più chiaro il nesso tra il lavoro fuori dall'impresa e la definizione di un nuovo paradigma organizzativo generale del lavoro. Ad esempio Edgell (2006) analizza l'affermarsi di forme non-standard di lavoro, oltre che dal punto di vista contrattuale, anche dal punto di vista temporale e spaziale.

Nel contesto italiano, sono numerose le esperienze di sperimentazione e di studio delle forme flessibili di organizzazione dello spazio-tempo, condotte a partire dagli anni novanta del secolo scorso, e convergono nell'inquadrare questi processi nell'ambito di una trasformazione generale del lavoro e della vita sociale che, come evidenziato da De Masi (2020, pp. 201-202), richiamando tra gli altri il «nouveau paradigme» di Touraine (2005), comporta l'ascesa di un modello antropologico, sociologico, economico e politico che ancora non è definito e che si manifesta in forme frammentarie e spontanee.

Come già evidenziato da Di Nicola negli anni novanta (Di Nicola 1996), la flessibilità spazio-temporale si è affermata gradual-

¹ «Vivere nell'era digitale significherà una sempre minore dipendenza dall'essere in un determinato posto a un determinato momento, e diventerà possibile trasmettere anche il posto» (Negroponte 1995, p. 171).

mente all'interno di un più ampio cambiamento, quello della società dell'informazione, maturando diverse forme organizzative che, sempre secondo Patrizio Di Nicola (2015), scandiscono tre periodi storici del telelavoro: a) il «telelavoro come sperimentazione e sostituzione del lavoro in ufficio» (1993-1997) dove il *focus* è sulla dimensione spaziale; b) l'«*E-work*: il telelavoro come sovrapposizione tra lavoro a casa e in ufficio (1998-2005); c) il «telelavoro *embedded* e *smart work*» (a partire dal 2006) che comporta delle trasformazioni organizzative più estese e complesse.

Anche l'Osservatorio sullo smart working del Politecnico di Milano considera questa trasformazione come paradigmatica e definisce il lavoro agile come una «filosofia manageriale» complessiva volta a dare autonomia di spazi, orari e strumenti al lavoratore in cambio di una responsabilizzazione sui risultati (Corso 2019). Butera (2020) analizza la necessità di un cambio di paradigma associato alla diffusione di queste forme organizzative e ne evidenzia l'aspetto partecipativo, indagato attraverso numerose ricerche ed esperienze in contesti aziendali, fondato su una progettazione congiunta fra datore e lavoratori, che tenga conto sia delle differenze individuali (di strumenti, spazi e carichi di attività di cura, ecc.) che organizzative (organizzazioni basate su progetti versus organizzazioni basate su procedure).

2.3. Il lavoro agile nell'emergenza pandemica

L'analisi della flessibilità spazio-temporale nella fase pandemica merita una trattazione a parte, poiché da un lato presenta delle specificità e dall'altro prospetta un'estensiva istituzionalizzazione di queste forme di lavoro nell'economia pubblica e privata, per cui si aprono delle sfide per l'affermazione di nuovi diritti e tutele in uno scenario ancora molto incerto.

L'emergenza pandemica ha comportato la necessità di definire le attività essenziali, che potevano restare aperte con il lavoro in presenza, e di riorientare altre attività verso forme di «lavoro da casa» obbligatorie. Mentre la questione sanitaria per il rischio da contagio è stata gestita con dei margini di negoziazione e un ruolo fondamentale assunto dalle organizzazioni sindacali, attra-

verso i protocolli e gli accordi nazionali e di secondo livello (De Sario, Di Nunzio, Leonardi 2020), lo smart working è stato introdotto per lo più unilateralmente dai dirigenti, anche se il sindacato ha cercato di partecipare alla sua definizione e gli accordi che hanno disciplinato gli orari di lavoro sono aumentati dal 6% al 34% tra il 2019 e il 2020 (Brachini, De Sario, Leonardi 2021).

Il lavoro da casa durante la fase epidemica ha comunque assunto un carattere emergenziale, ed è stato adottato con finalità di prevenzione per la salute senza che, nella maggior parte dei casi, fosse accompagnato da processi di negoziazione e da una revisione complessiva delle modalità organizzative.

L'applicazione emergenziale del lavoro da casa ha rafforzato alcune problematiche di una modalità lavorativa già poco regolamentata (Allamprese, Pascucci 2017), con il rischio di un aumento del potere datoriale sui singoli lavoratori a scapito della regolamentazione pubblica e della contrattazione collettiva (Alessi, Vallauri 2020; Cairoli 2020). Nel settore pubblico, il lavoro agile è stato introdotto in maniera estensiva e «invasiva» dal legislatore (Pascucci, Delogu 2020), in un contesto caratterizzato da carenze dal punto di vista tecnologico e organizzativo (Monda 2020).

In alcuni comparti, come ad esempio quello dell'istruzione, il lavoro agile ha fortemente destrutturato il servizio pubblico, sia nelle modalità organizzative, con una esposizione a cattive condizioni di lavoro per i docenti e l'imporsi di una gestione non collegiale della sua applicazione, sia negli esiti, con un incremento delle disuguaglianze sociali dovute alle difficoltà di accesso ed utilizzo delle tecnologie e alla non uniformità delle metodologie, presentando degli ostacoli all'affermazione del diritto fondamentale all'istruzione che apre delle riflessioni sul rapporto tra lavoro agile e universalità dei servizi pubblici (Di Nunzio et al. 2020).

L'emergenza pandemica ha rafforzato le vulnerabilità strutturali dei lavoratori (che determinavano precarietà e, più nel complesso, condizioni difficili di lavoro) aumentando la vulnerabilità dei soggetti più fragili (Di Nunzio, Pedaci, Pirro 2021) e questa tendenza generale si è intrecciata con l'adozione di forme di lavoro da casa con conseguenze che sono ancora difficili da interpretare.

La maggior parte degli studi condotti durante la pandemia di

Covid-19 in Italia concordano sulla natura emergenziale della situazione e, prospettando le tendenze future, evidenziano sia le opportunità che si potrebbero associare a una migliore organizzazione dello smart working in seguito alla fase emergenziale che le criticità che comunque appaiono strutturali.

Uno studio condotto da Forum PA (2020) tramite questionario (5.225 rispondenti di cui 4.200 dipendenti pubblici) mostra che la maggioranza degli intervistati (88%) giudica l'esperienza positiva e il 61,1% ritiene che questa nuova cultura, basata sulla flessibilità e sulla cooperazione all'interno degli enti, fra gli enti e nei rapporti con i cittadini e le imprese, prevarrà anche una volta finita la fase di emergenza.

Una ricerca condotta su un campione di circa 850 impiegati, per lo più di grandi e medie imprese del Nord-Est Italia, mostra numerosi aspetti positivi vissuti dalla maggior parte del campione, rispetto ad alcuni fattori come la creatività, il conflitto casa-lavoro, l'isolamento sociale e l'esaurimento da lavoro, così come la volontà di proseguire ad adottare queste forme di lavoro anche in futuro (Garlatti Costa, Bertoni 2020).

Anche nelle inchieste da cui emergono analisi fortemente critiche, come quella delle Reti dei Lavoratori Agili (2020), la maggior parte dei rispondenti (95%, su un campione di 2.846 questionari) vorrebbe continuare l'esperienza di lavoro in smart working, anche se ritiene necessario superare l'unilateralità datoriale dell'introduzione e intervenire sui numerosi aspetti critici, come la necessità di ridefinire il modello organizzativo complessivo.

Difatti, sebbene la possibilità di conciliare lavoro e vita privata possano essere percepite dai lavoratori come un'opportunità, così come la possibilità di lavorare in seguito alle restrizioni alla mobilità per l'epidemia di Covid-19, i rischi dello smart working sono molteplici: l'isolamento, le difficoltà tecnologiche e organizzative, la tendenza verso una centralizzazione dei processi decisionali, l'intensificazione dei ritmi, la destrutturazione dei tempi con una erosione della separazione tra lavoro e vita privata (Tripi, Mattei 2020). E a tal proposito vanno evidenziate le disuguaglianze di genere, considerando la distribuzione dei carichi di cura familiare che pesano maggiormente sulle donne (Rania et al.

2020), e le disuguaglianze salariali, con opportunità maggiori per i lavoratori con retribuzioni più elevate (più spesso dipendenti di sesso maschile, più anziani) (INAPP 2020). Lo smart working nella fase epidemica, come mostrato da una ricerca con interviste a ricercatrici e ricercatori (Carreri, Dordoni 2020), ha rafforzato le disuguaglianze non solo tra uomini e donne ma anche tra donne con o senza compiti di cura, in particolare per i figli.

Una ricerca della Fondazione Di Vittorio (2020), condotta con la CGIL Nazionale attraverso un questionario online (6.170 rispondenti, 66% settore privato, 34% settore pubblico; femmine 65%, maschi 35%), rileva che l'82% del campione ha vissuto l'esperienza del lavoro da casa per la prima volta, iniziando a farlo nella fase di emergenza per l'epidemia di Covid-19, ed emergono numerose criticità per le condizioni di lavoro, come l'intensificazione, le difficoltà nella conciliazione, il rafforzarsi delle disuguaglianze di genere, gli ostacoli nell'accesso agli strumenti e alle tecnologie, in un contesto di riduzione degli spazi di partecipazione e negoziazione (lo smart working nel 36% dei casi è stato introdotto in modo unilaterale dal datore di lavoro, nel 37% è stato concordato individualmente con il datore di lavoro, e nel 27% attraverso contrattazione collettiva con il sindacato).

Altre ricerche in corso presso la Fondazione Di Vittorio, mostrano la molteplicità delle forme organizzative della flessibilità spazio-temporale e il suo rapporto con l'organizzazione complessiva del lavoro.

Un settore emblematico del lavoro «in remoto» e/o «da casa» e/o «in rete» è certamente quello del lavoro informatico, che è stato analizzato prima della fase pandemica in un'inchiesta con la FILCAMS tramite questionario (su un campione di una grande impresa privata e un campione di controllo, per un totale di 278 questionari) (Di Nunzio 2018b; Di Nunzio, Ferrucci, Mensi, 2019). I risultati evidenziavano da un lato la presenza di ampi margini di autonomia e di partecipazione per quanto riguarda l'organizzazione temporale e gli obiettivi di lavoro individuali (ma meno per quelli di team e aziendali), dall'altro una elevata intensità del lavoro che si accompagna a una forte responsabilizzazione individuale. Un'inchiesta sullo stesso settore è in corso nella

fase pandemica, in collaborazione con la FIOM Lazio (Coordinamento Informatici) e la CGIL Roma e Lazio, e i risultati parziali (su un primo campione di 837 questionari) confermano queste criticità nel rapporto tra condizioni, autonomia e pressioni per l'orientamento ai risultati.

Un'altra ricerca è in corso sul lavoro autonomo, proseguendo un percorso di inchiesta di lungo periodo (Di Nunzio, Ferrucci, Leonardi, 2011; Di Nunzio, Toscano, 2016) ed affronta i problemi specifici di una forma particolare di flessibilità spazio-temporale, caratterizzata per sua natura dal lavoro per commesse, per obiettivi, di cui sono note le criticità, quali il rischio di subordinazione spazio-temporale con la committenza, la frammentazione delle relazioni con colleghi, i rischi di isolamento, esclusione, «auto-sfruttamento», eccessiva responsabilizzazione.

3. Flessibilità spazio-temporale: forme organizzative, partecipazione e rappresentanza

La flessibilizzazione spazio-temporale ha degli impatti su tutte le dimensioni dell'esperienza lavorativa. L'obiettivo di questo paragrafo è di mostrare come un'analisi del rapporto tra organizzazione flessibile e condizioni di lavoro non possa prescindere dal ruolo determinante assunto dalla partecipazione individuale e dalla contrattazione collettiva. L'analisi considera dunque sia le forme organizzative, tecniche, che il ruolo degli attori sociali (Maggi 1990; 2011; Wieviorka 2013; Touaine 2018).

3.1. L'organizzazione scientifica del lavoro a progetto: razionalizzazione tecnica e relazioni sociali

I modelli organizzativi del lavoro all'interno dei quali si affermano forme di flessibilità spazio-temporale sono ormai molto diversificati e, anche, studiati e codificati. Nel tempo, sono stati avanzati molteplici approcci analitici e di intervento che cercano di razionalizzare le forme organizzative basate sulla flessibilità spazio-temporale, con una forte enfasi sul ruolo delle relazioni tra gli attori.

Siamo assistendo a una crescente razionalizzazione del processo organizzativo basato sulla flessibilità spazio-temporale. La maggior parte di questi modelli analitici e operativi cerca di contemplare sia gli aspetti tecnici che quelli sociali, considerando, da un lato, l'organizzazione *tecnica* della flessibilità spazio-temporale, in particolare l'orientamento verso il lavoro per progetti, dall'altro le implicazioni *relazionali*, il ruolo degli attori in contesti sempre più dinamici e reticolari.

Queste analisi maturano dagli anni ottanta del secolo scorso, a partire dalle varie interpretazioni del «flexible work» di Atkinson (1984) che considera il rapporto tra la flessibilità interna ed esterna all'impresa, con una distinzione tra attori centrali e periferici (Huws et al. 2009), analizzato anche rispetto al *telework* (Martínez Sánchez et al. 2008), fino ad arrivare ad approcci più recenti che enfatizzano il ruolo dell'autonomia individuale in forme organizzative orientate ai *tasks*, all'interno di linee guida capaci di favorire una riflessività sul progetto e le relazioni tra gli attori (come nella definizione di «agile work»; Holbeche 2015), o che mettono in risalto i principi di «actor-oriented organization» (Snow et al. 2017) che favoriscono l'auto-organizzazione e la collaborazione piuttosto che forme gerarchiche di organizzazione del lavoro.

Questi modelli esprimono forme di razionalizzazione dell'organizzazione del lavoro basate su principi specifici (spesso frutto di ricerche scientifiche con esperienze empiriche) e cercano di disciplinare la relazione, e la tensione, tra l'autonomia individuale, la necessità di costruire relazioni cooperative tra gli attori e le forme organizzative a progetto, orientate al cambiamento, scandite da attività e obiettivi, come anche evidenziato da Butera (2020) approfondendo l'analisi dei sistemi socio-tecnici, e da De Masi che considera il punto di vista di tutti gli attori e la rilevanza dell'organizzazione razionale, per progetti (2020, p. 558).

3.2. *Partecipazione, rappresentanza e riconoscimento del lavoro*

Quale è il ruolo del lavoratore all'interno di questa organizzazione scientifica del lavoro? Quali sono le relazioni e gli spazi di soggettivazione? Quali sono le opportunità di partecipazione e negoziazione?

Stiamo assistendo a una trasformazione paradigmatica del lavoro dove i meccanismi di riconoscimento e retribuzione (i compensi, i premi) sono sempre più legati alle prestazioni individuali, segmentati in relazione ai compiti, mirati sugli obiettivi raggiunti e meno legati alle misure «standard» e «collettive» della contrattazione, come gli inquadramenti e i tempi (Bigi et al. 2015). L'organizzazione flessibile del lavoro perde dei punti di riferimento «standard» e «collettivi» ed il rischio è che la partecipazione, anche quando prevista, possa accompagnarsi a un indebolimento della forza contrattuale, a una individualizzazione con poca autonomia e meno tutele.

Se focalizziamo l'analisi del sistema socio-tecnico in termini di democrazia sindacale (Touraine 1993; Farro 2000) possiamo meglio comprendere la tensione tra la partecipazione e la contrattazione: i percorsi di soggettivazione dei lavoratori interessano tanto le loro opportunità di autonomia e realizzazione che la capacità stessa di intervenire per modificare i contesti economici, sociali e culturali, considerando anche i rapporti di forza.

Alcuni approcci partecipativi (come quelli che mettono l'accento sul «management partecipativo»), pur favorendo forme di autonomia e di cooperazione, possono ostacolare la possibilità di un giusto riconoscimento del lavoro svolto e la piena espressione della soggettività individuale, negando la presenza dei processi di dominazione, di tensioni insolubili tra lavoratori e dirigenti, di una conflittualità che esiste e può essere istituzionalizzata e negoziata (Wieviorka 2013).

In questo contesto, è dunque fondamentale riflettere su come implementare le forme negoziali e non solo incentivali di partecipazione dei lavoratori (Leonardi 2010) e su come rafforzare e istituzionalizzare le forme di contrattazione e negoziazione, con nuove sfide per le relazioni industriali a ogni livello, che si presentano sotto la spinta ormai di lungo periodo di una diversificazione e frammentazione dell'economia, dall'individualizzazione crescente dei profili professionali, delle tensioni provocate dal decentramento della contrattazione, dalla perdita di potere contrattuale del sindacato (Regalia 2012; Carrieri e Pirro 2016; Leonardi e Pedersini 2018).

Esiste una tensione tra le logiche organizzative (tecniche) del

lavoro per progetti e le logiche relazionali, considerando l'autonomia individuale, la cooperazione, la condivisione ma, anche, la partecipazione diretta, la contrattazione collettiva, i sistemi istituzionali.

Anche per questo, per comprendere la complessità dei nuovi modelli organizzativi basati sulla flessibilità spazio-temporale, come evidenziato da Thoemmes (2015), è opportuno superare le distinzioni tra gli approcci disciplinari, per favorire una riflessione non dicotomica sugli attori e sui sistemi, considerando il ruolo delle interazioni soggettive (Maggi 2015).

Difatti, l'estensione del lavoro agile a partire dalla fase emergenziale pone numerose sfide rispetto agli impatti che questa logica organizzativa della flessibilità spazio-temporale ha sul sistema complessivo di organizzazione del lavoro, che determinano le relazioni tra gli attori (dirigenti, lavoratori, rappresentanze, istituzioni, ecc.): a) le logiche organizzative interne, considerando le modalità di lavoro (ad esempio se si applica un'organizzazione del lavoro per progetti o per processi convenzionali basati sulla presenza spazio-temporale, oppure se si adottano modelli più o meno gerarchici, basati sulla condivisione o il controllo) ma anche le relazioni di tipo istituzionale (come ad esempio le relazioni tra gli attori determinate dai sistemi di prevenzione e di relazioni industriali); b) le logiche organizzative esterne all'impresa (come le leggi, gli accordi collettivi nazionali, i protocolli, le linee guida e, anche, i codici etici e quelli di responsabilità sociale), che disciplinano specifiche modalità relazionali tra gli attori e dunque condizionano la forma stessa dell'organizzazione del lavoro, i processi di partecipazione, contrattazione e negoziazione e, dunque, di gestione delle tensioni, dei conflitti, dei rapporti di potere.

Di seguito proveremo a descrivere alcuni contesti emblematici del rapporto tra organizzazione e soggetto, mettendo in evidenza il ruolo della partecipazione e della negoziazione.

3.3. Condizioni di lavoro: autonomia, intensificazione e progettazione congiunta

Numerosi studi hanno indagato il rapporto tra l'autonomia del lavoratore e il suo benessere, a partire dalla autorevole teoria del

«job demand and control» (Karasek 1979) che mostra l'importanza di avere ampi margini di controllo sul lavoro da parte del lavoratore, per gestire i propri carichi in regimi ad alta autonomia. Questa teoria è stata utilizzata anche da una recente ricerca dell'Eurofound-ILO (2017) per analizzare la trasformazione spazio-temporale del lavoro. L'analisi mostra la forte associazione tra l'intensificazione del lavoro e le forme contemporanee di lavoro da casa (con un forte utilizzo delle tecnologie ICT), anche in situazioni con margini maggiori di autonomia.

Dunque, la flessibilità spazio-temporale pone delle sfide per gestire le tensioni tra l'autonomia, i carichi di lavoro e la possibilità da parte degli individui di poterli controllare al fine di evitare una intensificazione del lavoro.

All'interno di organizzazioni a progetto, con una flessibilità spazio-temporale, si afferma il rischio di una intensificazione del lavoro – in maniera simile a quella ampiamente studiata nelle organizzazioni tayloriste – che comporta una saturazione dei tempi di lavoro e una esternalizzazione dei rischi, per cui il lavoro a «progetto» si può trasformare in lavoro a «cottimo», con una estensione spazio-temporale senza limiti, 24h/7d, su scala finanche internazionale (come nella forma più estrema di lavoro taylorista da casa di Amazon Turk; cfr. Bergvall-Kåreborn, Howcroft 2014; Irani 2015).

Al di là delle prospettive più drammatiche, l'intensificazione e la saturazione del lavoro si possono manifestare in molteplici forme, nel momento in cui cadono i limiti spazio-temporali che misuravano in maniera prevalente la prestazione di lavoro: con un eccesso di carichi di lavoro e responsabilizzazione individuale in organizzazioni a progetto, per obiettivi, senza che il lavoratore abbia la possibilità di potere partecipare alla loro definizione e senza che l'impegno personale sia riconosciuto.

Le pressioni sui tempi di lavoro sono alimentate da una cultura d'impresa in cui l'efficienza della prestazione (Chicchi, Simone 2017) può assumere un valore totalizzante e dove la digitalizzazione alimenta processi di standardizzazione del lavoro anche nei servizi (Fontana, Solinas 2020). Il rischio proprio di alcuni modelli – che possiamo definire di *new Total Quality Management* – è

quello di costruire dei sistemi organizzativi schiacciati su obiettivi definiti unilateralmente, senza un'attenzione al ruolo dei lavoratori e all'articolazione complessiva dei processi.

Prima degli obiettivi e della valutazione della *performance* (aspetti molto enfatizzati, ad esempio, nelle linee guida istituzionali del POLA) ci sono dei lavoratori che operano attraverso delle attività, con delle competenze, con dei bisogni di formazione, in maniera individuale o in gruppi di lavoro, con risorse economiche e di supporto sociale più o meno adeguate, su *tasks* e scadenze di breve, medio o lungo periodo. C'è, dunque, un racconto di come si perseguono gli obiettivi e di come si raggiungono le *performance* che può essere costruito solo con la partecipazione diretta e tramite rappresentanza dei lavoratori, attraverso dei processi condivisi di programmazione, progettazione, monitoraggio e valutazione congiunti.

Se i processi non sono più standardizzati, la misura dei carichi di lavoro non può essere standardizzata, ma dipende dal contesto, dal progetto. Il confronto tra management e lavoratori è indispensabile per pianificare e gestire i carichi e sovraccarichi di lavoro, così come per vederli riconosciuti, ed è necessario supportare percorsi di gestione congiunta dei processi di lavoro (del tempo impiegato in relazione alle attività lavorative), con una «co-gestione» dei progetti ex-ante (programmazione), in itinere (monitoraggio), ex-post (valutazione).

Le informazioni assumono un ruolo determinante. La digitalizzazione favorisce la diffusione di dispositivi di misurazione, sorveglianza, monitoraggio e valutazione delle prestazioni sempre più continui e capillari che sono funzionali all'organizzazione contemporanea del lavoro, all'interno di una economia che necessita di produrre in *real time* e per progetti e, dunque, di organizzare e governare il lavoro in *real time* e per obiettivi, con un forte controllo anche attraverso l'acquisizione massiva dei dati sulle prestazioni.

In questo ambito di riflessione, considerando le condizioni di lavoro, rientra la necessità di costruire sistemi di informazione e comunicazione, come proposto da Butera (2018; 2020), capaci di supportare i processi di cooperazione e gestione condivisa dell'organizzazione del lavoro.

Considerando più nello specifico i sistemi di prevenzione, emerge la necessità di approfondire l'analisi e l'intervento sul rapporto tra lavoro agile, benessere e stress lavoro-correlato, come mostra il protocollo siglato tra il dipartimento di ricerca dell'INAIL (DIMEILA) e il Ministero della Pubblica Amministrazione (INAIL, MPA 2020). Al tempo stesso, emergono nuove sfide in merito alla necessità del lavoratore di responsabilizzarsi per la tutela di uno spazio lavorativo necessariamente privato, come anche evidenzia l'INAIL parlando di «auto-responsabilità» (INAIL, 2020), con il rischio di una riduzione delle tutele in carico al datore di lavoro e di un ruolo poco riconosciuto delle Rappresentanze dei lavoratori per la sicurezza (RLS).

3.4. Profili professionali e qualificazione dei lavoratori in sistemi dinamici

Secondo Campagna, Pero e Ponzellini (2017, pp. 176-177), in riferimento alle grandi trasformazioni del lavoro contemporaneo, «al centro del cambiamento ci sono nuovi ruoli organizzativi più autonomi e responsabili del risultato, che si coordinano direttamente in rete o nel team» e «questo cambiamento non riguarda solo il passaggio dalla mansione al ruolo, già ampiamente descritta negli anni novanta, ma il passaggio da ruoli basati su mansioni allargate o arricchite, e sempre in contesti ad alta gerarchia, a ruoli che si coordinano direttamente e senza intermediazione con altri ruoli vicini o distanti, di altre funzioni o di altri attori come i clienti e i fornitori».

Si affermano dei «ruoli «aperti» (Butera 2020) non facilmente pre-definiti, ma definiti dalle attività, dai progetti stessi che gli attori devono portare avanti.

I profili professionali si fanno più complessi e dinamici, diverse attività anche più o meno qualificate possono coesistere, così come diversi gradi di responsabilità, le specializzazioni scientifiche sono in continua evoluzione, servono competenze multiple (es. relazionali, gestionali, informatiche, ecc.).

Anche su questo aspetto, il ruolo della partecipazione e della rappresentanza appare fondamentale.

Nel momento in cui le attività definiscono i carichi di lavoro,

al di fuori di una dimensione spazio-temporale ben circoscritta, la partecipazione dei lavoratori e delle rappresentanze sindacali è necessaria per favorire il giusto riconoscimento del contributo individuale e collettivo al processo di lavoro, al fine di valutare i carichi di lavoro ma, anche, l'impegno, le conoscenze, le capacità, messe al lavoro dagli individui, che definiscono quello che fanno, chi sono, i loro profili professionali così come i livelli di inquadramento, le indennità, le retribuzioni e finanche i fabbisogni di formazione e crescita professionale.

3.5. *Le relazioni di lavoro: tra cooperazione, conciliazione e isolamento*

Una gestione flessibile e dinamica sia dei «tempi» che degli «spazi» implica l'autonomia, la volontarietà e il consenso del lavoratore nella gestione di entrambe le dimensioni.

Da un lato, come mostrato da numerosi studi, nelle forme flessibili del lavoro si affermano nuove opportunità di autonomia, espressione del sé, creatività, cooperazione (Sennett 2008), all'interno di sistemi aperti di produzione capaci di favorire delle connessioni virtuose tra gli attori (Wulfsberg et al. 2011) che possono facilitare forme orizzontali di organizzazione e finanche la creazione di *commons* sociali (Rifkin 2014) e la *sharing economy* da parte di comunità fondate sulla condivisione (Scholz 2016), capaci di favorire la collaborazione e la costruzione di un senso di comunità (Gastaldi, Corso et al. 2014). Ad esempio, il rapporto tra flessibilità temporale e utilizzo degli spazi d'impresa è stato ampiamente analizzato considerando la trasformazione degli uffici e gli aspetti relazionali del design (Bagnara, Marti, Pozzi 2015), e forme efficaci di lavoro agile si accompagnano alla creazione di spazi «aperti», «dinamici», «funzionali», basati sull'organizzazione delle attività e sulle relazioni di lavoro, più che sui regimi temporali e sui ruoli predefiniti (come, ad esempio, *meeting room*, *co-working quiet*, *co-working call*, spazi di socializzazione, *social hub*, postazioni modulari per *team* di lavoro, sale operative, *war room*, *co-working*, laboratori, *fab-lab*, *hackathon*).

Dall'altro lato, il rischio maggiore della flessibilità è quello della frammentazione e di una individualizzazione «negativa» che

accompagna l'istituzionalizzazione della precarietà nell'epoca contemporanea, caratterizzata da un'eccessiva responsabilizzazione, isolamento, competizione, assenza di diritti e tutele (Castel 1995). Lo *smart worker*, come analizzato da Albano, Parisi e Tirabeni (2019, p. 62), rischia che l'autonomia si trasformi nell'imposizione di un isolamento, con una rarefazione di rapporti sociali, con «interazioni sempre più indirette e formali, mediate da dispositivi digitali, con riduzione delle occasioni di incontro faccia a faccia, fondamentali per lo sviluppo di emozioni, conoscenze, valori e relazioni fiduciarie».

Se ci soffermiamo invece sull'osservare la vita privata, nella quale il lavoro penetra sempre di più attraverso la flessibilità spazio-temporale, si creano dei sistemi ibridi che definiscono le opportunità di «conciliazione» che, come abbiamo visto, sono ostacolate da numerosi fattori di ordine culturale, economico, sociale, con il rafforzarsi di disuguaglianze di genere.

4. Conclusioni: oltre lo spazio-tempo standard. L'azione sindacale tra tutele di ordine generale, specificità contestuali e individualizzazione

Come abbiamo cercato di evidenziare in questo articolo, la flessibilità spazio-temporale comporta una trasformazione dell'organizzazione del lavoro verso due direzioni complementari: da un lato una crescente diversificazione e dinamicità delle forme organizzative, dall'altro l'emergere di alcune tendenze generali che stanno definendo un nuovo paradigma organizzativo in continua evoluzione.

La flessibilità spazio-temporale del lavoro alimenta una tensione tra la ricerca di tutele di ordine generale e la necessità di confrontarsi con le specificità proprie dei settori, dei cicli (reti) produttivi, dei contesti aziendali, territoriali e, finanche, di considerare le specificità individuali, i bisogni e le aspettative dei lavoratori, i loro desideri di autonomia, creatività, conciliazione.

Questo pone numerose sfide per l'affermazione della soggettività del lavoratore, per l'azione sindacale, per il sistema di diritti e tutele.

Non esiste un modello univoco di flessibilità spazio-temporale così come non esistono degli impatti univoci sulle condizioni di lavoro. I fattori intervenienti sono molti, a partire dal ruolo degli attori (a livello individuale e collettivo) e dal riconoscimento dell'esistenza di relazioni di potere che definiscono le opportunità di autonomia e cooperazione all'interno dei sistemi di lavoro agile.

Il lavoro svolto al di là di limiti spazio-temporali comporta la necessità di affrontare la complessità dei sistemi socio-tecnici, considerando le relazioni tra tutti gli attori, la partecipazione dei lavoratori e la rappresentanza sindacale, per contrastare – tra i tanti rischi – il potere di controllo manageriale, l'individualizzazione, l'intensificazione e la saturazione dei carichi di lavoro, il mancato riconoscimento economico e professionale, l'isolamento, l'eccesso di responsabilizzazione, la dequalificazione, l'invasione della vita privata.

Questo ha degli impatti sia sui contenuti che sulle forme dell'azione sindacale.

Considerando i contenuti dell'azione sindacale, in ambito contrattuale e istituzionale, appare prioritaria l'esigenza di affermare i diritti universali di partecipazione e negoziazione, per garantire forme di autonomia e coinvolgimento capaci di considerare le relazioni non solo in termini di obiettivi, reti e collaborazioni (cioè dal punto di vista strettamente «manageriale») ma, anche, come rapporti di forza, per favorire il benessere, il giusto riconoscimento del lavoro individuale, l'affermazione dei diritti in contesti estremamente diversificati e dinamici.

Nel lavoro agile, la partecipazione e la contrattazione si confrontano con tutti gli aspetti dell'organizzazione del lavoro, a livello nazionale e, soprattutto, aziendale: i carichi di lavoro, le attività, gli obiettivi, le scadenze, i profili professionali, i luoghi, la conciliazione tra vita lavorativa e privata, i margini di autonomia e co-gestione, i riconoscimenti economici e professionali, le conoscenze, le informazioni e la formazione. Tutte queste dimensioni, nel loro insieme, determinano le opportunità di benessere e tutela della salute psico-fisica del lavoratore.

In sintesi, con l'estendersi del lavoro agile, da un lato è neces-

sario affermare con forza i diritti fondamentali dei lavoratori, dall'altro, la partecipazione individuale e la contrattazione collettiva sono determinanti per elaborarli e per tradurli (operativizzarli) all'interno di processi organizzativi sempre più differenziati.

Ci sono poi degli impatti sulle forme organizzative dell'azione sindacale. L'individualizzazione del lavoro, la crescente flessibilità, la diversificazione dei processi produttivi, anche in termini di regimi spazio-temporali, orientano il sindacato verso la ricerca di forme organizzative più flessibili, reticolari, modulari, «adattive» (Di Nunzio 2018a), capaci di raggiungere i lavoratori all'interno di processi produttivi altamente frammentati, di favorire la loro partecipazione, per rappresentare le specificità personali e contestuali, mettendole in relazione con l'azione collettiva più ampia, di carattere generale, per la definizione di diritti e tutele universali.

Questa tensione tra prospettive generali dell'azione e specificità individuali è presente dalla fine del secolo scorso ed è aumentata con l'estendersi dei paradigmi flessibili del lavoro. Più specificatamente, il sindacalismo italiano sta affrontando da lungo tempo un processo di trasformazione e adattamento continuo della «tipologia a matrice» (Regalia 2012) verso un'articolazione più flessibile e modulare della sua struttura organizzativa con nuove relazioni tra dimensioni verticali e orizzontali. Questo processo è di lungo periodo (forse strutturale nei paradigmi contemporanei del lavoro, dopo il superamento del fordismo) e va nella direzione di un'«estensione» dell'azione sindacale (in termini di ambiti e soggetti) e di una diversa «profondità» (in termini di diritti e strumenti organizzativi), riprendendo le dimensioni proposte da Accornero, per favorire una maggiore sindacalizzazione dei lavoratori, indispensabile per rafforzare una «contrattazione più pluralistica» verso una «tutela più flessibile e differenziata» nei regimi flessibili del lavoro (Accornero 1992, pp. 318-329). Queste trasformazioni dei contenuti e delle modalità di azione sindacale sono funzionali ad affermare «una rappresentanza più aperta e inclusiva» (Carrieri 2012, p. 129) che assuma «la pluralità, anche personale, delle esperienze lavorative e dei punti di vista che ne derivano come una risorsa a cui attingere».

Infine, è bene evidenziare come questa trasformazione verso

un sindacato fondato su reti flessibili e «adattive», soprattutto nel momento in cui si confronta con la destrutturazione spazio-temporale alimentata dalla pandemia, comporti anche un rafforzamento dell'utilizzo dell'ICT nell'azione sindacale. Anche in questo caso, si tratta di una trasformazione che investe l'organizzazione sindacale sotto molteplici aspetti, interessando i processi di partecipazione individuale, collaborazione e democrazia sindacale (Rego et al. 2016). Questi processi sono già in atto, come mostrano le numerose esperienze maturate nel sindacato italiano nel corso della pandemia per evitare l'isolamento dei lavoratori, con un utilizzo intenso dei social network, il rinnovamento degli strumenti di comunicazione, l'organizzazione di seminari, riunioni, gruppi di lavoro e assemblee online, la conduzione di trattative e negoziazioni via web, corsi di formazione in dad, sportelli digitali nelle camere del lavoro (De Sario, Di Nunzio, Leonardi 2020).

Riferimenti bibliografici

- Accornero A., 1992, *La parabola del sindacato*, Bologna, Il Mulino.
- Albano R., Parisi T., Tirabeni L., 2019, Gli smart workers tra solitudine e collaborazione, *Cambio*, Vol. 9, n. 17, 61-73.
- Alessi C., Vallauri M.L., 2020, Il lavoro agile alla prova del Covid-19, in Bonardi O., Carabelli U., D'Onghia M., Zoppoli L. 2020, a cura di, *Covid-19 e diritti dei lavoratori*, Roma, Ediesse, pp. 131-152.
- Allamprese A., Pascucci F., 2017, La tutela della salute e della sicurezza del lavoratore «agile», in *Rivista Giuridica del Lavoro*, n. 2, pp. 307-330.
- Allen S., Wolkowitz C., 1987, *Homeworking: Myths and Realities*, Mamillan, London.
- Atkinson, J., 1984, «Manpower Strategies for Flexible Organisations», *Personnel Management*, 16, pp.28-31.
- Bagnara S., Marti P., Pozzi P., 2015, Le dimensioni sociali del design, *Sistemi Intelligenti*, 1, pp. 127-141.
- Bell D. 1973, *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*, New York: Basic Books.
- Bergvall-Kåreborn B., Howcroft D. 2014, Amazon Mechanical Turk and the Commodification of Labour, *New Technology, Work and Employment*, 29, 3, pp. 213-223.

- Bigi M., Cousin O., Méda D., Sibaud L., Wieviorka M. 2015, *Travailler au XXI siècle. Des salariés en quête de reconnaissance*, Paris, Robert Laffont.
- Brachini N., De Sario B., Leonardi S., 2020, *La contrattazione di secondo livello al tempo del Covid-19*, Osservatorio sulla contrattazione di secondo livello FVD-CGIL.
- Brynjolfsson E., McAfee A. 2015, *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*, New York, Norton.
- Butera F. 2018, Industria 4.0. come progettazione partecipata di sistemi socio-tecnici in rete, in Cipriani A., Gramolati A., Mari G. 2018, *Il lavoro 4.0. La Quarta Rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, pp. 81-116.
- Butera F., 2020, Le condizioni organizzative e professionali dello smart working dopo l'emergenza: progettare il lavoro ubiquo fatto di ruoli aperti e di professioni a larga banda, *Studi organizzativi*, n. 1., p. 141-165.
- Campagna L., Pero L., Ponzellini A.M., 2017, *Le leve dell'innovazione. Lean, partecipazione e smartworking nell'era 4.0*, Milano, Guerini Next.
- Carreri A., Dordoni A., 2020, Academic and Research Work from Home During the COVID-19 Pandemic in Italy: A Gender Perspective, *Italian Sociological Review*, 10, 3S, pp. 821-845.
- Carrieri M., 2012, *I sindacati*, Milano, il Mulino.
- Carrieri M., Pirro F. 2016, *Relazioni industriali*, Milano: Egea.
- Castel R., 1995, *Les métamorphoses de la question sociale*, Paris: Fayard.
- Castel R., 2009, *La montée des incertitudes. Travail, protection, statut des individus*, Paris, Éditions du Seuil.
- Castells M., 1996, *The Rise of the Network Society, The Information Age: Economy, Society and Culture, Vol. I*, Cambridge, MA, Oxford, UK: Blackwell.
- Chicchi F. e Simone, A. 2017, *La società della prestazione*, Roma, Ediesse.
- Coriat B. 1991, *Penser à l'envers*, Paris, Christian Bourgois.
- Corso M., 2019, *Flessibilità, tecnologia, responsabilità. Lo smart working è il futuro*, Politecnico di Milano, Osservatorio smartworking, 28 maggio 2019.
- De Masi D., 2020, *Smart working. La rivoluzione del lavoro intelligente*, Venezia, Marsilio.
- De Sario B., Di Nunzio D., Leonardi S. 2020, *Azione sindacale e contrattazione collettiva per la salute e sicurezza nei luoghi di lavoro al tempo del Covid-19*, Fondazione Di Vittorio, Working Paper FVD, n. 1.
- Di Nicola P., 1995, Telelavoro. Lo stato dell'arte e le prospettive, *Nuova Rassegna Sindacale*, n. 42.
- Di Nicola P., 2015, Telelavoro 3.0 o Smart Work?, Di nicola E. a cura di, *WELL@WORK. Negoziare il benessere in azienda*, pp. 47-55.

- Di Nunzio D., 2018a, L'azione sindacale nell'organizzazione flessibile e digitale del lavoro, *Economia e Società Regionale*, n. 2, pp. 77-92.
- Di Nunzio D., 2018b, Il lavoro informatico: individualizzazione, flessibilità e azione sindacale nelle professioni qualificate dell'economia digitale, *Sociologia del lavoro*, n. 151, pp. 117-135.
- Di Nunzio D., Ferrucci G., Leonardi S., *I professionisti. A quali condizioni?*, Ires, Rapporto di ricerca n. 03/2011, aprile 2011.
- Di Nunzio D., Ferrucci G., Mensi M., 2019, *Il lavoro informatico: reti organizzative, condizioni di lavoro e azione sindacale*, Roma, Ediesse.
- Di Nunzio D., Pedaci M., Pirro F. e Toscano E. 2020, *La scuola «restata a casa». Organizzazione, didattica e lavoro durante il lockdown per la pandemia di Covid-19*, Fondazione Di Vittorio, Working Paper FDV, n. 2.
- Di Nunzio D., Pedaci M., Pirro F., 2020, Il lavoro vulnerabile e la crisi del coronavirus, *Quaderni di Rassegna Sindacale. Lavori*, n. 1, pp. 65-80.
- Di Nunzio D., Toscano E., 2016. I professionisti autonomi in Italia. Condizioni, aspettative e rappresentanza, *Quaderni Di Rassegna Sindacale. Lavori*, vol. XVII, p. 61-79.
- Edgell S., 2006, *The Sociology of Work: Continuity and Change in Paid and Unpaid Work*, Sage, London.
- Eurofound-ILO 2017, *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, Luxembourg Publications Office of the European Union, Geneva, International Labour Office.
- Farro A. 2000, *Il conflitto dopo la lotta di classe*, Milano, Franco Angeli.
- Felstead A., Jewson N., Goodwin J., 1996, *Homeworkers in Britain*, HMSO, London.
- Fondazione Di Vittorio, 2020, *Quando lavorare da casa è... smart?*, Rapporto di ricerca.
- Fontana D., Solinas G., 2020, Qualità del lavoro nell'industria digitalizzata: risultati di una ricerca empirica, *Sociologia del lavoro*, 158, 74-95.
- Forum PA., 2020, *Strategie individuali e organizzative di risposta all'emergenza*, Rapporto di ricerca.
- Gallino L. 1983, *Informatica e qualità del lavoro*, Torino: Einaudi.
- Garibaldi F., Bolognani M. 1996, *La società dell'informazione*, Roma: Donzelli.
- Garlatti Costa G., Bertoni I., 2020, Smart working forzato e massivo durante l'emergenza Covid-19 ed impatti sulla creatività individuale: uno studio empirico, *Economia e Società Regionale*, n. 2.
- Gastaldi L., Corso, M., Raguseo E., Neirotti, P., Paolucci, E., Martini, A., 2014, *Smart working: rethinking work practices to leverage employees' innovation potential*, Proceedings of the 15th International CINet

- Conference, Operating Innovation-Innovating Operations, Budapest, pp. 337-347.
- Holbeche L., 2015, *The agile organization. How to build an engaged, innovative and resilient business*, London, New York, Kogan Page Ltd.
- Huws U., Dahlmann S., Flecker J., Holtgrewe U., Schönauer A., Ramioul M., Geurts K. 2009, *Value Chain Restructuring in Europe in a Global Economy*, Leuven, Belgium, Higher Institute of Labour Studies, Katholieke Universiteit.
- INAIL, 2020, *Lavoro agile in situazioni emergenziali. Applicazione di un modello «ibrido» tra lavoro agile e telelavoro*.
- INAPP, 2020, *Gli effetti indesiderabili dello smart working sulla disuguaglianza dei redditi in Italia*, Roma, INAPP Policy Brief n. 20.
- Irani L. 2015, Difference and Dependence Among Digital Workers: The Case of Amazon Mechanical Turk, *South Atlantic Quarterly*, 114, 1, pp. 225-234.
- Kalleberg A.L. 2001, Organizing Flexibility: The Flexible Firm in a New Century, *British Journal of Industrial Relations*, 39, pp. 479-504.
- Karasek R. 1979, Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign, *Administrative Science Quarterly*, 24, pp. 285-308.
- Leonardi S. a cura di, 2010, *La partecipazione dei lavoratori nell'impresa*, Roma, Ediesse.
- Leonardi S., Pedersini R. a cura di, 2018, *Multiemployer bargaining under pressure. Decentralization trends in five European Countries*, Brussel, ETUI.
- Maggi B. a cura di, 2011, *Interpretare l'agire: una sfida teorica*, Roma, Carocci.
- Maggi B., 1990, *Razionalità e benessere. Studio interdisciplinare dell'organizzazione*, Milano, Etas.
- Monda P. 2020, Lavoro pubblico e trasformazione digitale, *Sinapsi*, vol. X, n. 1, pp. 119-130.
- Negroponete N., 1995, *Essere digitali*, Milano, Sperling & Kupfer.
- Oakley A., 1974, *Housewife*, London, Allen Lane.
- Pascucci P., Delogu A., 2020, Sicurezza sul lavoro nella PA nell'emergenza da Covid-19, *Sinapsi*, vol. X, n. 1, pp. 131-143.
- Rania N., Coppola I., Lagomarsino F., Rosa P., 2020, *Lockdown e ruoli di genere: differenze e conflitti ai tempi del covid-19 in ambito domestico*, in *La Camera Blu. Rivista di studi di genere*, n. 22, pp. 35-60.
- Regalia I. 2012, Italian Trade Unions: Still Shifting between Consolidated Organizations and Social Movements?, *Management Revue*, 23, 4, II, pp. 386-407.

- Rego R., Sprenger W., Kirov V., Thomson G., Di Nunzio D., 2016, The use of new ICTs in trade union protests - five European cases, *Transfer: European Review of Labour and Research*, vol. 1/15, pp.315-329, Sage Publications, UK.
- Rete Lavoratrici e Lavoratori Agili, 2020, *Inchiesta sul lavoro da remoto*, Rapporto di ricerca.
- Rifkin J. 2014, *The Zero Marginal Cost Society: The Internet of Things, the Collaborative Commons, and the Eclipse of Capitalism*, New York, Palgrave Macmillan.
- Scholz T. 2016, *Platform Cooperativism. Challenging the Corporate Sharing Economy*, New York: Rosa Luxemburg Stiftung.
- Schwab K. 2016, *The fourth industrial revolution*, New York: Crown Business.
- Sennett R. 2008, *The Craftsman*, New Haven-London: Yale University Press.
- Snow C.C., Fjeldstad Ø.D., Langer A.M., 2017, Designing the digital organization, *Journal of Organization Design*, 6:7, <https://doi.org/10.1186/s41469-017-0017-y>.
- Thoemmes J., 2015, *Tempo, lavoro e regolazione: verso il processo d'azione a più livelli*, TAO Digital Library, pp. 6-17.
- Tirabeni L., Miele F., 2020, Tecnologie digitali e potere nelle organizzazioni: dinamiche di controllo ed effetto contraccolpo, *Studi organizzativi*, 1, p. 9-37.
- Touraine A. 1969, *La société post-industrielle*, Paris, Denoël-Gonthier.
- Touraine A., 1993, *Critica della modernità*, Milano, Il Saggiatore.
- Touraine A., 2005, *Un nouveau paradigme*, Paris, Fayard.
- Touraine A., 2018, *Défense de la modernité*, Paris, Seuil.
- Tripi S., Mattei G., 2020, *COVID-19 e Pubblica Amministrazione: implicazioni dello smart working per il management e per la salute mentale dei lavoratori*, DEMB Working Paper Series, n. 171.
- Wiel H.P. van der 1998, *Productivity Slowdown in Commercial Services*, CPB-report 1998/1, pp. 41-44.
- Wieviorka M., 2013, Le travail aujourd'hui. L'hypothèse de la reconnaissance, *Nouvelle Revue du Travail*, n. 2, <https://doi.org/10.4000/nrt.687>.
- Womack J.P., Jones D.T., Roos D. 1991, *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production*, New York, Harper Perennial.
- Wulfsberg J.P., Redlich T., Bruhns L. 2011, Open production: scientific foundation for co-creative product realization, *Production Engineering*, v. 5, n. 2, pp. 127-139.

Smart working e prospettive sindacali di Cristian Sesena*

Lo smart working fa la sua comparsa nel nostro ordinamento con la legge 81/2017, costituendo una sorta di evoluzione, spinta dall'avanzata della rivoluzione tecnologica, del telelavoro.

Del nostro dibattito di quel periodo rimangono le forti perplessità rispetto ad alcuni punti di questa norma, tra cui l'assenza di ruolo alla contrattazione collettiva, il lassismo con cui il legislatore tratta la delicata materia della salute e sicurezza dei lavoratori agili, il rischio di una deriva *autonomista* di una nuova modalità di esecuzione della prestazione che nemmeno tanto velatamente, all'autonomia si rivolgeva e continua a rivolgersi.

Va sottolineato che, nonostante queste legittime obiezioni, la contrattazione si è confrontata fin da subito con questo elemento di novità prendendosi lo spazio che la legge non aveva garantito.

A dire il vero, gli accordi anticipano di molto la legge: nel 2004, più o meno in contemporanea con l'accordo interconfederale che introduce il telelavoro, in SIEMENS, si sottoscrive una intesa che parla chiaramente il linguaggio del futuro e che introduce il lavoro agile per alcune specifiche categorie professionali.

La contrattazione di secondo livello *ante emergenza covid-19* è, va detto subito, limitata a un numero relativamente esiguo di aziende e gruppi medio grandi di specifici settori (terziario e servizi), rivolta soprattutto a figure medio alte, quadri, dirigenti o impiegati.

In questi casi l'azione sindacale è volta a cogliere l'opportunità di offrire, mediante la possibilità di lavorare a distanza, nuove possibilità di conciliazione a partire dalle lavoratrici madri. Si

* Coordinatore Area contrattazione CGIL nazionale.

negozano un insieme di regole, di accesso, di governo, di uscita, che rappresentano il perimetro di riferimento in base al quale vengono poi sottoscritti gli accordi individuali.

Il lavoro agile riguarda pochi giorni alla settimana o al mese; è sperimentale e reversibile.

I lavoratori vengono dotati di strumenti e device, viene garantito il diritto alla disconnessione.

Il sindacato in sostanza negozia un nuovo benefit per rispondere ad una esigenza dei lavoratori che di quel benefit fanno richiesta. Il processo parte dal sindacato che si fa carico di un problema e incontra la disponibilità dell'impresa che tende a ragionare in una logica di allargamento delle sue politiche del welfare.

La pandemia accelera violentemente un cambiamento che era in atto ma che aveva caratteri di lentezza e sporadicità.

La liberalizzazione forzata del suo utilizzo, per limitare spostamenti e rischio annesso di contagio, contenere il ricorso agli ammortizzatori sociali, promuovere la conciliazione con scuole e centri anziani chiusi, determina una sua diffusione disordinata che disorienta lavoratori e sindacalisti.

Tra marzo e giugno 2020 si lavora in condizioni difficili, con strumentistica spesso inadeguata, in spazi inidonei e affollati, su reti non sufficientemente protette.

Lo stato di emergenza giustifica la sterilizzazione della normativa, supera il vincolo dell'accordo individuale, disegna categorie non più professionali ma personali (lavoratori fragili, lavoratori che assistono figli o disabili) cui riservare una corsia di accesso privilegiata a questa modalità di esecuzione della prestazione.

Da questa bolla di sperimentazione non prevista emerge un panorama variegato che abbina, spesso intrecciati, segnali di ritorno contrastanti tutti da leggere e decifrare.

Molte professioni che non si ritenevano «telelavorabili» lo diventano, i lavoratori catapultati in questa nuova dimensione semi sconosciuta accelerano, spesso da autodidatti, l'acquisizione di nuove competenze tecnologiche, i tassi di CO2 crollano e l'aria delle grandi metropoli si fa finalmente respirabile, le famiglie percepiscono la sensazione di risparmiare sul piano economico e di migliorare la qualità della loro vita.

Assieme a questi dati che potremmo definire positivi si affacciano problematiche e soglie di allarme: le donne pagano per prime e in maniera più salata l'ipertrofia di un tempo di lavoro che si espande a dismisura e che spesso si sovrappone al lavoro di cura senza alcuna reale chance di conciliazione. L'utilizzo di reti e device spesso condivisi e non adeguati comporta un rischio costante per privacy e dati sensibili.

Aumentano gli infortuni «pseudo domestici» e lo stress da lavoro correlato. Saltano alcuni elementi della retribuzione tra cui i buoni pasto.

Particolarmente drammatica, aldilà della propaganda ministeriale, è la situazione della pubblica amministrazione ove si procede a tappe forzate con la remotizzazione del lavoro, la chiusura degli uffici e relative disfunzioni dei servizi al cittadino.

I lavoratori pubblici vengono additati, per l'ennesima volta, come fannulloni che restano a casa pagati dalla fiscalità generale. Solo l'azione di denuncia e disvelamento compiuta dal sindacato aiuta a raddrizzare, almeno in parte, una percezione sbagliata.

La PA non è un moloch compatto; la grande parte degli enti erano e sono impreparati alla digitalizzazione forzata, soprattutto compiuta senza condivisione con i lavoratori e con le loro organizzazioni di rappresentanza.

In questo mare magnum di spinte contrapposte, di legislazioni sospese, di contesti e condizioni differenti, la contrattazione dimostra la sua vitalità e la sua insostituibile utilità.

Non più tardi di due giorni or sono, l'area contrattazione assieme alla fondazione Di Vittorio, ha presentato un focus di approfondimento sulla contrattazione aziendale ai tempi del Covid-19.

Va da sé che il lavoro agile ha avuto ampia rilevanza in questa ricognizione che ci ha restituito un primo inconfutabile dato: la contrattazione ha saputo esercitarsi anche in una fase critica come quella che abbiamo attraversato e stiamo ancora attraversando.

La contrattazione aziendale, in sostanza, ha costruito un ponte ideale fra il prima e il dopo, non lasciando un *vacuum* che, a seguito anche degli interventi sospensivi emergenziali sulla legge 81, sarebbe potuto divenire pericoloso sbilanciando troppo il peso e l'arbitrio del datore di lavoro a svantaggio del lavoratore.

È abbastanza pacifico che non siamo riusciti, nonostante gli sforzi profusi, a garantire tutte le lavoratrici e i lavoratori interessati da questa trasformazione repentina; è per questo che in occasione di un incontro con l'ormai ex Ministra del Lavoro Catalfo abbiamo avanzato ufficialmente la richiesta che eventuali modifiche della normativa di riferimento andassero nella direzione di prevedere finalmente un esplicito rinvio alla contrattazione collettiva.

Nel frattempo, i contratti collettivi dell'industria alimentare, delle telecomunicazioni e recentissimamente dei meccanici hanno prodotto norme quadro importanti, finalizzate a indirizzare la contrattazione aziendale in funzione di bilanciamento fra esigenze tecnico organizzative aziendali ed esigenze di conciliazione degli addetti.

Quello che risulta estremamente evidente, dagli accordi perfezionati in questi mesi, è che lo smart working è divenuto un modello di organizzazione di lavoro strutturato o in via di rapida strutturazione, e non più, come nel periodo *pre-covid*, un'esperienza limitata e qualificabile come benefit e come tale rivendicato nelle piattaforme.

Mutando la portata della posta in palio è chiaro che è cambiata anche la geografia degli impatti del ricorso massivo al lavoro agile, che non sono più circoscrivibili ai lavoratori direttamente coinvolti.

Assenze prolungate, e non più sporadiche, dalle abituali sedi di lavoro hanno determinato il ridisegno degli spazi di lavoro, ma anche quello dei territori, che in alcuni casi si sono spenti, provocando una progressiva desertificazione del tessuto commerciale e di conseguenza di quello sociale, con conseguenze non ancora censite sul piano dell'occupazione.

Anche il sito o la filiera non sono esenti da modificazioni; servizi afferenti alla ristorazione collettiva, alla vigilanza, alle pulizie vengono sospesi o interrotti, anche in questi casi determinando problematiche occupazionali per i lavoratori indiretti a partire da quelli operanti in regime di appalto.

È da questa quantità di dati, a volte contraddittori e difficilmente leggibili, che dobbiamo prendere le mosse per elaborare una strategia negoziale compiuta.

Sul fronte della tutela dei lavoratori interessati dalla remotizzazione del lavoro dobbiamo porci alcuni obiettivi qualificanti:

- **Formazione:** è ciò che è mancato nei mesi dell'emergenza sanitaria. Non ci si improvvisa lavoratori a distanza: serve una preparazione per reinventare soprattutto la gestione del tempo, per aver cura della propria salute, per conoscere il corretto utilizzo di *device* e reti e gestione dei dati. La formazione, in questo caso come per altri, è destinata a diventare fulcro di una nuova stagione rivendicativa.
- **Alternatività della presenza:** va evitato l'oblio della sede tradizionale di lavoro, in cui il lavoratore deve regolarmente ritornare, per evitare di perdere il contatto coi colleghi ma soprattutto per scongiurare pericolosi processi di esclusione ed espulsione dal perimetro aziendale e dalla sua sfera decisionale. Per superare la cosiddetta «sindrome della grotta» che ha spinto molti lavoratori a non voler più rientrare nei posti di lavoro, bisogna agire sul piano culturale verso l'impresa che trascura, nel nostro Paese, il rischio che il luogo del lavoro coincida spesso con il luogo del conflitto (con colleghi, preposti, responsabili).

Anche su questo fronte la formazione può costituire la chiave di volta per modernizzare il concetto stesso di attività lavorativa che non è solo produttività ma anche clima, ambiente, collegialità.

- **Diritto alla disconnessione:** la legge lo prevede ma non dà indicazioni pratiche operative su come attuarlo. Si deve intervenire sui lavoratori e sulle imprese educandoli al rifiuto del principio del «sempre connesso».
- **Inclusione:** va evitato che lo smart working possa tradursi in allontanamento del lavoratore e sua progressiva esclusione dalle dinamiche di evoluzione e sviluppo dell'impresa, nonché di una sua potenziale «removibilità» ed espulsione.
- **Elementi economici:** va impedito che il ricorso al lavoro agile si traduca in una modalità impropria di risparmio per il datore ad esempio attraverso la mancata erogazione di benefit quali i buoni pasto. Va ripensato il sistema premiante cercando, anche in questo caso, di introdurre parametri che misurino e remunerino la produttività del lavoro a distanza.

- Inquadramenti: l'acquisizione dello status di *smart worker* comporta l'acquisizione di saperi nuovi e competenze diverse che guardano all'evoluzione delle professionalità e quindi alla loro richiesta di avere inquadramenti corretti che probabilmente ancora non sono contemplati nelle attuali declaratorie in larga parte obsolete.

Come si è detto però, anche il miglior accordo possibile può provocare riverberi imprevisi su altri aspetti, settori, popolazioni di lavoratori.

È necessario che ogni processo negoziale si appropri di un approccio per così dire *olistico*, ossia capace di abbracciare in via preventiva, in un'unica visione, tutte le possibili implicazioni che l'introduzione strutturale del lavoro agile può comportare.

Non è un passaggio banale; l'adozione di queste lenti interpretative delle dinamiche di trasformazione del modello di sviluppo delle imprese necessita di uno scrupoloso lavoro di indagine e approfondimento, che deve spingere le varie categorie a confrontarsi e a lavorare molto più assieme che nel passato. Non solo: implica anche il coinvolgimento di istituzioni e interlocutori sociali, laddove ci si propone di salvaguardare il tessuto produttivo, commerciale, sociale che ruota attorno a bisogni consolidati dei cittadini, lavoratori.

Per ultimo va infine considerato che lo smart working può costituire una sfaccettatura di una trasformazione più vasta che sta interessando ampie faglie del mondo del lavoro creando forme di occupazioni frammentate, minimali, prestate lontano dall'*head quarter* dell'azienda (che a volte nemmeno esiste) e soprattutto talmente nascoste da risultare mimetiche. Inesorabilmente digitali. E su questo «inesorabilmente» siamo chiamati ad intervenire introducendo elementi di governo che conducano ad esiti e risultanze sostenibili.

L'insegnamento più grande di questa fase caotica di sviluppo del lavoro agile è per il sindacato, quello di ricorrere ora più che mai alla problematizzazione, rifuggendo a scorciatoie nel nome di una semplificazione tanto attraente quanto potenzialmente nociva. Non è in sostanza tempo di ragionare appiattiti su un *hic et*

nunc tra l'altro estremamente instabile e fluido. Bisogna guarda al domani anche quando le nostre trattative si compiono nel presente.

Parafrasando il pensiero di Marguerite Yourcenar è proprio quando saltano tutti gli schemi che «bisogna armarsi di scrupoli».

Lo smart working nel settore privato
e le sfide per il futuro
*di Carla Spinelli**

Sommario: 1. *Il lavoro agile ieri, oggi e domani* – 2. *La definizione legale di lavoro agile e il principio di consensualità* – 3. *Qualificazione giuridica del lavoro agile e poteri datoriali* – 3.1. *Potere direttivo* – 3.2. *Potere di controllo* – 4. *Flessibilità spazio-temporale del lavoro agile e suoi limiti* – 4.1. *Diritto alla disconnessione* – 5. *Considerazioni conclusive*

1. Il lavoro agile ieri, oggi e domani

L'Osservatorio sullo smart working del Politecnico di Milano, che ne monitora la diffusione nel nostro Paese fin dal 2012, nell'ultima rilevazione antecedente al dilagare della pandemia, presentata nel 2019 sui dati dell'anno precedente, evidenziava un fenomeno ancora circoscritto, ma in decisa crescita, sebbene soprattutto nelle grandi imprese, e con un elevato potenziale di sviluppo nelle PMI e nelle amministrazioni pubbliche.

Durante la pandemia, come è noto, il ricorso al lavoro da remoto si è intensificato in maniera esponenziale, in quanto si è rivelato uno strumento idoneo a tutelare la salute e sicurezza nei luoghi di lavoro senza pregiudicare – o per lo meno non gravemente – la continuità delle attività produttive e dei servizi pubblici. In particolare, secondo un recente studio della Banca

* Università di Bari.

d'Italia, la percentuale di lavoratori in smart working è aumentata dall'1,4% del secondo trimestre del 2019 al 14,4% dello stesso periodo del 2020; il numero dei lavoratori interessati è cresciuto da meno di 200 mila a 1,8 milioni. Più in generale, si è potuto osservare come l'esperienza intensiva di lavoro da remoto durante la pandemia sia stata più efficace e soddisfacente nei contesti produttivi che già avevano avviato sperimentazioni organizzative al riguardo.

L'ingente e stratificata produzione normativa accumulatasi nel corso dell'emergenza sanitaria ha posto in essere un vero e proprio regime speciale del lavoro agile, che ha alterato profondamente, benché in via transitoria, le modalità costitutive e la disciplina di funzionamento ordinaria dell'istituto (Albi 2020; Alessi, Vallauri 2020; Brollo 2020; Caruso 2020; Lamberti 2020; Romei 2020; Senatori 2020). Nello specifico, il lavoro da remoto è stato – ed è nuovamente – svolto unicamente da casa e la competenza ad attivarlo è stata rimessa al potere direttivo datoriale, fatta salva la codificazione di un «diritto» allo smart working impropriamente definito tale, a beneficio di talune categorie di prestatori identificate in base alle proprie condizioni soggettive (sul contenzioso che ne è derivato v. Spinelli 2021).

L'esperienza della pandemia ha, a sua volta, stimolato un dibattito tuttora in corso sull'opportunità e le modalità di modifica dell'attuale normativa legale e sul ruolo che le relazioni industriali dovrebbero svolgere in un quadro normativo rinnovato (Martone 2020; Cairoli 2020, 275 ss.).

Al riguardo, va certamente ricordato che le iniziative e le attività espressamente definite o comunque ricondotte a forme di smart working sono state perseguite in origine per via negoziale, quale esperimento pilota per testare le potenzialità di questo modello di organizzazione del lavoro, ben prima dell'approvazione della legge n. 81 del 2017, che agli artt. 18-23 disciplina il lavoro agile, secondo la dizione preferita dal legislatore. L'intervento legislativo, sopravvenuto a questo primo quadro regolativo definito esclusivamente dall'autonomia collettiva, soprattutto a livello aziendale, non era quindi necessario per consentire la pratica dello smart working.

La *ratio* di tale provvedimento legislativo può, dunque, ricondursi all'esigenza di operare una sistematizzazione delle esperienze negoziali, al fine di superare il problema dell'efficacia limitata dei contratti collettivi, così da definire un quadro normativo di riferimento a sostegno dell'adozione di modelli di innovazione organizzativa, a beneficio soprattutto delle piccole e medie imprese.

D'altro canto occorre chiedersi – e l'esperienza del lavoro agile emergenziale offre impulso in tal senso – al di là della terminologia adottata e forse proprio, o almeno anche, in ragione di quella, quale fenomeno organizzativo abbia inteso effettivamente regolare il legislatore, prima ancora di pensare a come riformarlo.

Lo smart working, infatti, è un modello di flessibilità organizzativa che non si esaurisce nella remotizzazione del lavoro, ma lo coniuga con l'orientamento al risultato, così da operare un bilanciamento tra obiettivi aziendali ed esigenze individuali, e fa ricorso alla tecnologia in quanto strumento abilitante e di supporto alla sua implementazione. Quale nuova frontiera del lavoro organizzato, peraltro, lo smart working è vissuto con favore da chi ne valorizza le potenzialità e spinge per il cambiamento e, invece, con sospetto, da chi ne evidenzia i rischi e vi oppone resistenza. E la sperimentazione pandemica ha accentuato tale visione polarizzata.

Nella prospettiva indicata, quindi, si proverà a svolgere alcune considerazioni, a valle dell'analisi dei contenuti della disciplina legislativa, che si reputano maggiormente significativi al riguardo.

2. La definizione legale di lavoro agile e il principio di consensualità

Il lavoro agile è definito dal legislatore come una «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» (art. 18, l. n. 81/2017).

L'elemento qualificante della prestazione di lavoro agile è costituito, quindi, dalla *flessibilità nel tempo e nello spazio della sua esecuzione*, conseguente alla possibilità di svolgerla – nel suo complesso – «senza precisi vincoli di orario e luogo di lavoro». La cd. destrutturazione spazio-temporale della prestazione si connota ulteriormente per la *mobilità*, ovvero lo svolgimento di parte dell'attività lavorativa in un luogo diverso dalla sede di lavoro, che resta indeterminato e variabile, nonché per la riconduzione della flessibilità oraria nell'ambito del necessario rispetto dei limiti, legali e contrattuali, di durata massima giornaliera e settimanale. L'utilizzo di strumenti tecnologici è contemplato unicamente come possibilità, mentre l'orientamento al risultato della prestazione di lavoro agile può apprezzarsi più agevolmente con riferimento agli assetti organizzativi articolati per «fasi, cicli e obiettivi».

Il lavoro agile è, dunque, lavoro subordinato, a distanza, solo eventualmente tecnologico, che riconosce margini di discrezionalità organizzativa al prestatore rispetto al tempo e al luogo dell'adempimento. Il lavoratore agile, cioè, svolge una prestazione di lavoro flessibile quanto al tempo e al luogo del suo svolgimento, che *può* implicare il supporto di strumentazione informatica e *può* essere inserita in contesti organizzativi strutturati per «fasi, cicli e obiettivi».

La definizione di lavoro agile adottata dal legislatore si presta, perciò, a ricomprendere un'ampia gamma di modalità di svolgimento della prestazione di lavoro, in relazione al grado di flessibilità spazio-temporale e di orientamento al risultato concretamente adottati nel contesto organizzativo dato. Ciò significa che potrà essere considerato lavoro agile tanto la mera riproduzione della ordinaria prestazione di lavoro, in parte, in un luogo diverso dalla sede aziendale – come di fatto si presenta il lavoro agile pandemico – quanto lo svolgimento di una prestazione ad alto grado di mobilità, connettività e orientamento al risultato, cioè realmente *smart*.

In considerazione del poliformismo del lavoro agile, consentito dalla opzione definitoria del legislatore, esso può agevolmente coincidere, in relazione alle modalità concrete della sua attuazione – ed è quanto prevalentemente si è verificato nelle prime sperimentazioni –, con quella particolare forma di telelavoro che presenta caratteristiche di mobilità e alternanza e ne costituisce, quindi, la forma più evoluta in relazione alle tecnologie disponibili. Lavoro agile e telelavoro, pertanto, si possono definire come due *species* del *genus* lavoro a distanza, parzialmente coincidenti (Casillo 2017, 10; Santoro Passarelli 2017, Tiraboschi 2017, 936 ss.; 789; Sartori 2018, 486) e, dunque, proprio in conseguenza di questa sovrapposizione, possono trovare applicazione anche al lavoro agile alcuni aspetti della disciplina del telelavoro, decisamente più garantista, solo che si pensi alla tutela della salute e sicurezza (Ricci 2018, 643).

Sia nel telelavoro che nel lavoro agile, un elemento imprescindibile per dar corso alla trasformazione della modalità di esecuzione della prestazione di lavoro è il consenso del lavoratore (Andreoni 2018, 105; Gramano 2018, 509 ss.).

Nel lavoro agile, in particolare, il ruolo attribuito all'autonomia individuale delle parti del contratto di lavoro subordinato è di assoluto rilievo, come si desume già dalla previsione dell'art. 18, c. 1. Il legislatore, infatti, si è limitato a prevedere un quadro regolativo snello, un *corpus* ristretto di norme imperative, affidando all'autonomia contrattuale delle parti la determinazione di larga parte delle condizioni di svolgimento della prestazione. In particolare, il patto di lavoro agile deve regolare: a) l'esecuzione della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali, anche con riferimento agli strumenti utilizzati dal lavoratore per espletarla (art. 19, c. 1); b) le forme di esercizio del potere direttivo (art. 19, c. 1) e del potere di controllo (art. 21, c. 1) sulla prestazione esterna resa dal lavoratore, nonché l'individuazione delle condotte, connesse all'esecuzione della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali, che danno luogo all'applicazione di sanzioni disciplinari (art. 21, c. 2); c) i tempi di riposo del lavoratore, unitamente alle misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro (art. 19, c. 1).

Tenuto conto delle finalità che si perseguono con l'adozione del lavoro agile, lo spazio regolativo riconosciuto all'autonomia individuale può essere ricondotto, principalmente, alla volontà di definire rapporti di lavoro *taylor made*, per contemperare al meglio le esigenze personali di conciliazione dei lavoratori con gli interessi organizzativi datoriali all'incremento della produttività e della competitività (Martone 2017, 465; Proia 2018, 183). In realtà, non può non destare perplessità la fiducia 'incondizionata' che il legislatore ripone nella capacità dei soggetti contraenti di addivenire ad un bilanciato componimento dei rispettivi interessi, senza dubitare che la disparità di potere contrattuale che li caratterizza risulti, invece, condizionante. Oltre alla questione classica dell'accertamento della genuinità del consenso, affidare all'autonomia individuale delle parti la regolamentazione di aspetti rilevanti dello svolgimento della prestazione esterna al perimetro aziendale può essere causa di disparità di trattamento relativamente ad alcuni aspetti non economici del rapporto, come ad esempio il diritto alla disconnessione (*infra*, par. 4.1). È poco plausibile, infatti, che le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro necessitino di una regolamentazione individualizzata. Al contrario, questo come altri aspetti del lavoro agile possono trovare un'adeguata fonte regolativa nella contrattazione collettiva (Recchia 2018, 1501), che, sebbene ignorata dal legislatore nel suo articolato normativo – fatta salva la previsione della parità di trattamento complessiva dell'art 20 –, trova sempre garantito il suo spazio di intervento dalla previsione costituzionale della libertà sindacale (art. 39 Cost.).

3. *Qualificazione giuridica del lavoro agile e poteri datoriali*

Sebbene il legislatore abbia qualificato espressamente il lavoro agile come lavoro subordinato, le sue caratteristiche di destrutturazione di tempo e luogo e gli spazi aperti alla negoziazione individuale, senza trascurare la sua collocazione nella stessa legge in cui si regola il lavoro autonomo, richiedono qualche considerazione.

Con il recente affermarsi delle tecnologie digitali e degli alti livelli di automazione dei processi produttivi, la necessità della presenza nei luoghi di lavoro si è ridotta ulteriormente, potendosi anche concentrare esclusivamente in alcune fasi di quei processi (Donini 2017, 81; Tiraboschi 2017, 931). Il lavoro della manifattura digitale, infatti, viene concepito per poter essere eseguito sia dentro che fuori dai locali aziendali (Salento 2017, 183).

In realtà, già con l'introduzione delle prime tecnologie informatiche, in coincidenza con quella che viene comunemente identificata come terza rivoluzione industriale, si è incrinata la visione classica del rapporto di lavoro subordinato fondata sull'unità di luogo (il lavoro nei locali dell'impresa), di tempo (il lavoro nell'arco di una sequenza temporale unica) e di azione (un'attività monoprofessionale). Le variabili tecnologiche e organizzative, infatti, influenzano sensibilmente le modalità di esecuzione della prestazione di lavoro (Veneziani 1987).

La giurisprudenza, del resto, nel suo orientamento largamente maggioritario, ha individuato l'elemento identificativo, determinante ed essenziale, della subordinazione, ai sensi dell'art. 2094 c.c., nell'etero-direzione della prestazione di lavoro e, quindi, nel vincolo di soggezione del lavoratore al potere direttivo, di controllo e disciplinare del datore di lavoro, che segna anche il confine con il lavoro autonomo.

3.1. *Potere direttivo*

La costruzione della fattispecie di lavoro agile operata dal legislatore si presta, a ben vedere, ad inverare l'interpretazione secondo la quale: «mentre il potere direttivo (per effetto dello specifico richiamo, di cui all'art. 2094 c.c., alla «direzione» del datore di lavoro) va considerato come un *effetto necessario ed essenziale* del contratto – poiché la soggezione ad esso si configura come essenziale elemento strutturale dell'obbligazione di svolgere un'attività lavorativa – per quanto attiene al potere di modifica delle mansioni e al potere di erogare sanzioni disciplinari (ma anche agli altri poteri datoriali, quale ad es., il potere di trasferimento, di cui all'art. 2103, c. 1, c.c.) si è di fronte ad effetti meramente *naturali*, ma proprio per questo

non essenziali del contratto stesso». Pertanto, mentre il potere direttivo, in quanto connotativo del tipo contrattuale, è indisponibile, gli altri poteri datoriali, che trovano fondamento non già nell'art. 2094 c.c., ma in altre norme dell'ordinamento, sono sempre disponibili. Tra questi poteri, ulteriori e disponibili, si annoverano anche quelli relativi alla modificazione del *luogo e del tempo* della prestazione, rispetto a quanto definito contrattualmente (Carabelli 2004, 28-29 e 2021, 2), come nel caso appunto del lavoro agile.

Il potere direttivo, tuttavia, può atteggiarsi in modo differente a seconda delle situazioni, manifestandosi, cioè, con intensità variabile in relazione allo specifico contesto organizzativo, come quando, per esempio, il rapporto di lavoro sia caratterizzato da prestazioni lavorative dotate di notevole contenuto intellettuale, che mal si adattano ad essere eseguite sotto le direttive stringenti del datore di lavoro (Cass. 4.12.2013, n. 27138; Cass. 21.10.2014, n. 22289). In buona sostanza, se ne può riscontrare la sussistenza ogni qual volta il creditore della prestazione abbia la possibilità, anche solo astrattamente, di interferire in qualsiasi momento sulle modalità di svolgimento della prestazione, alla quale corrisponde la disponibilità permanente del lavoratore, derivante dal vincolo contrattuale, a seguire quelle istruzioni, per quanto potenziali.

Di conseguenza, l'introduzione delle nuove tecnologie e dei nuovi modelli di organizzazione del lavoro può scolorire il potere direttivo, senza che per questo si elimini la subordinazione; semmai aumentano le possibilità espressive del potere di controllo e, conseguentemente, se ne accentua la rilevanza, che si spinge fino a contendere il primato al potere di specificazione e conformazione della prestazione (Spinelli 2018, 97 ss.).

Se, dunque, la fluidità spazio-temporale e, quindi, l'assenza di una postazione fissa e di un orario prestabilito nella prestazione di lavoro agile non ne inficiano la riconducibilità nell'area della subordinazione e non pregiudicano la sussistenza del vincolo di soggezione al potere direttivo del datore di lavoro, può trovare più agevolmente soluzione l'altro nodo critico della disciplina, consistente nella possibilità di modulare proprio tali poteri datoriali, sulla base dell'accordo individuale con il quale il lavoro agile viene previsto e regolato.

La possibilità che l'accordo individuale disciplini anche le «forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro» implica, infatti, soltanto che si possono definire consensualmente «le modalità con le quali le direttive del datore di lavoro sono impartite al lavoratore» quando la prestazione si svolge all'esterno dei locali aziendali (nello stesso senso, Casillo 2017, 14 ss.; Ferraro 2017, 145 ss.; Proia 2018, 192). Secondo tale ricostruzione ermeneutica, dunque, non viene in discussione l'*an* del potere, ma solo il *quomodo* (*contra* Perulli 2018, 58-59), per cui sarebbe del tutto plausibile che, rispetto allo svolgimento della prestazione all'esterno del perimetro aziendale e, probabilmente, in luoghi nemmeno noti al datore di lavoro, siano necessari adattamenti rispetto alle forme di comunicazione delle direttive da impartire per l'adempimento dell'obbligazione.

3.2. *Potere di controllo*

Per concludere l'analisi degli aspetti qualificatori del lavoro agile, occorre soffermarsi sul potere di controllo del datore di lavoro, con particolare riferimento al suo contenuto e ai suoi rapporti con il potere direttivo, senza trascurare qualche annotazione sulle forme del suo esercizio e dei relativi vincoli.

Il potere di controllo, come è noto, è sconosciuto alla sistematica del codice civile ed è regolato, al fine di determinarne i limiti, dalle norme del titolo I dello Statuto dei lavoratori, che in tal modo ne riconoscono l'esistenza, sia pure implicitamente, senza fornire, però, alcuna definizione.

Altrettanto pacifica e risalente è la ricostruzione del rapporto tra potere di controllo e potere direttivo, configurandosi il primo quale elemento costitutivo del secondo, anzi sua componente essenziale (Veneziani 1975, 44 ss.). Il fine che lo giustifica, infatti, è monitorare l'adempimento del lavoratore, ovvero accertare che questi abbia rispettato le direttive impartite e le regole sulla disciplina del lavoro, per garantire ciò che l'etero-direzione da sola non sarebbe in grado di assicurare e, cioè, l'esatto adempimento.

Questione controversa, invece, con riferimento alle diverse forme di lavoro a distanza e, quindi, anche in caso di lavoro agile,

è se, per effetto di quello «scolorirsi» del potere direttivo appena descritto, che si manifesta attraverso l’emanazione di direttive sempre più generiche – quando non è addirittura presente solo in potenza –, oggetto del controllo diventi principalmente il risultato della prestazione e la sua aderenza all’organizzazione complessiva. In questa logica, l’esatto adempimento non si misurerebbe tanto dall’osservanza delle disposizioni per l’esecuzione e per la disciplina del lavoro impartite dal datore, quanto dal suo adempimento diligente in termini di risultato atteso dal creditore in ragione di quanto convenuto nell’accordo (da ultimo Boscati 2020, 61 ss.). Sempre seguendo questa prospettiva, è chiaro che, più ampia è la discrezionalità di cui gode il lavoratore con riferimento all’esecuzione della sua attività, maggiore è la responsabilità che assume rispetto al raggiungimento del risultato atteso, nel senso prima indicato, che si riflette, dunque, sulla valutazione dell’esatto adempimento e della conseguente responsabilità contrattuale.

Secondo altra prospettiva, anche lavorando per obiettivi, il lavoratore (agile) subordinato assume un mero obbligo di comportamento e non vede ampliarsi la propria area del debito fino a ricomprendere il risultato materiale ottenuto con la propria prestazione. Egli risponde soltanto della propria attività finalizzata a quel risultato, che si consegue per effetto di un’organizzazione predeterminata da altri (Carabelli 2012, 14; M.T. Carinci 2020, 85). A supporto di tale opzione interpretativa sembrerebbe pertinente il richiamo a quell’orientamento giurisprudenziale che riconosce lo scarso rendimento come valida causa giustificativa del licenziamento, a condizione che il datore di lavoro provi, non solo il mancato raggiungimento del risultato atteso, che potrebbe dipendere anche da fattori socio-ambientali o essere imputabile alla stessa organizzazione dell’impresa, ma anche che esso sia causato dal negligente inadempimento degli obblighi contrattuali da parte del lavoratore, nell’espletamento della prestazione (Cass. 10 novembre 2017, n. 26676; Cass. 23 marzo 2017, n. 7522; Cass. 9 luglio 2015, n. 14310; Cass. 4 settembre 2014, n. 18678; Cass. 16 luglio 2013, n. 17371; Cass. 31 gennaio 2013, n. 2291).

Venendo, quindi, all’esame delle modalità esecutive del potere

di controllo, occorre preliminarmente considerare che, quando la prestazione di lavoro, che sia o meno a distanza, è svolta con l'ausilio di strumenti tecnologici – ed è, o almeno può essere, il caso del lavoro agile – o, comunque, interagisce con quelli, il lavoratore si trova sottoposto ad un monitoraggio più penetrante, reso possibile dalle apparecchiature informatiche, telematiche e digitali, che lo espongono al rischio di vedere pregiudicati i suoi fondamentali diritti di libertà, di dignità e di riservatezza, nell'ambito del rapporto di lavoro e, persino, della sua vita privata. La pervasività delle tecnologie, infatti, espone il lavoratore a nuove forme di controllo da parte del datore di lavoro, che richiedono l'individuazione di adeguate modalità di bilanciamento tra la tutela dei legittimi interessi di quest'ultimo al corretto adempimento della prestazione lavorativa e alla difesa del patrimonio aziendale, e la tutela della libertà, della dignità e della riservatezza del lavoratore.

Per disciplinare l'esercizio del potere di controllo datoriale sulle prestazioni esterne del lavoratore agile, l'art. 21, l. n. 81/2017 dispone un duplice rinvio, all'accordo individuale e all'art. 4 dello Statuto dei lavoratori.

Per le caratteristiche che la prestazione di lavoro agile può assumere, quando sia svolta con il supporto di strumenti tecnologici, essa ricadrà prevalentemente nel raggio di azione dei commi 2 e 3 dell'art. 4, l. n. 300/1970. Sembra improbabile, infatti, che si possa dubitare che le tecnologie impiegate dal lavoratore agile siano «strumenti per rendere la prestazione lavorativa», ai sensi dell'art. 4, c. 2, per il cui utilizzo è esclusa la necessità dell'accordo sindacale o della procedura amministrativa di autorizzazione preventiva. Dunque, gli accordi individuali verteranno principalmente sulle modalità di utilizzo delle apparecchiature tecnologiche e sulle modalità di esecuzione del controllo, che il datore di lavoro intende adottare. Deve presumersi, inoltre, che l'adeguata informazione sulle modalità d'uso degli strumenti e di effettuazione dei controlli, prescritta dal comma 3 dell'art. 4 ai fini della utilizzabilità dei dati raccolti attraverso quegli strumenti, sarà, di norma, contenuta – se non proprio «convenuta» – nel patto di lavoro agile.

D'altro canto, va pure ricordato che le disposizioni del Capo

III del titolo VIII del Codice della privacy si occupano espressamente di telelavoro e lavoro agile in rapporto di reciproco rinvio con l'art. 4 St. lav. Ciò significa che il datore di lavoro, nell'esercizio del potere di controllo, deve rispettare, oltre a quanto previsto dalla disciplina giuslavoristica, i principi di trasparenza, limitazione delle finalità e minimizzazione nel trattamento dei dati personali dei lavoratori, nonché tenere in debito conto gli orientamenti del Garante privacy. Questi ultimi sono contenuti nelle linee guida relative al rispetto della privacy nel rapporto di lavoro e negli specifici provvedimenti, ad esempio, in materia di utilizzo della posta elettronica e soprattutto di *geolocalizzazione*, tematica particolarmente rilevante in caso di lavoro agile. Al riguardo, il Garante ha stabilito che, nel caso di dati di localizzazione geografica rilevati da una *app* attiva su *smartphone* in dotazione dei lavoratori, il sistema deve essere configurato in modo tale che sullo schermo del telefono compaia sempre ben visibile un'icona che indichi ai dipendenti quando la funzione di localizzazione è attiva (Vademecum privacy e lavoro 2015).

In realtà, al fine di indirizzare l'autonomia delle parti, fornendo modelli regolativi di riferimento, sarebbe proficuo l'intervento della contrattazione collettiva di livello nazionale, per la determinazione almeno di regole generali, dal momento che l'esperienza negoziale, di livello aziendale, precedente all'approvazione della normativa legale sul lavoro agile, si è dimostrata poco attenta a questi aspetti. Se, infatti, sul fronte della tutela dei lavoratori si rinvencono clausole contenenti, al più, generici rinvii alla normativa, legale e contrattuale, applicabile, è sulla questione della riservatezza relativa ai dati aziendali, e dunque sul fronte della tutela degli interessi datoriali, che le parti si sono maggiormente impegnate a prevedere un'apposita regolamentazione (Dagnino, Menegotto, Pelusi, Tiraboschi 2017, 59).

4. Flessibilità spazio-temporale del lavoro agile e suoi limiti

Sui profili regolativi e sulle relative questioni interpretative che attengono alla flessibilità nella determinazione dei luoghi in cui

eseguire la prestazione lavorativa agile non mi soffermo, rinviando alla relazione della collega Campanella. Vorrei, però, comunque formulare due brevi considerazioni, tra loro connesse. L'esperienza del lavoro agile pandemico ha messo in evidenza, tra gli aspetti vantaggiosi, la possibilità di lavorare da remoto in strutture e spazi condivisi, non necessariamente messi a disposizione dal datore di lavoro, atti a prevenire ogni rischio di isolamento (*co-working*) o di farlo da un territorio di elezione per migliore qualità o costo della vita (*south working*). In entrambi i casi, a mio avviso, il lavoro agile si presta a costituire un volano per il ripensamento degli spazi urbani e dei luoghi di lavoro, che potrebbe essere un'occasione di valorizzazione da cogliere e gestire attraverso la concertazione territoriale.

A proposito della flessibilità con riferimento al tempo di lavoro, coerentemente con il richiamato polimorfismo del lavoro agile, essa può riguardare la sola collocazione temporale della prestazione, che è la modalità comunemente praticata, ovvero concernere anche la sua durata, in particolare quando il lavoro agile sia svolto con riferimento a forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi. Solo in quest'ultimo caso non saranno vincolanti i limiti di durata massima della giornata e della settimana lavorativa, il cui rispetto è prescritto dall'art. 18, l. n. 81/2017, trovando applicazione l'art. 17, c. 5, d.lgs. n. 66/2003 (Leccese 2020, 439; *contra* Fenoglio 2018, 557-8). Questa disposizione, come è noto, nel consentire deroghe alla disciplina dell'orario di lavoro attuativa della Direttiva n. 2003/88, include espressamente nel suo ambito di applicazione i telelavoratori, ma, in ragione dell'anzidetta sovrapposibilità delle fattispecie, è suscettibile di interpretazione estensiva ai lavoratori agili, a condizione che, per gli uni e per gli altri, a causa delle caratteristiche dell'attività esercitata, «la durata dell'orario di lavoro non è misurata o predeterminata o può essere determinata dai lavoratori stessi». La deroga, cioè, non opera in presenza della mera attribuzione formale di una qualifica (dirigente, telelavoratore, ecc.), ma solo allorché si tratti di lavoratori in grado realmente di autodeterminare la durata della propria prestazione.

Peraltro, nel caso in cui la flessibilità della prestazione di lavoro

agile riguardi la sola collocazione temporale della stessa, il datore di lavoro non può sottrarsi all'obbligo di misurazione della durata dell'orario di lavoro giornaliero, ai fini dell'applicazione dei limiti di derivazione europea a tutela della salute e sicurezza, come ha precisato di recente la Corte di Giustizia UE. Nella sentenza del 14 maggio 2019, C-55/18, *Federación de Servicios de Comisiones Obreras (CCOO) v. Deutsche Bank SAE*, infatti, la Corte di Giustizia ha affermato che le norme europee in materia di riposo giornaliero, riposo settimanale e durata massima settimanale del lavoro (artt. 3, 5 e 6, dir. 2003/88), lette alla luce dell'art. 31, par. 2, della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea, e degli artt. 4, par. 1, 11, par. 3, e 16, par. 3, dir. 89/391 (direttiva 'madre' in materia di sicurezza e della salute dei lavoratori), devono essere interpretate «nel senso che ostano ad una normativa di uno Stato membro che, secondo l'interpretazione che ne è data dalla giurisprudenza nazionale, non impone ai datori di lavoro l'obbligo di istituire un sistema che consenta la misurazione della durata dell'orario di lavoro giornaliero svolto da ciascun lavoratore», sempre che non si ricada nelle ipotesi derogatorie di cui all'art. 17, n. 1, dir. n. 2003/88 (trasposte nel già richiamato art. 17, c. 5.d.lgs. 66/2003), cioè non si tratti di lavoratori che siano effettivamente in grado di autodeterminare, non solo la collocazione, ma anche la durata della loro prestazione, peraltro nella sua interezza (Leccese 2020, 436 ss., spec. 440-41).

4.1. *Diritto alla disconnessione*

Sempre con riferimento alla dimensione temporale della prestazione di lavoro agile, va richiamato altresì l'obbligo datoriale di rispettare i tempi di riposo e le «misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro», che spetta all'accordo individuale regolare.

Come nella legge francese (*Loi Travail* n. 1088 del 2016), il diritto alla disconnessione è solo affermato dalla norma, senza che se ne specificino le modalità di attuazione, ma, diversamente dal collega francese, il nostro legislatore neppure per questa materia

ha ritenuto di attribuire una specifica competenza regolativa alla contrattazione collettiva. Invero, per la legge francese, se non si addivene alla stipula del contratto collettivo, la regolamentazione del diritto alla disconnessione è rimessa alle determinazioni unilaterali del datore di lavoro, mentre per la legge italiana occorre almeno l'accordo individuale.

La finalità del riconoscimento del diritto alla disconnessione è, al contempo, quella di tutelare la salute del lavoratore e assicurare il rispetto della sua sfera personale, sottraendola all'esercizio abusivo dei poteri datoriali così da contrastare il rischio dello slittamento dei confini tra vita privata e lavorativa, comunemente definito *time porosity* (Genin 2016).

Il principale problema che si pone, con riferimento al diritto alla disconnessione, concerne la sua effettività, ovvero come assicurarne la concreta applicazione (Altimari 2019; Zucaro 2019).

A tal proposito soccorre il suo ancoraggio al diritto alla salute e, quindi, alla tutela dell'integrità fisica e psichica dei lavoratori, in quanto adattamento tecnologico del diritto al riposo, contemplato nelle fonti nazionali come nell'ordinamento dell'UE quale diritto-dovere del lavoratore, al quale va ricondotto un corrispondente obbligo a carico del datore di lavoro. La relativa disciplina si iscrive, pertanto, nell'ambito della vigente regolamentazione del tempo di non lavoro e dell'obbligo di disponibilità. Il *quid minimum* di disconnessione è costituito dalle 11 ore di riposo giornaliero, ma il richiamo a questa disposizione non esaurisce il problema di limitare la disponibilità del lavoratore agile oltre i limiti dell'orario di lavoro. Tale finalità può essere soddisfatta attraverso il regime della reperibilità, con il conseguente trattamento retributivo. Al di fuori di questa ipotesi, il lavoratore avrà diritto di disconnettersi dagli strumenti tecnologici e di interrompere i contatti con il datore di lavoro (non rispondere alle mail, spegnere il cellulare, ecc.), senza per questo incorrere nell'inadempimento della prestazione e, conseguentemente, esporsi a sanzioni disciplinari.

Non va del resto sottaciuto che, proprio conferendo maggior risalto al potenziale pregiudizio che la disponibilità illimitata arreca alla sfera personale del lavoratore, secondo una diversa

ricostruzione, il diritto alla disconnessione andrebbe inquadrato nel novero dei diritti della persona di nuova generazione, i cd. diritti digitali, quale sfaccettatura del diritto alla privacy, configurandosi, quindi, come il diritto a non subire intrusioni da parte del datore di lavoro nel proprio di tempo di non lavoro (Poletti 2017). Tale diritto sarebbe così ancorabile al valore della dignità e alle esigenze della sua tutela e potrebbe di conseguenza avanzarsi, in termini di effettività, dell'azione di vigilanza dell'Autorità Garante della Privacy (Bellavista 2018, 629-31).

5. Considerazioni conclusive

L'emergenza sanitaria conseguente alla pandemia che continua a devastare il nostro Paese, non meno che il resto del mondo, ha riportato il lavoro da remoto all'attenzione degli ordinamenti giuridici e, in particolare in Italia, ha messo alla prova la regolamentazione legislativa e negoziale del lavoro agile, conseguentemente risalito agli onori anche del dibattito scientifico.

L'esperienza in corso di lavoro agile forzato, a domicilio e tutto sommato ancora improvvisato non consente di apprezzare appieno le potenzialità di strumento di innovazione organizzativa che esso può rappresentare. Al contrario, il lavoro agile emergenziale ha finito con l'accentuare la dimensione welfaristica che lo stesso ha assunto in prevalenza nella disciplina negoziale, precedente e successiva all'intervento legislativo del 2017.

La definizione di lavoro agile adottata nella legge n. 81, lo si è già detto, si attaglia invece ad un ampio ventaglio di soluzioni organizzative, che possono trovare concreta declinazione nei diversi contesti aziendali così da coniugare al meglio esigenze dell'impresa e istanze dei lavoratori, nonché contribuire ad influenzare le politiche di mobilità nei territori.

La scelta regolativa minimalista del legislatore potrebbe necessitare, invero, di qualche intervento integrativo, soprattutto al fine di salvaguardare meglio i lavoratori dai rischi che si annidano nella fase esecutiva della prestazione di lavoro agile, ma forse ancora meglio sarebbe affidare questa valenza integrativa alla

contrattazione collettiva, mediante appositi rinvii, così da mobilitarne l'azione regolativa in ambiti e su profili sui quali finora ha stentato a cimentarsi.

Riferimenti bibliografici

- Albi P. (2020), *Il lavoro agile fra emergenza e transizione*, in WP C.S.D.L.E. «Massimo D'Antona».IT n. 430.
- Alessi C., Vallauri M.L. (2020), *Il lavoro agile alla prova del Covid-19*, in Bonardi O. et al. (a cura di), *Covid-19 e diritti dei lavoratori*, Ediesse, Roma, p. 131.
- Altimari M. (2019), *Tempi di lavoro (e non lavoro) e economia digitale: tra diritto alla disconnessione e ineffettività dell'impianto normativo-garantista*, in C. Alessi, M. Barbera, L. Guaglianone (a cura di), *Impresa, lavoro e non lavoro nell'economia digitale*, Cacucci, Bari, p. 57.
- Andreoni A. (2018), *Il lavoro agile nel collegamento negoziale*, in *Riv. giur. lav.*, p. 105.
- Bellavista A. (2018), *Il potere di controllo sul lavoratore e la tutela della riservatezza*, in G. Zilio Grandi, M. Biasi (a cura di), *Commentario breve allo statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Kluwer-Cedam, Padova, p. 621.
- Boscato A. (2020), *L'inquadramento giuridico del lavoro da remoto tra potere direttivo e autonomia della prestazione*, in M. Martone (a cura di), *Il lavoro da remoto. Per una riforma dello smart working oltre l'emergenza*, La Tribuna, Roma, p. 49.
- Brollo M. (2020), *Il lavoro agile alla prova dell'emergenza epidemiologica*, in Garofalo D. et al. (a cura di), *Welfare e lavoro nella emergenza epidemiologica*, vol. I *Covid-19 e rapporto di lavoro*, a cura di Fili V., p. 167.
- Cairolì S. (2020), *Tempi e luoghi di lavoro nell'era del capitalismo cognitivo e dell'impresa digitale*, Jovene, Napoli.
- Carabelli U. (2004), *Organizzazione del lavoro e professionalità: una riflessione su contratto di lavoro e post-taylorismo*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, p. 1.
- Carabelli U. (2012), *Remunerazione del lavoro e incentivi: l'ambiguità della cd. performance individuale dal punto di vista giuridico*, in *Risorse Umane*, p. 13.
- Carabelli U. (2021), *Anche il lavoro dei cicofattorini ha un'essenza subordinata*, in *RGL giurisprudenza online - Newsletter* n. 1.
- Carinci M.T. (2020), *Il lavoro agile nel settore privato*, in M.T. Carinci, A. Tursi (a cura di), *Licenziamento, subordinazione e lavoro agile tra diritto giurisprudenziale e diritto emergenziale*, Giappichelli, Torino, p. 83.

- Caruso B. (2020), *Tra lasciti e rovine della pandemia: più o meno smart working?*, in *Riv. it. dir. lan.*, I, n. 2, p. 215.
- Casillo R. (2017), *La subordinazione «agile»*, in *Dir. lav. merc.*, p. 3.
- Dagnino E., Menegotto M., Pelusi L.M., Tiraboschi M. (2017), *Guida pratica al lavoro agile dopo la legge n. 81/2017*, Adapt University Press.
- Donini A. (2017), *Nuova flessibilità spazio-temporale e tecnologie: l'idea del lavoro agile*, in P. Tullini (a cura di), *Web e lavoro. Profili evolutivi e di tutela*, Giappichelli, Torino, p. 77.
- Fenoglio A. (2018), *Il diritto alla disconnessione del lavoratore agile*, in Zilio Grandi G., Biasi M. (a cura di), *Commentario breve allo statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Cedam, Padova, p. 547.
- Ferraro F. (2017), *Prime note sul potere direttivo nella disciplina del lavoro agile*, in Gruppo Giovani Giuslavoristi Sapienza (a cura di), *Il lavoro agile nella disciplina legale, collettiva e individuale*, WP C.S.D.L.E. *Collective Volumes*, n. 6/2017, p. 137.
- Genin E. (2016), *Proposal for a Theoretical Framework for the Analysis of Time Porosity*, in *Int. Journ. comp. lab. law ind. rel.*, Vol. 32, Issue 3, p. 280.
- Gramano E. (2018), *L'accordo sul lavoro agile: forma e contenuto*, in G. Zilio Grandi, M. Biasi (a cura di), *Commentario breve allo statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Kluwer-Cedam, p. 503.
- Lamberti M. (2020), *Il lavoro a distanza nell'emergenza sanitaria e le prospettive dello smart working*, in *Mass. giur. lav.*, n. 3, p. 615.
- Leccese V. (2020), *Lavoro agile e misurazione della durata dell'orario per finalità di tutela della salute: un ossimoro?*, in *Riv. giur. lav.*, II, p. 428.
- Martone M. (2018), *Il lavoro agile nella l. 22 maggio 2017, n. 81: un inquadramento*, in G. Zilio Grandi, M. Biasi (a cura di), *Commentario breve allo statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Cedam Kluwer, Padova, p. 461.
- Martone M. (2020), *Il lavoro da remoto. Per una riforma dello smart working oltre l'emergenza*, La Tribuna, Piacenza.
- Perulli A. (2018), *Il Jobs Act del lavoro autonomo e agile: come cambiano i concetti di subordinazione e autonomia nel diritto del lavoro*, in G. Zilio Grandi, M. Biasi, (a cura di), *Commentario breve allo statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Kluwer-Cedam, Padova, p. 43.
- Poletti D. (2017), *Il cd. diritto alla disconnessione nel contesto dei «diritti digitali»*, in *Resp. civ. e prev.*, n. 1, p. 7.
- Proia G. (2018), *L'accordo individuale e le modalità di esecuzione e di cessazione della prestazione di lavoro agile*, in L. Fiorillo, A. Perulli, *Il Jobs Act del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Giappichelli, Torino, p. 177.
- Recchia G. (2018), *Lavoro agile e autonomia collettiva*, in D. Garofalo (a

- cura di), *La nuova frontiera del lavoro: autonomo, agile, occasionale*, Adapt Univ. Press, p. 380.
- Romei R. (2020), *Il lavoro agile in Italia: prima, durante e dopo la pandemia*, in *Labor*, n. 4, p. 423.
- Salento A. (2017), *Industria 4.0, imprese, lavoro. Problemi interpretativi e prospettive*, in *Riv. giur. lav.*, I, p. 175.
- Santoro Passarelli G. (2017), *Lavoro eterorganizzato, coordinato, agile e il telelavoro: un puzzle non facile da comporre in un'impresa in via di trasformazione*, in *Dir. rel. ind.*, n. 3, p. 771.
- Sartori A. (2018), *Il lavoro agile nella pubblica amministrazione*, in Zilio Grandi - Biasi (a cura di), *Commentario breve allo statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Kluwer-Cedam, Padova, p. 471.
- Senatori I. (2020), *Il lavoro agile in cerca di identità. Cronaca legislativa di un quadriennio travagliato (2017-2020)*, in Basenghi, Di Stefano, Russo, Senatori (a cura di), *Le politiche del lavoro della XVIII Legislatura: dal Decreto Dignità alla gestione dell'emergenza Covid-19*, Giappichelli, Torino, p. 55.
- Spinelli C. (2018), *Tecnologie digitali e lavoro agile*, Cacucci, Bari.
- Spinelli C. (2021), *Il lavoro agile al vaglio della giurisprudenza cautelare: potenzialità e limiti del diritto emergenziale*, in *Riv. giur. lav.*, n. 1, in corso di pubblicazione.
- Tiraboschi M. (2017), *Il lavoro agile tra legge e contrattazione collettiva: la tortuosa via italiana verso la modernizzazione del diritto del lavoro*, in *Dir. rel. ind.*, n. 4, p. 921.
- Veneziani B. (1975), *I controlli dell'imprenditore ed il contratto di lavoro*, Cacucci, Bari.
- Veneziani B. (1987), *Nuove tecnologie e contratto di lavoro: profili di diritto comparato*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, p. 1.
- Zucaro R. (2019), *Il diritto alla disconnessione tra interesse collettivo e individuale. Possibili profili di tutela*, in *LLI*, vol. 5, no. 2.

Lo smart working nel settore pubblico

di Paola Saracini*

Sommario: 1. *Lo smart working nelle pubbliche amministrazioni: uno sguardo in prospettiva* – 2. *Delimitazione del campo d'indagine* – 3. *Ruolo della dirigenza e limiti al potere direttivo* – 3.1. *Potere direttivo e accordo individuale* – 3.2. *Accordo individuale e subordinazione (cenni)* – 4. *Smart working e valutazione della prestazione di lavoro* – 5. *Gli attori nella regolazione del lavoro agile*

1. *Lo smart working nelle pubbliche amministrazioni: uno sguardo in prospettiva*

Innanzitutto desidero ringraziare gli amici dell'Ufficio Giuridico e la Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale per questo invito. Sono ben lieta di partecipare ad un incontro su un tema che, oltre ad essere di estrema attualità, incrocia al contempo questioni di fondo del lavoro nelle pubbliche amministrazioni.

I dati statistici confermano che la pandemia da Covid-19 ha incrementato l'utilizzo del lavoro agile – o come si dice con un anglismo molto diffuso *smart working* – anche nelle pubbliche amministrazioni (Giuzio, Rizzica 2021); anzi, rispetto a un'esecuzione «ordinaria», ossia in presenza, della prestazione, non è azzardato parlarne in termini di modalità prevalente con la quale si è lavorato e, sovente, si continua a lavorare alle dipendenze di soggetti pubblici.

* Università del Sannio.

Ciò nonostante, l'analisi qui proposta mira ad osservare lo smart working in prospettiva. In altri termini, non si indugerà sul quadro regolativo sviluppatosi nell'emergenza, in cui, tra l'altro – come da più parti già rilevato – il lavoro agile si è spesso snaturato, trasformandosi in qualcosa di diverso, più simile, in prevalenza, a una forma di telelavoro. Piuttosto, partendo dal presupposto che si tratti di una modalità di lavoro realmente funzionale agli obiettivi che persegue – ossia, conciliazione vita/lavoro e competitività/produktività che, nelle pubbliche amministrazioni, si traduce in efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa – si ragionerà su come il lavoro agile dovrebbe funzionare, a regime, facendo comunque attenzione a non attribuire peso eccessivo al dover essere rispetto all'essere.

L'esperienza vissuta durante la pandemia avrà comunque un ruolo nella riflessione; non potrebbe essere diversamente, poiché non c'è dubbio che, fosse anche per la sola percezione avutane dalle lavoratrici e dai lavoratori, pure in termini di aspettative future, tale esperienza non può essere ignorata se si vuole evitare di rendere avulsa dal contesto organizzativo nel quale si colloca – che, giova sempre ricordarlo, è fatto di persone – la regolamentazione di questa modalità di lavoro, con tutte le relative conseguenze in termini di svilimento delle sue potenzialità e corrispondente incremento dei rischi di insuccesso.

Insomma, l'esperienza emergenziale dello smart working sarà qui considerata come volano dei potenziali punti di forza e indicatore dei punti di debolezza per la gestione «a regime».

2. Delimitazione del campo d'indagine

Per ovvi motivi, primo fra tutti l'avvenuta contrattualizzazione del lavoro pubblico, non ritorno su alcune questioni già trattate questa mattina da chi si è occupato di smart working nel lavoro privato (penso, ad esempio, alla durata massima dell'orario di lavoro, al diritto alla disconnessione, al recesso dall'accordo); ne riprenderò qualcuna, seppur molto velocemente, solo là dove strettamente necessario, perché cruciale anche per il ragionamento qui proposto.

Mi soffermerò, piuttosto, sui profili che, nonostante la «privatizzazione», continuano a presentare peculiarità nel lavoro pubblico. In ragione non del criterio della «compatibilità», riproposto dall'art. 18, comma 3 della legge n. 81/2017 ma – eloquentemente sul pianto tanto metodologico quanto sistematico – non foriero di differenziazioni qui rilevanti, bensì in virtù «delle diverse disposizioni» vigenti nel lavoro pubblico, secondo quanto dallo stesso art. 18, comma 3, previsto. In particolare mi riferisco: a) al ruolo della dirigenza nella cd. microrganizzazione e nella gestione dei rapporti di lavoro; b) alla valutazione delle performance; c) alla pluralità di soggetti che, in diversi ruoli e a diversi livelli, sono chiamati in causa nella regolamentazione del lavoro agile.

Profili, questi, tra loro strettamente intrecciati e dei quali considererò i risvolti più rilevanti sul piano teorico-sistematico e pratico-operativo.

Ad essi fanno poi da sfondo almeno tre grandi macro-temi che, ovviamente, non potrò trattare in questa sede, ma che è necessario almeno richiamare per non rischiare di calare la riflessione in un contesto astratto. Mi riferisco: a) alla digitalizzazione, fondamentale per realizzare lo smart working; b) alla formazione del personale, che, oltre ad essere strettamente collegata alla stessa digitalizzazione, attiene anche al nuovo modo di lavorare, sia nei consueti luoghi sia in quelli diversamente prescelti dai lavoratori; c) alla profonda diversificazione di lavori anche nelle pubbliche amministrazioni (lo smart working può andare bene per alcuni settori e non per altri, ci sono settori e/o, per lo più, attività che naturalmente non sono «smartabili» – per usare un gergo ormai diffuso – oppure che non lo sono proprio per la scarsa digitalizzazione e/o formazione del personale). (per tutti: Spinelli 2018; Zoppoli, Monda 2020).

3. Ruolo della dirigenza e limiti al potere direttivo

Procedendo con ordine, il primo profilo da indagare riguarda il ruolo del dirigente nella microrganizzazione e nella gestione dei

rapporti di lavoro, che, per quanto qui interessa, si concreta nella fisionomia del potere direttivo e nel ruolo dell'accordo individuale: entrambi ovviamente presenti anche nella disciplina del lavoro privato, ma che nel lavoro pubblico assumono una loro specificità.

Cominciamo dal potere direttivo. La domanda da porsi è se rispetto al suo esercizio il dirigente pubblico incontri particolari limiti e quale sia lo spazio negoziale nella gestione di questa modalità di esecuzione della prestazione.

La questione si pone per il particolare ruolo del dirigente pubblico al quale, come ben sappiamo, il legislatore ha attribuito, in via esclusiva, il potere gestionale-organizzativo (art. 5, comma 2, d.lgs. n. 165/2001). Com'è accaduto in altre ipotesi (una per tutte, molto eloquente: il potere disciplinare), però, anche per il lavoro agile il legislatore impone al dirigente, in una certa misura, la scelta gestionale-organizzativa.

Infatti, ferma restando la necessità del consenso da parte del lavoratore, mentre nel lavoro privato la decisione di avvalersi del lavoro agile è rimessa alla scelta del datore di lavoro, nelle pubbliche amministrazioni il dirigente, anche nella fase non emergenziale, è ormai tenuto a servirsene in una certa percentuale; percentuale incrementata nel tempo e che oggi – come stabilito dall'art. 1, l. 124/2015, modificato dal d.l. n. 34/20 conv. in l. n. 77/20 – si assesta al 30% o anche oltre il 60% in caso di adozione del Piano Organizzativo del Lavoro Agile (cd. POLA, ma su questo v. *infra* par. 4).

Insomma il richiamo all' «esclusività» rinvenibile nell'art. 5, comma 2 del d.lgs. n. 165/2001 in riferimento alla gestione dei rapporti di lavoro e, in particolare, per quel che qui interessa, declinato nella rimessione in capo al solo dirigente della scelta organizzativa, risulta «attenuato» in relazione alla decisione di avvalersi dello stesso smart working.

Ma il legislatore, se nella fase emergenziale ha limitato il potere organizzativo imponendo alle amministrazioni, là dove possibile, l'adozione di lavoro in modalità agile nell'interesse della tutela della salute (anche prescindendo, in taluni casi, dalla «smartabilità» di certe attività), a «regime» conferma questa opzione

necessariamente per un'altra ragione. La ragione sta, evidentemente, nella fiducia riposta nelle finalità «proprie» dello smart working, ossia: contemperare conciliazione vita-lavoro e competitività, come recita l'art. 18 della l. n. 81/17.

Mentre sulla prima finalità non c'è da spendere particolari parole per il pubblico, così non è per la seconda.

Il punto richiederebbe molta più attenzione di quanto è possibile ad esso dedicare. In estrema sintesi, mi limito ad osservare che la «privatizzazione» del lavoro pubblico, come da tempo osserva buona parte della dottrina, è incentrata sulla logica del risultato. La centralità del risultato nelle attività delle amministrazioni si può dire che compensi la riduzione del tasso di regolazione conseguente alla cd. privatizzazione dell'impiego pubblico: per riprendere una ormai classica distinzione, dalla tradizionale funzionalizzazione analitica, di stampo pubblicistico, alla nuova funzionalizzazione sintetica, mutuata dalle dinamiche del privato, che richiede grande attenzione – si badi – alle esigenze organizzative (Orsi Battaglini 1993; Orsi Battaglini, Corpaci 1999). Al di là delle perplessità sugli esiti del processo di riforma e sul suo reale stato di attuazione, mi pare assai difficile mettere in discussione che il nostro ordinamento del lavoro pubblico abbia ancora al centro questo fondamentale cambiamento.

Ebbene, a me pare che, rispetto ad esso, il lavoro agile sia in piena sintonia.

In primo luogo, la «smartabilità» delle posizioni di lavoro, da considerare oggi un presupposto di tale particolare forma di lavoro nelle pubbliche amministrazioni perché necessario riferimento delle relative percentuali (in tal senso appare convincente la ricostruzione proposta da Zoppoli 2021, p. 7 ss.), esprime la «concreta» configurabilità di una determinata posizione di lavoro in modalità agile: richiede quindi una piena consapevolezza organizzativa da parte del dirigente, al quale la relativa decisione è rimessa.

In secondo luogo, quello che è un tratto «possibile» della fattispecie, cioè il lavoro per obiettivi, è perfettamente coerente con la evidenziata logica del risultato; non a caso, come si avrà modo di argomentare nei prossimi paragrafi, il legislatore ha esplicita-

mente riacordato lavoro agile e sistema delle performance: dal 2009 elemento distintivo delle amministrazioni pubbliche, come sappiamo, proprio per dare sostanza a detta logica.

Sicché lo smart working, non solo si pone pienamente in linea con la privatizzazione, ma è anche uno strumento che può implementare le caratteristiche organizzative e la «visione» amministrativa di fondo, fatta propria dal legislatore delle riforme dell'ultimo decennio.

Anzi, su questo centrale punto è bene essere molto chiari.

Come per la privatizzazione in generale, la scommessa del lavoro agile si gioca sulle capacità delle pubbliche amministrazioni di individuare i propri obiettivi ed essere in grado di perseguirli. Altrimenti è assai alto il rischio che tale esperienza si trasformi nel suo opposto: un freno all'efficienza delle amministrazioni.

Ciò consente anche di essere molto chiari su un punto delicato, che potrebbe facilmente creare equivoci: non v'è in capo al singolo lavoratore un «diritto» al lavoro agile. È l'amministrazione che è tenuta a implementare questa modalità sino ad una certa percentuale. In alcuni casi secondo criteri individuati dallo stesso legislatore (si veda l'art. 18, comma 3-*bis* della l. n. 81/2017 come modificata dalla l. n. 77/2020, là dove prevede una priorità per le richieste di lavoro agile avanzate dalle lavoratrici nei tre anni successivi alla conclusione del periodo del congedo di maternità o ai lavoratori con figli in condizione di disabilità).

3.1. Potere direttivo e accordo individuale

Ritornando all'art. 5, comma 2 del d.lgs. n. 165/2001, l'«esclusività» del potere organizzativo gestionale del dirigente non subisce invece nessuna attenuazione in relazione alla stipulazione dell'accordo con il lavoratore e, quindi, nella definizione consensuale di alcuni aspetti dello svolgimento del rapporto di lavoro in modalità agile. E non potrebbe essere diversamente perché negare uno spazio all'autonomia individuale significherebbe cancellare almeno una delle finalità dello stesso lavoro agile, ossia la conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro. È alquanto evidente che nell'accordo sono presenti aspetti da rimettere necessa-

riamente all'autonomia individuale; così come, è abbastanza intuitivo che, specie in amministrazioni non piccole, ci siano esigenze organizzative che l'amministrazione proverà a fare valere e, quindi, è verosimile che l'autonomia individuale potrà sì esprimersi ma entro binari già definiti (si guardi, ad esempio, ad esperienze in cui le amministrazioni pubbliche hanno predisposto dei modelli di accordo in cui sono indicati un numero minimo di ore, anche attraverso l'individuazione di fasce orarie, in cui il lavoratore deve essere reperibile quando non è in ufficio oppure il numero minimo e massimo di giornate da svolgersi in modalità agile).

In questo senso, venendo in rilievo ancora una volta la potenziale debolezza del singolo dinanzi alle scelte dell'amministrazione, appare cruciale riflettere anche sullo spazio che può e deve avere il soggetto naturalmente deputato al suo sostegno: ossia, il sindacato (ma anche su questo v. *infra* par. 5).

3.2. Accordo individuale e subordinazione (cenni)

L'accordo individuale – il punto merita specifica attenzione perché è rilevante – attiene a una modalità di esecuzione della prestazione di un rapporto di lavoro che resta subordinato.

Al riguardo, a dire il vero, pure si discute. Evidentemente chi mette in dubbio la natura subordinata del lavoro agile dà rilievo all'obiettivo previsto dall'articolo 18 della legge n. 81/2017, ma, a parte che l'obiettivo in parola è solo eventuale, è comunque da considerare che in ogni caso, per come è formulato il dato normativo e concepita la fattispecie, siamo, a mio avviso, dinanzi a un rapporto di lavoro subordinato nel quale all'accordo individuale è rimessa soltanto la definizione di una parte relativa alla modalità di esecuzione della prestazione. Ciò vuol dire – si badi bene – che esso non incide sulla etero-direzione, che, almeno potenzialmente, sussiste sempre in capo al datore di lavoro e, quindi, al dirigente. In altre parole, il possibile contenuto della prestazione, ciò che il lavoratore deve fare, non è «predefinito», o meglio può sempre essere modificato; e l'accordo assume un ruolo in quanto stabilisce le forme e i tempi in cui il potere del

dirigente/datore di lavoro deve essere esercitato. Specularmente l'obbligo del lavoratore agile si concreta nel garantire la disponibilità delle sue energie. Sicché, l'obiettivo là dove previsto, non è il contenuto della prestazione, ma un elemento organizzativo per indirizzarla.

La modalità di esercizio del potere direttivo adatta la nozione di subordinazione al nuovo modo di lavorare da remoto (Boscati 2020, pp. 56-58).

Se si vuole parlare di altro, come alcuni interpreti suggeriscono, giungendo anche a ipotizzare una sorta di mix tra autonomia e subordinazione, credo che saremmo fuori dalla fattispecie prevista dal legislatore. Bisognerebbe, in questa prospettiva, operare sulla scia di qualche specifica e invero poco diffusa esperienza contrattuale, come quella del «lavoro ibrido», maturata nell'ambito di una sperimentazione promossa dal Gruppo Intesa San Paolo (che prevede la possibilità per il datore di lavoro di stipulare con un unico lavoratore due distinti contratti di lavoro, uno subordinato part-time e l'altro autonomo): un'esperienza, assai diversa – che, infatti, attiene alle caratteristiche del vincolo giuridico (di subordinazione) e non alle modalità di esecuzione della prestazione – e comunque, a quanto mi risulta, molto discussa. Personalmente – soprattutto per come sono strutturate le nostre pubbliche amministrazioni – non lo auspicherei.

4. Smart working e valutazione della prestazione di lavoro

Il fatto che una parte della prestazione si svolga in luoghi e tempi diversi da quelli «ordinari» induce semmai a riflettere sulle modalità con cui valutare l'adempimento della stessa.

V'è da dire che, in generale, è già molto vivo il dibattito sul tema della valutazione della prestazione resa in modalità di lavoro agile: c'è chi ha posto l'accento sulla configurazione di un'obbligazione di risultato (Santoni 2020); chi, specie nei diversi *webinar* che si sono tenuti sul tema, sull'incremento della diligenza richiesta in correlazione a un possibile inadempimento per scarso rendimento (Boscati 2020, p. 61, sebbene in senso critico). Si tratta

senza dubbio di ricostruzioni interessanti e anche, per certi versi, accattivanti perché, come si sente ripetere spesso, sono molto attente alla professionalità e all'iniziativa di chi presta lavoro, insomma, a dare risalto al ruolo del lavoratore. Tuttavia, a mio avviso, non è questo il lavoro agile, non è questo l'assetto di interessi che abbiamo davanti.

In particolare, il riferimento all'obbligazione di risultato, considerando la struttura della fattispecie del lavoro agile, appare poco convincente: l'obbligazione di risultato non mi sembra conciliabile con la subordinazione che, come già sottolineato, connota tale fattispecie. Non mi pare, cioè, che la persistenza del potere di eterodirezione, con la sua potenziale incisività, sia compatibile con l'obbligazione di risultato: l'attività del prestatore è sempre sottoposta all'intervento del datore e, quindi, il suo esito finale è sempre e comunque riconducibile al datore di lavoro; il lavoratore organizzerà il suo lavoro anche tenendo conto del possibile intervento del datore di lavoro. Sostanzialmente per la stessa ragione, ossia per l'inesistenza di modifiche strutturali della fattispecie, escluderei che nel lavoro agile sia richiesta una maggiore diligenza. E la considerazione vale anche se quest'ultima passasse attraverso un qualche rilievo dell'obiettivo. Infatti, posta la distinzione concettuale tra mancato raggiungimento dell'obiettivo e inadempimento (Monda 2016, p. 182 ss.), il primo potrà al più costituire un indizio del secondo, ossia del rendimento inferiore al normale, ma nulla di più.

Quanto appena detto, se per un verso riduce in generale la rilevanza dell'obiettivo nella fattispecie lavoro agile, non deve indurre a considerazioni affrettate sulla sua esatta rilevanza nel «pubblico». Qui, infatti, l'obiettivo assume un rilievo diverso o, meglio, peculiare nell'ambito della «privatizzazione». E con questo passo al secondo profilo precedentemente individuato: la misurazione e la valutazione delle performance.

Come ho già sottolineato, in riferimento al lavoro pubblico si ragiona in termini di «risultato» sin dall'origine della privatizzazione, costituendo, questo, un profilo che attiene alle fondamenta della privatizzazione stessa. E sul risultato si appuntano, anche qui secondo l'elaborazione della migliore dottrina giuslavoristica

e amministrativistica, il sistema di valutazione, l'attenzione su come le amministrazioni operano a garanzia di valori e principi che, come ben si sa, hanno un rilievo costituzionale.

L'esperienza di questi decenni ci dice però che il quadro dei sistemi di valutazione è pieno di chiaroscuri: sicuramente non è soddisfacente, ma non possiamo dire che non si siano fatti passi in avanti (Zoppoli 2018, p. 326). Rispetto a vent'anni fa, alcune consapevolezze si sono acquisite, probabilmente sul piano concreto i risultati si faticano ancora a vedere ma non siamo certo all'anno zero. Eppure, come già detto in precedenza, il punto è centrale nell'ottica della privatizzazione.

Bene, il lavoro agile, come già anticipato, incrocia tale quadro e può costituire un elemento di miglioramento.

Al riguardo assume rilievo anzitutto il già menzionato POLA. Mi limito a ricordare, in estrema sintesi, che si tratta di un Piano di durata triennale che andrà a individuare le modalità attuative del lavoro agile nonché a definire «le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative». Insomma il POLA si configura come lo strumento principe di programmazione del lavoro agile, ovvero delle sue modalità di attuazione e sviluppo.

Ed è un Piano – si badi – che non a caso è concepito dall'art. 1 della l. n. 124/2015, come modificata nel 2020, quale specifica sezione del Piano della Performance che ogni singola amministrazione, com'è noto, è tenuta ad adottare.

Dalla lettura delle linee guida – emanate dal Dipartimento della Funzione pubblica nel dicembre 2020 – emerge come il sistema di misurazione e valutazione debba essere unico e prescindere dal fatto che la prestazione sia resa in ufficio, in un luogo diverso o in modalità mista (come avviene appunto nel lavoro agile). In altri termini, le dimensioni della performance devono essere le stesse per il lavoro agile e non agile. A essere valutata è, quindi, la

prestazione resa nel suo complesso: sia dentro sia fuori i luoghi di lavoro e indipendentemente dal tempo ad essa dedicata.

Tuttavia, se questo è vero, è altrettanto vero che l'implementazione del lavoro agile, che intrinsecamente richiede una particolare attenzione alle diverse fasi del lavoro, potrebbe/dovrebbe agevolare l'individuazione dei risultati attesi in maniera più puntuale, specie a livello di performance organizzativa, ossia dell'impatto del lavoro agile sulla performance dell'amministrazione. Anzi, in questo sistema incentrato sulla performance, ci sarebbe da attendere che il lavoro agile sia «normalmente» accompagnato dall'obiettivo.

Di conseguenza, sul piano del rapporto di lavoro, l'obiettivo dovrebbe diventare un elemento in primo luogo incentivante, in secondo luogo catalizzatore del controllo sull'attività del prestatore.

Certo, si potrebbe obiettare che l'adozione del POLA non è obbligatoria, lo diventa solo qualora le amministrazioni intendano avvalersi di una percentuale di lavoro agile pari almeno al 60% dei propri dipendenti. Ciò nonostante, mi sembra alquanto evidente il fatto che: a) l'incremento delle percentuali necessitate di sistemi sempre più raffinati di valutazione; b) anche in caso di mancata adozione del POLA la modalità di lavoro agile non potrà prescindere dalla valutazione delle attività «smartabili»: e tale «oggettivazione» (prendo qui in prestito l'espressione di Lorenzo Zoppoli, 2021, p. 8) non può che agevolare la valutazione specie sul piano della performance organizzativa.

5. Gli attori nella regolazione del lavoro agile

Il POLA offre lo spunto per passare all'ultimo profilo di questa riflessione: il coinvolgimento di altri soggetti nella regolazione del lavoro agile.

Nelle linee guida richiamate poc'anzi, tra i soggetti di cui le amministrazioni possono avvalersi, a vario titolo e con diverse modalità, nella predisposizione del POLA, oltre agli Organismi indipendenti di valutazione (OIV) e ai Responsabili della transi-

zione digitale, sono indicati anche i Comitati Unici di Garanzia (CUG) e le organizzazioni sindacali

Quanto ai CUG – che, come noto, sono organismi che contribuiscono a garantire nelle pubbliche amministrazioni un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo, al rispetto delle pari opportunità e all’assenza di discriminazioni e violenze di qualsiasi genere –, rammento che la direttiva della Funzione pubblica n. 3 del 2017 già attribuiva ad essi competenze per quanto concerne promozione, informazione e formazione del personale in relazione al lavoro agile.

Rispetto al sindacato – la cui rappresentanza è presente anche nei CUG –, mi limito alle seguenti brevi riflessioni.

Non vi è dubbio che il ruolo riconosciuto ai sindacati nel POLA è residuale, in quanto le amministrazioni devono «sentire» le organizzazioni sindacali con le modalità previste dalla contrattazione collettiva: una forma di partecipazione, quindi, che si concreta in un’informativa o, al più, un confronto.

Ma, a prescindere dal suo ruolo nel POLA, credo che il sindacato possa e debba operare rispetto al lavoro agile in una duplice prospettiva: quella più «tradizionale», ossia sul piano contrattuale, e – specie se si condivide l’impostazione qui proposta attenta ai nessi tra lavoro agile e sviluppo delle organizzazioni – quella che la investe nell’ambito del coinvolgimento organizzativo.

Sul primo versante v’è da rilevare che, già per la normativa vigente, sono diverse le materie per le quali il sindacato può rivendicare una competenza negoziale: si pensi all’organizzazione delle misure di protezione e di sicurezza sui luoghi di lavoro, all’ambito attinente ai controlli e alla *privacy*. Inoltre, anche la disciplina dell’orario e delle modalità dell’alternanza tra accesso in sede e *outworking*, nonché la formazione professionale potranno essere oggetto di contrattazione in quanto materie rientranti tra quelle direttamente ascrivibili ai diritti e agli obblighi connessi al rapporto di lavoro, secondo il rinvio di cui all’art. 40 del d.lgs. n. 165 del 2001 (Esposito 2020, p. 155). Ovviamente occorrerà specifica attenzione al lavoro agile; penso, ad esempio, alla possibilità di prevedere indennità da riconoscere ai lavoratori in smart working per coprire i costi di connessione oppure ai criteri da

adottare per individuare i lavoratori che abbiano manifestato la volontà di svolgere la loro attività in modalità agile. E probabilmente sarebbe preferibile che tali scelte, operanti indubbiamente sul versante della tutela dei lavoratori, venissero assunte nell'ambito di una cornice di garanzie a livello più generale ed omogeneo: ossia a livello nazionale.

Sul secondo versante – quello del coinvolgimento organizzativo – a dire il vero, già nelle tornate contrattuali del 2018, per quasi tutti i comparti è stata prevista l'istituzione dell'Organismo paritetico per l'innovazione. Si tratta di un organismo che intende realizzare un coinvolgimento partecipativo delle organizzazioni sindacali su tutto ciò che abbia una dimensione progettuale, complessa e sperimentale, di carattere organizzativo dell'amministrazione, anche con esplicito riferimento al lavoro agile. Probabilmente, se si intende proseguire su questa strada, tale organismo dovrebbe essere sfruttato con maggiore incisività di quanto anche comprensibilmente, mi pare che sia finora avvenuto.

Insomma, la partita da giocare è molto importante e il sindacato non può non prendervi parte.

Riferimenti bibliografici

- Boscato A. (2020), *L'inquadramento giuridico del lavoro da remoto tra potere direttivo e autonomia della prestazione*, in Martone M. (a cura di), *Il lavoro da remoto. Per una riforma dello smart working oltre l'emergenza*, in *Quaderni di Argomenti di diritto del lavoro*, p. 49 ss.
- Esposito M. (2020), *Smart Work e pubblico impiego: patti chiari, agilità lunga*, in Martone M. (a cura di), op. cit., p. 147 ss.
- Giuzio W., Rizzica L. (2021), *Il lavoro da remoto in Italia durante la pandemia: le amministrazioni pubbliche*, in Banca d'Italia, Eurosystem, Note Covid-19 del 22 gennaio, <https://www.bancaditalia.it/media/notizia/il-lavoro-da-remoto-in-italia-durante-la-pandemia/>.
- Monda P. (2016), *Contratto di lavoro pubblico, potere organizzativo e valutazione*, Giappichelli, Torino.
- Orsi Battaglini A. (1993), *Fonti normative e regime giuridico del rapporto d'impiego con enti pubblici*, in *Giornale di Diritto del lavoro e relazioni industriali*, p. 461 ss.

- Orsi Battaglini A., Corpaci A. (1999), *Sub art. 4, I*, in Corpaci A., Rusciano M., Zoppoli L., (a cura di), *La riforma dell'organizzazione dei rapporti di lavoro e del processo amministrativo (d.lgs. 3 febbraio 1993 n. 29)*, Commentario, in *Le nuove leggi civili commentate*, cc. 1098 ss.
- Santoni F. (2019), *L'obbligazione di risultato nei contratti di lavoro tra vecchi e nuovi problemi*, in *Massimario di giurisprudenza del lavoro*, p. 923 ss.
- Spinelli C. (2018), *Tecnologie digitali e lavoro agile*, Cacucci, Bari.
- Zoppoli A. (2018), *La dirigenza pubblica tra mancata riforma e persistenti equivoci*, in Esposito M., Luciani V., Zoppoli A., Zoppoli L., *La riforma dei rapporti di lavoro nelle pubbliche amministrazioni*, Giappichelli, Torino, p. 317 ss.
- Zoppoli L., Monda P. (2020), *Innovazioni tecnologiche e lavoro nelle pubbliche amministrazioni*, in *Diritto delle relazioni industriali*, p. 312 ss.
- Zoppoli L. (2021), *Riformare ancora il lavoro pubblico. L'«ossificazione» della pubblica amministrazione e l'occasione post-pandemica del POLA*, in *Conversazioni sul lavoro a distanza promosse e coordinate da Vincenzo Antonio Poso e in Il Lavoro nelle pubbliche amministrazioni*, n. 1, (in corso di pubblicazione).

Smart working e salute e sicurezza del lavoratore: soggetti, metodi e contenuti delle tutele

*di Piera Campanella**

Sommario: 1. *Premessa. Il lavoro da remoto: oltre la questione qualificatoria* – 2. *Il lavoro da remoto: non una semplice dislocazione «all'esterno» della prestazione* – 3. *L'ambiente di lavoro da remoto: basso tasso di fisicità, alto grado di porosità* – 4. *La distribuzione dei rischi: verso un trasferimento sul lavoratore?* – 5. *Il lavoro agile sicuro tra disciplina speciale e generale su salute e sicurezza* – 6. *Soggetti, metodi e contenuto delle tutele del lavoro agile* – 7. *Alcune osservazioni conclusive*

1. Premessa. Il lavoro da remoto: oltre la questione qualificatoria

È questione delicata quella della salute e sicurezza del lavoro *smart*, a dispetto della sua, tutto sommato, ridotta frequentazione da parte degli studiosi e della laconicità della disciplina legislativa dedicatavi.

Nel breve tempo qui riservatomi, andrò, dunque, subito al cuore del problema, esplicitando in premessa unicamente un'opzione terminologica di fondo: preferirò, al termine «*smart working*», l'espressione «lavoro da remoto», potendomi con ciò riferire, più in generale, a quel lavoro a distanza di ultima generazione, di cui il primo – lo *smart working* appunto – rappresenta solo il più recente approdo.

Senza nulla togliere alla estrema varietà del fenomeno, già percepibile nel distinguo tra «privato» e «pubblico», tale opzione

* Università di Urbino.

consente, in realtà, di glissare sulla defatigante questione qualificatoria e di focalizzarsi subito sul fattore centrale della materia, cioè l'organizzazione del lavoro da remoto, con il ruolo sempre più strategico giocato dalle nuove tecnologie, secondo una costante propria di tutto il lavoro a distanza, pur nelle sue molteplici e svariate forme.

2. Il lavoro da remoto: non una semplice dislocazione «all'esterno» della prestazione

Proprio in ragione della crescente rilevanza strategica assunta dalle nuove tecnologie nel lavoro da remoto, sarebbe riduttivo pensare, specie in prospettiva, che detto lavoro determini un semplice decentramento o una mera dislocazione all'esterno della prestazione (Malzani 2018), com'è stato, invece, nell'emergenza pandemica, ovvero possa ridursi, più banalmente, ad una attività itinerante (Donini 2017, 90).

Se non altro nella sua versione più *smart* e innovativa, il lavoro da remoto implica, infatti, un'accentuata destrutturazione dell'attività a livello non solo spaziale, ma anche temporale, con una perdita, talora, persino dei tratti identificativi tipici del «lavoro» (si pensi al cd. fenomeno della *gamification*) frutto, a propria volta, di una profonda trasformazione delle organizzazioni produttive (cd. fabbrica digitale o impresa intelligente).

Ne prende atto, del resto, sia pur timidamente, la stessa L. n. 81 del 2017, che pur in un contesto di digitalizzazione «soft» delle relazioni lavorative – testimoniato dal perdurante rilievo della subordinazione, di cui il lavoro agile costituisce semplice modalità esecutiva – non perde comunque occasione per evocare l'eventualità di forme organizzative della prestazione «per fasi, cicli e obiettivi e senza vincoli di orario o di luogo di lavoro» (art. 18). Ne deriva una perdita di fissità del luogo, nonché di uniformità del tempo, cui si aggancia un'autonomia spiccata nella organizzazione e nello svolgimento della prestazione.

Ma di quali tecnologie parliamo, riferendoci ad un simile contesto? Si tratta, da un lato, di dispositivi informatici, essenziali

mente mobili e di piccola dimensione – come *tablet*, pc portatili palmari, *smartphone* – dall’altro, di reti telematiche, con *device* molto evoluti, collegati ai *server* aziendali, e di piattaforme di *artificial intelligence*, *machine learning*, *deep learning software*, che, insieme a forme di flessibilità organizzativo-funzionale della prestazione (Tullini 2020, 3236), ci forniscono le coordinate fondamentali di un ambiente di lavoro del quale va valutata la nocività.

In altri termini, la domanda è la seguente: il lavoro eseguito con uso di nuove tecnologie, in luoghi fisici variabili o comunque lontani dal centro operativo materiale e umano dell’azienda, nonché secondo regimi temporali individualizzati e non uniformi, quali rischi per la salute e la sicurezza dei lavoratori è in grado di produrre?

3. L’ambiente di lavoro da remoto: basso tasso di fisicità, alto grado di porosità

Il lavoro da remoto si libera dai ritmi produttivi rigidi e costrittivi eteroimposti dal sistema della grande fabbrica industriale e, come tale, è in grado di rappresentare un’apprezzabile risorsa, secondo le opinioni degli stessi lavoratori (v. la prima indagine CGIL-Fondazione Di Vittorio sullo smart working in CGIL Emilia-Romagna, Ires 2020 e l’inchiesta sul lavoro da remoto a cura della Rete lavoratrici e lavoratori agili - Italia, 2021). Tuttavia, diverse costrittività si stagliano all’orizzonte, al punto da sollevare timori non trascurabili per la salute dei prestatori.

In effetti, il progressivo declino dei tradizionali confini spazio-temporali dell’organizzazione del lavoro, frutto della digitalizzazione dei sistemi produttivi, pare tratteggiare un ambiente lavorativo dai tratti inediti, che potremmo definire *a basso tasso di fisicità e ad alto grado di porosità*.

È, in primo luogo, un ambiente *a basso tasso di fisicità*, perché la remotizzazione non allude solo ad una esternalizzazione geografica della prestazione fuori dai locali del datore, già in sé foriera di rischi – possibile isolamento fisico del prestatore, difficile (auto)gestione di ritmi, pause, riposi, malattie – ma anche ad una

trasposizione dell'organizzazione del lavoro in un contesto molto diverso dal passato, ove i rischi si fanno forse meno tangibili eppure parimenti incisivi. Parliamo, in particolare, di un ambiente «virtuale» o, meglio «digitale», fatto di connettività diffusa e postazioni di lavoro informatiche, con caselle di posta elettronica, piattaforme, intranet aziendale, servizi cloud, social network, sistemi virtuali di archiviazione dei documenti (Adapt, Deal 2021, 14; Pigliararmi 2020, 1063). È una dimensione di lavoro senza spazio né tempo, illimitatamente accessibile, potenzialmente aperta a un numero indefinito di persone, nonché a una mole enorme di dati, cui possono associarsi rischi vari e plurimi – di iperconnessione, di alterazione dei ritmi fisiologici circadiani, di sovraccarico informativo e gestionale, di aggressività comunicativa – con evidenti ricadute negative sull'integrità, la riservatezza, la libertà e la dignità dei prestatori.

È, in secondo luogo, un ambiente *ad alto grado di porosità*, perché la postazione di lavoro viene fisicamente trasferita in una sede non meglio precisata, suscettibile di coincidere e confondersi, a volte pericolosamente, con gli spazi pubblici e privati di vita del lavoratore. Si assiste, nello specifico, a una commistione di strumenti e attrezzature, a un *mix* di luoghi e relazioni, professionali e personali, assai sfidante, per i problemi di difficile «gestione dei confini» che vi si accompagnano. Il tema conciliativo entra, così, a pieno titolo nell'agenda «salute e sicurezza del lavoratore da remoto», con priorità per chi risulti gravato (altresi) da compiti di cura – nel caso italiano, essenzialmente le donne – (Tinti 2020) in stretto connubio col tema della non discriminazione e della tutela della *privacy*, cui lo stesso diritto alla disconnessione parrebbe, secondo certuni, riconducibile (Spinelli 2018, 157).

4. La distribuzione dei rischi: verso un trasferimento sul lavoratore?

Se, dunque, il lavoro da remoto, nel dismettere i rigidi vincoli organizzativi del passato, ha perso le tradizionali «catene», al tempo stesso, sconfinando nello spazio e nel tempo, ha guadagnato i tratti di un lavoro decollettivizzato e dilatato, capace di

toccare dimensioni «virtuali», per un verso, e di confondersi con la sfera esistenziale dei singoli, per l'altro. Così, vecchi rischi – tipici del lavoro intellettuale e d'ufficio – tendono ad aggravarsi e nuovi rischi emergono, tra cui quelli legati alla nocività delle nuove tecnologie, alle difficoltà di conciliazione, all'assenza di fisicità della relazione sociale.

Ove si ponga lo sguardo alla ripartizione di detti rischi, sarà agevole notare una certa tendenza al trasferimento delle relative responsabilità dal datore di lavoro/committente al lavoratore. Ciò lo si deve, intanto, al fatto che le modalità organizzative da remoto, se non pongono addirittura i rapporti di lavoro all'interno di un'area grigia (cd. *gig economy*), fatta di lavoretti, precarietà, sussidi, bassi salari e sommerso, spingono comunque, non di rado, il prestatore verso una condizione di autonomia dal committente (art. 2222 c.c.) (Allamprese, Pascucci 2017, 308) incompatibile con quel classico dovere di protezione del lavoratore posto in capo al datore (art. 2087 c.c.) nel rapporto di lavoro subordinato (art. 2094 c.c.) (anche se per il tentativo di una lettura più ampia, v., di recente, Rota 2017, 176).

Eppure una qualche forma di responsabilità (se non propriamente organizzativa, quanto meno) sociale del committente occorrerebbe in certe ipotesi configurarla, com'è accaduto, ad esempio, nel caso francese (L. n. 2016-1088, art. 60, ora L7341-1 e L7342-1 *Code du travail*), col gravare le piattaforme digitali dell'obbligo assicurativo nei confronti dei lavoratori, indipendentemente dalla natura autonoma dell'opera (Garben 2017, 4; Treu 2017, 384) o, nello stesso caso italiano, con l'addossare altresì, (sempre) alle imprese che si avvalgono di piattaforme, gli oneri organizzativi ed economici connessi alla sicurezza dei cd. rider autonomi (Pascucci 2019). Del resto, l'impresa, seppur sfumata nei suoi confini, poiché frantumata e dematerializzata, resta comunque una formazione sociale (art. 2 Cost.) e l'intrapresa economica conosce il limite derivante dall'utilità sociale, oltre che dal rispetto della sicurezza, della libertà e della dignità umana (art. 41, c. 2, Cost.).

Una tale strisciante tendenza allo spostamento sul lavoratore dei rischi per la sicurezza non pare, infine, risparmiare *in toto*

neppure quel lavoro da remoto che continua a gravitare entro il perimetro della subordinazione sotto il nome di «lavoro agile» ex l. n. 81 del 2017.

Colpisce, intanto, la valorizzazione a tutto campo dell'autonomia individuale nella regolamentazione di rilevanti profili esecutivi della prestazione a distanza (art. 19). La cosa non va certo letta come un ostacolo a soluzioni collettivamente negoziate, sempre possibili e anzi auspicabili; piuttosto la scelta è, per certi versi, comprensibile, considerato che un'attività lavorativa destrutturata nello spazio e nel tempo presuppone un'autonomia e una responsabilizzazione del lavoratore tali da giustificare una gestione personalizzata del rapporto.

Desti, tuttavia, perplessità l'aver, la legge, *sic et simpliciter* affidato all'accordo tra le parti del contratto di lavoro, senza nulla aggiungere, alcuni aspetti fondamentali per la salute e la sicurezza del lavoratore agile, come i tempi di riposo e le modalità della disconnessione. Il legislatore dimostra così di sottovalutare alquanto il debito di sicurezza qui gravante sul datore, in netta dissonanza con la disciplina generale della materia. Non vi sarebbe motivo, infatti, nel caso del lavoro agile, di negare quell'inserzione del lavoratore nell'organizzazione produttiva altrui, che l'art. 2087 c.c. evidentemente sottende, sol perché la prestazione sia resa (in parte) fuori dai locali aziendali. Ciò tanto più dopo l'emanazione del d.lgs. n. 81 del 2008 che, in ottemperanza al dettato comunitario, ha adottato una concezione globale di sicurezza e altresì di ambiente di lavoro. Piuttosto, l'art. 2087 impone un debito di sicurezza calibrato sulla «particolarità del lavoro», oltre che sull'esperienza e la tecnica; e il lavoro agile, si sa, rappresenta senz'altro una «particolarità», se si guarda ai suoi profili esecutivi.

5. Il lavoro agile sicuro tra disciplina speciale e generale su salute e sicurezza

Il legislatore non nega tutto questo, per la verità, e, anzi, lo afferma a chiare lettere, quando stabilisce che «il datore di lavoro garantisce la salute e la sicurezza del lavoratore [...] in modalità

[...] agile» (art. 22, comma 1). Solo che poi non ne trae le dovute conseguenze, perché appresta una disciplina minimalista a riguardo, con diverse ambiguità su tutti gli aspetti sensibili della materia (v. *infra*, lett. *a*), in particolare quelli legati alla commistione tra sfera lavorativa e sfera esistenziale del prestatore, nonché tra dimensione digitale e dimensione materiale di una tale «vita messa al lavoro». Il riferimento è, nella specie, ai seguenti aspetti: 1) il rapporto del lavoratore con la macchina (strumenti e attrezzature) (v. *infra*, § *b*) ; 2) il rapporto del lavoratore con l'ambiente circostante (luogo fisico di lavoro) (v. *infra*, § *c*); 3) il rapporto del lavoratore con la dimensione esterna all'organizzazione di lavoro (conciliazione di spazi e tempi di vita e di lavoro) (v. *infra*, § *d*); 4) il rapporto del lavoratore con la dimensione interna all'organizzazione di lavoro (relazioni sociali e spazio «virtuale» di lavoro) (v. *infra*, § *e*).

Ciò che, però, più sorprende è l'assoluto silenzio della legge in merito all'applicabilità del d.lgs. n. 81 del 2008, cd. Testo unico sulla sicurezza (d'ora in poi, TU), quasi che la garanzia dovuta dal datore si esaurisse nella sola «consegna al lavoratore e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza (di) un'informativa scritta [...] (su) i rischi generali e i rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro» (art. 22, comma 1).

Si tratta, in realtà, di un tentativo maldestro di «bypassare» il modello prevenzionistico generale, nel timore di una sua eccessiva onerosità. Tuttavia, tale modello resta fermo *a fortiori*, pur in assenza di esplicito raccordo con la disciplina speciale. Lo impone la stessa concezione universalistica e funzionalistica di sicurezza promossa dal TU, ben testimoniata dall'art. 2, comma 1, lett. *a*), con il suo porre al centro del sistema il fattore organizzativo del lavoro, senza nulla concedere né al dato geografico-spaziale, né tantomeno a quello relativo alla specifica tipologia contrattuale di assunzione dei prestatori. Ne deriva una definizione assai ampia di lavoratore, come pure di ambiente di lavoro (Angelini, Lazzari 2019), entro cui non faticano certo a trovar dimora i lavoratori agili, quale categoria ricompresa, insieme ai telelavoratori, in quel «lavoro a distanza» che l'art. 3, comma 10 riconduce coerentemente entro il perimetro applicativo del TU.

6. *Soggetti, metodi e contenuto delle tutele del lavoro agile*

Se, dunque, il mancato richiamo espresso alla disciplina del TU non ha escluso l'operatività del modello prevenzionistico ivi contemplato, ha certo inciso sulla possibilità di una sistemazione coerente della materia, addossando all'interprete il delicato compito di coordinamento dei due sistemi normativi in causa: l'uno generale, quello del TU, con le specificità del suo art. 3, comma 10, dedicato, appunto, al lavoro a distanza; l'altro speciale, quello della l. n. 81 del 2017, con i suoi artt. 18, comma 2, 19, comma 1 e 22, rivolti, invece alla fattispecie del lavoro agile.

Su questa strada un primo punto fermo è dato proprio dall'art. 22 della l. n. 81, nella parte in cui riconferma, come già anticipato, la centralità della posizione di garanzia datoriale ai fini della sicurezza del lavoratore *smart*. Ne scaturisce giocoforza l'imputabilità a carico del datore di lavoro stesso del primo e più importante obbligo (non delegabile) in materia, cioè la valutazione dei rischi, che non a caso il legislatore estende anche a quei rischi cui sono esposti particolari gruppi di lavoratori (artt. 17 e 28 TU), tra cui possono essere evidentemente ricompresi anche i prestatori agili. A tanto conduce, del resto, lo stesso obbligo di consegna dell'informativa periodica, sempre *ex art.* 22, perché non può evidentemente esservi alcuna trasmissione di conoscenze in materia di rischi generali e specifici da lavoro agile, se a monte non si sia pervenuti ad una seria analisi dei medesimi. Il che presuppone un'attività non semplice da parte del datore, da svolgersi in collaborazione con gli altri soggetti della sicurezza. È un'attività non semplice – quando non ridotta a mera formalità – perché contraddistinta da una serie di aspetti sensibili, su cui vale la pena spendere brevemente alcune parole.

a) La valutazione di tutti i rischi per la salute e la sicurezza del lavoratore agile

Una prima questione attiene al novero dei rischi da lavoro agile che, per legge, devono costituire oggetto di analisi e gestione.

Il combinato disposto degli artt. 2, comma 1, lett. *q)* e 28 TU prescrive, intanto, che la valutazione abbia ad oggetto *tutti* i rischi cui sono esposti i lavoratori (anche) in ragione della particolarità

del lavoro. Vi sono inclusi, quindi, per stare alle peculiarità del lavoro agile, non solo i classici rischi da impiego di videoterminali di cui al titolo VII TU (art. 174), titolo che l'art. 3 specifica dover essere applicato ad ogni forma di lavoro continuativo (a distanza), ma anche gli ulteriori rischi collegati alla «remotizzazione» della prestazione. Primeggiano, a tal riguardo, soprattutto quelli da stress lavoro-correlato, possibile effetto di un ambiente di lavoro, come detto, *a basso tasso di fisicità e ad alto grado di porosità*. In quest'ottica, un'attenzione preponderante andrà indirizzata all'orario, al carico, ai ritmi produttivi, sul versante dei fattori di contenuto del lavoro, e all'interfaccia famiglia/lavoro, nonché ai rapporti sociali con colleghi/superiori, sul versante dei fattori di contesto organizzativo. Anche rispetto a questi rischi la sorveglianza sanitaria continua a rappresentare un adempimento indispensabile: benché il coinvolgimento esplicito del medico competente, tramite visite ed accertamenti preventivi all'avviamento del lavoratore in modalità agile, fosse presente nella vecchia progettazione legislativa, ma sia stato poi espunto nel passaggio al testo definitivo della l. n. 81 del 2017, deve ritenersi che l'obbligo persista di necessità, a tutt'oggi ai sensi del TU.

È d'uopo, infine, sottolineare l'importanza di una valutazione del rischio estesa anche alle differenze di genere, secondo una prospettiva ancora poco praticata nei sistemi produttivi italiani, ma promossa a chiare lettere dall'art. 28 TU e viepiù essenziale ove si ricorra a prestazioni in modalità agile. Ciò non solo perché i rischi tipici di detta «modalità [...]» (dalle disergonomie, posturali e oculo-visive, ai rischi psico-sociali collegati alle applicazioni tecnologiche: *time porosity, hyperconnectivity, overworking, burnout*)» (Lazzari 2020, 13) si prestano ad avere un diverso impatto su uomini e donne, ma anche per la nota difficoltà conciliativa vita-lavoro – «da fatica del «tenere insieme tutti i pezzi»» (Burchi 2015, 111) – di cui soffrono le lavoratrici *smart*, come recenti indagini in periodo di pandemia confermano (Freddi 2020).

b) Attrezzature e altri strumenti di lavoro

Una seconda questione riguarda i rischi e le responsabilità connessi alle attrezzature di lavoro.

A tal riguardo, rileva, anzitutto, l'art. 18, comma 2, della l. n. 81 del 2017. Questo, nel riferirsi agli «strumenti tecnologici assegnati al lavoratore per lo svolgimento dell'attività lavorativa», contempla a carico del datore un obbligo di garantirne la «sicurezza» e il «buon funzionamento», fermo restando poi la devoluzione all'accordo individuale *ex art.* 19, comma 1, del compito di disciplinarne l'impiego in modalità *smart*. L'art. 18, comma 2, non esclude, però, a chiare lettere la possibilità che il lavoratore concorra (anche o addirittura solo) con propri strumenti all'esercizio della prestazione, secondo quanto espressamente contemplato, ad esempio, nell'impiego pubblico o in certi accordi sindacali del settore privato. Del resto, lo stesso art. 3, comma 10, TU ritiene meramente ipotetica la fornitura di attrezzature da parte del datore, prescrivendone, tra l'altro, solo in tal caso, la conformità alle disposizioni del titolo III, con tutto il correlativo carico di obblighi (artt. 70-73, capo I, titolo III, TU).

La cosa è comprensibile, essendo arduo ricostruire responsabilità datoriali dirette in ordine a strumentazioni appartenenti al prestatore, se non addirittura a terzi. Resta, tuttavia, che il datore non potrà dirsi per questo sgravato da ogni responsabilità, rimanendo a lui imputabili le più complessive scelte organizzative in materia di lavoro e, perciò stesso, anche la predisposizione delle «misure di prevenzione [...] per fronteggiare i rischi connessi all'esecuzione della prestazione all'esterno dei locali aziendali». Lo afferma a chiare lettere il comma 2, dell'art. 22, della legge n. 81 del 2017, conformemente al precedente comma 1. E lo fa, peraltro, con la previsione di un dovere cooperatorio del lavoratore all'attuazione di dette misure, il quale, comprensibilmente enfatizzando l'obbligo più generale dell'art. 20, comma 2, lett. *a*), TU, inevitabilmente chiama in causa il datore di lavoro. Questi, anche allo scopo di predisporre i necessari dispositivi di protezione individuale (artt. 74-79, capo II, titolo III, TU), non potrà esimersi dall'acquisire informazioni precise e dettagliate sullo stato e i requisiti di sicurezza degli strumenti impiegati dal lavoratore per lo svolgimento della prestazione. Dovrà altresì predisporre, in collaborazione con il responsabile del servizio di prevenzione e protezione (e i relativi addetti), un piano formativo *ad*

boc per il gruppo dei lavoratori agili, non potendo i medesimi cooperare al modello prevenzionistico aziendale, né più in generale prendersi cura della propria salute e sicurezza e dei soggetti presenti nell'ambiente di lavoro (art. 20, comma 1, TU) senza prima aver acquisito, per una tal via, ogni competenza utile all'esecuzione in sicurezza dell'attività fuori dall'azienda.

A fronte di una sì accresciuta responsabilizzazione del prestatore, inevitabile in un contesto di lavoro agile, colpisce, tuttavia, l'assoluto silenzio del legislatore in merito all'obbligo formativo incombente sul datore di lavoro (Pelusi 2017, 1052). Un obbligo che dovrà essere *a fortiori* recuperato in forza della disciplina generale dell'art. 37 e di quella speciale degli artt. 73 e 177 TU, dedicati rispettivamente alla formazione in materia di attrezzature di lavoro e di videoterminali.

c) Luogo fisico di lavoro

Tra le questioni che più hanno fatto discutere c'è quella dei requisiti di sicurezza del luogo di esecuzione della prestazione agile e delle relative responsabilità connesse, specie quando detto luogo non è stato progettato per un utilizzo lavorativo e tantomeno rientri nella disponibilità giuridica del datore di lavoro. Il problema è però, forse, più a monte.

Intanto, il tema della progettazione e conformazione in sicurezza degli spazi di lavoro, siano sedi organizzate esterne all'azienda (spazi di *co-working*), ovvero luoghi interni ad abitazioni private, sarà destinato ad acquisire un'importanza crescente nel tempo e, come tale, non potrà essere derubricato a mero fatto privato del lavoratore, tanto più in un contesto di subordinazione. Non è un caso che già oggi l'art. 3, comma 10, TU prescriva al datore, alle rappresentanze dei lavoratori e alle autorità competenti, di accedere al luogo di svolgimento del lavoro a distanza per verificare la corretta attuazione della normativa in materia di sicurezza da parte del lavoratore, previo preavviso e consenso del medesimo, qualora si tratti del suo domicilio.

Occorrerebbe, poi, chiedersi quanto, in una tale dimensione di subordinazione, la scelta del luogo (o dei luoghi) di adempimento della obbligazione di lavoro possa davvero venire lasciata alla

unilaterale, estemporanea e imprevedibile iniziativa del prestatore. A prima vista, la l. n. 81/2017 parrebbe consentirlo, laddove semplicemente qualifica agile – senza null’altro aggiungere – quel lavoro eseguito «in parte all’esterno (dei locali aziendali) senza una postazione fissa» (art. 18, comma 1). Solo che poi addebita al datore di lavoro la posizione di garante primario della sicurezza (art. 22, comma 1) e, così facendo, chiama in causa tutta quella giurisprudenza penalistica orientata a ravvisare una responsabilità datoriale anche per gli eventi di danno occorsi al lavoratore all’esterno dei locali aziendali, se e nella misura in cui l’imprenditore abbia omesso di ottemperare agli obblighi prevenzionistici (Pelusi 2017, 1055, ivi per riferimenti giurisprudenziali).

Date tali premesse, non può suonare tranquillizzante il tenore di certe formule, talora invalse nella contrattazione collettiva aziendale, alla cui stregua «il lavoratore assume su di sé la responsabilità di individuare luoghi, comportamenti e modalità per lavorare in salute e sicurezza» e «l’azienda è sollevata da qualsiasi responsabilità in caso di non ottemperanza da parte del dipendente alle indicazioni date [...]» (accordo Enel, 4 aprile 2017 richiamato da Peruzzi 2017, 18, nt. 52). Ciò che infatti grava sul lavoratore è un «semplice» obbligo cooperatorio all’attuazione delle misure preventive datoriali, sicché è piuttosto in una dimensione bilaterale, di tipo collaborativo-negoziiale del prestatore all’attuazione modello prevenzionistico del datore, che va inserita la scelta *ex art. 19l.81 del 2017* dell’ambito geografico della postazione di lavoro agile, nonché dei termini e dei limiti della sua variabilità. Solo così il datore potrà concorrere alla selezione dei luoghi di adempimento della prestazione e, conoscendoli in anticipo, sarà in grado di valutarne e di gestirne in sicurezza i relativi rischi, ove si tratti di luoghi riconducibili alla propria disponibilità giuridica, sì da porsi al riparo da ogni responsabilità.

Ad ogni modo, ove pure s’intendesse rimettere il luogo di adempimento della prestazione alla unilaterale determinazione del dipendente, non per questo il datore sarebbe sottratto ad ogni responsabilità *ex art. 2087 c.c.*, essendo al medesimo pur sempre richiesto l’adempimento di tutti gli obblighi prevenzionistici del TU. Tra questi risalta il dovere di formazione del lavoratore agile,

tanto più considerata la dimensione di massima responsabilizzazione individuale entro cui lo stesso è chiamato ad agire. Il che resta fermo anche qualora il luogo di tale postazione sia estraneo alla disponibilità giuridica del datore. In tale ipotesi – si è osservato – «la formazione potrebbe non essere pienamente specifica» e, pur tuttavia, proprio in ragione di ciò «dovrebbe allora indirizzarsi», ancor più che negli altri casi, «sulle specifiche modalità di esecuzione della prestazione lavorativa anche avvalendosi di tecniche di simulazione tali da consentire al lavoratore di apprendere i comportamenti di volta in volta necessari nei diversi scenari in cui opera» (Pascucci 2019, 44).

d) *Conciliazione di spazi e tempi di vita e di lavoro*

È un rischio sottovalutato dal legislatore quello connesso alla difficile gestione dei confini tra vita e lavoro nel modello agile, effetto di un ambiente che abbiamo definito *ad alto grado di porosità*.

Ciò è dovuto essenzialmente a una visione distorta di quel modello sotto il profilo funzionale: quando, infatti la legge n. 81 del 2017 esplicita la *ratio* dell'istituto, facendola coincidere con la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, a propria volta strumentale alla produttività del lavoro, sembra concepire il lavoro agile come strumento conciliativo in sé (Tinti 2020, 10). Così facendo, trascura, però, il fatto che l'agilità corre, al contrario, sul sottile crinale che separa il *work-life balance*, implicante l'idea di un equilibrio corretto tra lavoro e vita privata, dal *work-life blending*, evocativo di una commistione non proprio sana tra mondo privato e professionale.

Da questo punto di vista, la «remotizzazione» dell'attività lavorativa richiede, dunque, grande attenzione, potendo trasformarsi in una vera e propria trappola, specie per le lavoratrici agili, che non a caso hanno lamentato un forte senso di fatica, soprattutto mentale, nella gestione *multi-tasking* delle tante incombenze (anche di cura) loro affidate durante l'emergenza pandemica.

Se dunque così stanno le cose, ne viene che il tema della «gestione dei confini» assurge a parte essenziale della valutazione dei rischi da lavoro agile; e quest'ultimo, invece di rappresentare strumento in sé di *work-life balance*, andrà specificamente curvato, di

volta in volta, a fini conciliativi. Ciò è tanto più vero in una logica di prospettiva: se nel medio periodo non è remota la possibilità di un massiccio ricorso al lavoro a distanza anche solo per decisione unilaterale del *management* e con riferimento persino a mansioni operaie (v. già il caso cinese delle ruspe pilotate in *smart working* con il 5G presso la China Molybdenum Company Limited), allora la commistione inestricabile tra spazi di vita e ambiente di lavoro diventerà la normalità e la garanzia di conciliazione non potrà sfuggire del tutto alla responsabilità del soggetto nella cui organizzazione la prestazione lavorativa, seppure *smart*, andrà inserita.

Su questa strada, una particolare attenzione va, in ogni caso, dedicata alla dimensione temporale del lavoro agile, considerata l'eventualità non remota di una dilatazione oltre misura degli orari che si accompagna a tale istituto, con ogni aggravio conseguente sulla già complicata gestione dei confini tra sfera professionale e vita privata. A riguardo, il dato normativo non brilla per chiarezza. Da un lato, l'art. 18, comma 1, l. n. 81/2017 pare autorizzare un'ampia flessibilità dell'attività lavorativa anche «allo scopo di incrementare la competitività», con forme organizzative «per fasi, cicli e obiettivi e senza vincoli di orario», sì da suggerire una individuazione del *quantum* della prestazione in una logica di «carico di lavoro» (Tullini 2020, 3241), anche ai fini della valutazione dei rischi per la sicurezza. Dall'altro, questa stessa norma non solo stabilisce che una quota di tale orario sia di necessità interna all'azienda, ma prescrive altresì il rispetto, da parte del lavoratore agile, dei «limiti (legali e contrattuali) di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale». Il che pare presupporre la necessità, anche qui, di «un sistema obiettivo, affidabile e accessibile» di misurazione della durata della prestazione (Leccese 2020, 436), in un'ottica promozionale della salute stessa dei prestatori, secondo quanto di recente riaffermato dalla stessa Corte di Giustizia (C. Giust. 14.5.2019, C-55/18, *CcOo*). Di certo, poi, ai limiti su richiamati – già piuttosto articolati se si guarda alle previsioni del d.lgs. n. 66/2003 incluse quelle relative al lavoro notturno, tutt'altro che sconosciuto, peraltro, ai lavoratori *smart* (Bevan, Mason, Bajorek 2020) – si aggiunge la disciplina

delle pause. Si pensi solo al diritto-dovere dell'art. 175 TU alla interruzione del lavoro per quindici minuti ogni centoventi di applicazione continuativa al videoterminale, diritto-dovere in relazione al quale ci si attende «la massima responsabilizzazione» del lavoratore agile (Pelusi 2017, 1052), anche attraverso idonea attività informativa e formativa (artt. 22 l. n. 81/2007, 36 e 37, 177 TU). Alla disciplina delle pause si affianca, inoltre, il regime dei riposi, su cui, peraltro, non sembra possa incidere granché (almeno in senso peggiorativo) l'autonomia delle parti, a cui l'art. 19, comma 1, l. n. 81/2017 pur devolve l'individuazione dei «tempi di riposo».

Senz'altro, infine, a scopi conciliativi della sfera professionale con quella privata del lavoratore, rileverà la garanzia di disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro. Il citato art. 19, comma 1, esalta ancora una volta il ruolo delle parti individuali nella definizione delle «misure tecniche e organizzative» a ciò necessarie, ma è evidente che si tratta di materia su cui a monte la contrattazione collettiva è chiamata ampiamente a intervenire.

e) Relazioni sociali e spazio «virtuale di lavoro»

Un'ultima questione, cui è consentito solo fare cenno nell'economia di questo contributo, riguarda gli effetti sulla salute dei lavoratori di quel che abbiamo definito *ambiente a bassa fisicità*, ove l'organizzazione di lavoro perde le sue tradizionali caratteristiche di rigida materialità per ritrovarsi entro una dimensione fluida e virtuale, contraddistinta da un diverso ordine del tempo e dello spazio.

Intanto, se sfuma la presenza di un'organizzazione di lavoro materialmente intesa, si stempera anche la capacità di tale organizzazione di aggregare fisicamente le persone. Declina l'idea del lavoro come fondamento di legami di solidarietà e di relazioni sociali, mentre cresce il problema della individualizzazione dei rapporti, dell'autosfruttamento e dell'isolamento, quest'ultimo non certo escluso, ma solo mitigato, dall'obbligo della l. n. 81/2017 di svolgere la prestazione (almeno) «in parte all'interno di locali aziendali» (art. 18). A tal stregua, sarà, allora, invocabile

anche nei confronti del lavoratore agile la disposizione dell'art. 3, comma 10, TU sulla doverosa predisposizione di misure anti-isolamento (v. anche la circ. del Ministero della salute, 29 aprile 2020), con preferenza, evidentemente, per quelle destinate a creare momenti di incontro fisico tra le persone, sì da recuperare nel senso più pieno la dimensione del rapporto umano.

Ciò è tanto più vero quando il declino dell'organizzazione di lavoro fisicamente intesa lascia il posto, come si diceva, a un nuovo contesto organizzativo entro cui la stessa catena di comando aziendale è traghettata. È un contesto fluido e virtuale, fatto di programmi di posta elettronica, siti internet, messaggistica *on-line*, piattaforme digitali e stanze virtuali, *social network*, entro cui nuovi rischi si affacciano all'orizzonte.

Al netto dei problemi di tutela della persona verso forme di controllo tecnologico della prestazione da parte dello stesso *management*, problemi da affrontare alla luce della normativa statutaria e di quella sulla *privacy*, resta che il *web* appare sovente teatro di una comunicazione malata ed aggressiva dai tratti preoccupanti, che si esprime senza filtri e senza controlli. Nella sfera impalpabile del virtuale possono consumarsi episodi di grave lesione della dignità della persona; e anche certi distinguo tra fenomeni patologici, come il *mobbing* o lo *stalking* occupazionale, utili ad ammettere o escludere le responsabilità datoriali al riguardo, tendono a sfumare in assenza delle classiche coordinate spazio-temporali che hanno finora contraddistinto l'organizzazione del lavoro.

7. *Alcune osservazioni conclusive*

Credo, dunque, in ultima analisi, che il lavoro da remoto solleciti un ripensamento profondo della sicurezza nelle organizzazioni produttive e, pertanto, delle stesse politiche aziendali in materia, cui la l. n. 81/2017 non dedica, per la verità, neppure un cenno. Sovviene, certo, l'art. 3, comma 10, TU, con il gravare il datore di lavoro di un obbligo di informativa a riguardo. Solo che la norma si concentra soprattutto sulle «esigenze relative ai

videoterminali», veicolando in qualche modo l'idea che le misure essenziali di sicurezza dei lavoratori a distanza coincidano sostanzialmente con quelle del titolo VII TU e poco più.

Sono, invece, sotto gli occhi di tutti le trasformazioni che hanno investito il lavoro da remoto nell'era digitale, al punto da renderlo meritevole di *policies* aziendali specifiche e di più ampio respiro, ispirate a una concezione ampia e soggettiva di ambiente di lavoro, poggiante sulla «occasione di lavoro», così da poter seguire il lavoratore nei diversi luoghi, fisici e virtuali, di esecuzione della prestazione.

Queste *policies* necessiterebbero di essere sostenute da investimenti economici e trasposte in appositi modelli organizzativi, che, sulla scorta dell'art. 30 TU, la contrattazione collettiva potrebbe dotare di obbligatorietà, in una logica altresì di dialogo costante tra i soggetti classici della sicurezza e altre figure rilevanti *ratione materiae*: penso, ad esempio, al *data privacy officer* e allo stesso Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (Cug) nelle pubbliche amministrazioni.

Resta, infine, da capire come questi modelli entrino, però, in rapporto con la rappresentanza collettiva dei lavoratori, specie quella per la sicurezza, che si presenta particolarmente debole all'appuntamento con il cambiamento tecnologico.

In generale, siamo di fronte a modelli di tipo aziendalistico, che faticano a dialogare con la dimensione delle relazioni sindacali, tradendo così una concezione poco democratica e partecipata del processo tecnologico, diversa da quella fatta propria, nel sistema statutario, dall'art. 9 St. lav., ispirato in fondo all'idea che le innovazioni produttive siano sempre al servizio dell'uomo che lavora e, aggiungerei, (anche) della salute del pianeta.

Su questa strada, le organizzazioni dei lavoratori potranno trovare validi alleati nelle organizzazioni della società civile, pur nella consapevolezza che non sempre le rivendicazioni sindacali hanno viaggiato di pari passo con quelle di difesa dell'ambiente. Potranno altresì rinvenire utili interlocutori nelle istituzioni pubbliche ai vari livelli territoriali (Dazzi 2020, 37).

A riguardo, tornano allora preziose le parole di Luigi Mariucci,

a proposito di quanto «appaia davvero difficile il mestiere del sindacato»: serve una rappresentanza collettiva iperprofessionalizzata, capace di analizzare e contrattare i nuovi processi di organizzazione del lavoro, ma anche un soggetto che sappia svolgere una «attività di elementare organizzazione sociale [...] sul modello delle camere del lavoro ottocentesche» (Mariucci 2020, 10). Si può invece discutere su una sua altra osservazione, e cioè che «i sindacati a dispetto dei loro vistosi limiti e della perdita di sostanziale rappresentatività nonostante tutto sopravvivano. Di certo perché danno servizi e hanno luoghi fisici di riferimento» (Mariucci 2020, 5). È stato vero finora, ma per quanto lo sarà ancora?

Riferimenti bibliografici

- Adapt, Deal (2021), *Libro verde. La salute e la sicurezza dei lavoratori e delle lavoratrici ai tempi della IV Rivoluzione industriale*, https://www.repertorio-salute.it/wp-content/uploads/2021/03/Libro-verde_17-FEB_def.pdf.
- Allamprese, Pascucci F. (2017), *La tutela della salute e della sicurezza del lavoratore «agile»*, in *RGL*, I, 2, 307 ss.
- Angelini L., Lazzari C. (2019), *La sicurezza del lavoro nelle attività svolte all'estero*, in *DSL*, n. 2, 73 ss.
- Bevan S., Mason B., Bajorek Z. (2020), *Homeworker Wellbeing Survey. Interim Results*, Institute for Employment Studies (IES), 7 April, <https://www.employment-studies.co.uk/resource/ies-working-home-wellbeing-survey>.
- Burchi S. (2015), *Senza corpo. Il lavoro della conoscenza e gli effetti di smaterializzazione dell'esperienza*, in Casellato A., Zazzara G. (a cura di), *Corpi al lavoro*, Atti del Seminario *Ascoltare il lavoro* (Venezia, 9-20 maggio 2013), Edizioni Cà Foscari, Venezia, 107 ss.
- CGIL Emilia-Romagna, Ires (2020), *Quanto è smart il lavoro a distanza? Il sindacato alla prova della contrattazione*, giugno, http://ireser.it/wp-content/uploads/2021/01/Ires_SMARTWORK_web_def.pdf.
- Dazzi D. (2020), *Smart work: le sfide per il sindacato*, in CGIL Emilia-Romagna, Ires (2020), *Quanto è smart il lavoro a distanza? Il sindacato alla prova della contrattazione*, giugno, http://ireser.it/wp-content/uploads/2021/01/Ires_SMARTWORK_web_def.pdf, 31 ss.
- Donini A. (2017), *I confini della prestazione agile: tra diritto alla disconnessione*

- e obblighi di risultato*, in Gruppo giovani giuslavoristi Sapienza (GggS), *Il lavoro agile nella disciplina legale, collettiva ed individuale. Stato dell'art e proposte interpretative di un gruppo di giovani studiosi*, in WP Csdle «Massimo D'Antona» Collective Volumes, 6, 90 ss.
- Freddi D. (2020), *Le donne e lo smart working durante e dopo il Covid-19: rischi ed opportunità*, in CGIL Emilia-Romagna, Ires (2020), *Quanto è smart il lavoro a distanza? Il sindacato alla prova della contrattazione*, giugno, 17 ss. http://ireser.it/wp-content/uploads/2021/01/Ires_SMART_WORK_web_def.pdf.
- Garben S. (2017), *La tutela dei lavoratori nell'economia delle piattaforme digitali: una panoramica degli sviluppi normativi e politici nell'UE. Osservatorio europeo dei rischi. Sintesi*, Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro, Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea, Lussemburgo, <https://osha.europa.eu/it/publications/summary-protecting-workers-online-platform-economy-overview-regulatory-and-policy/view>.
- Lazzari C. (2020), *Sicurezza sul lavoro e Covid-19. Appunti per una prospettiva di genere*, in DSL, 1, 6 ss.
- Leccese V. (2020), *Lavoro agile e misurazione della durata dell'orario per finalità di tutela della salute* (nota a C. Giust., 14.5.2019, CcOo), in RGL, II, 3, 428 ss.
- Malzani F. (2018), *Il lavoro agile tra opportunità e nuovi rischi per il lavoratore*, in DLM, 2018, 1, 17 ss.
- Mariucci L. (2020), *Giuslavorismo e sindacati nell'epoca del tramonto del neoliberalismo*, in WP Csdle «Massimo D'Antona».IT, n. 407.
- Pascucci P. (2019), *Note sul futuro del lavoro salubre e sicuro... e sulle norme sulla sicurezza di rider & co.*, in DSL, 1, 37 ss.
- Pelusi L. M. (2017), *La disciplina di salute e sicurezza applicabile al lavoro agile*, in DRI, 4, 1041 ss.
- Pigliararmi (2020), *5G e nuovi ambienti di lavoro: appunti per una ricerca giuslavoristica*, in DRI, 4, 1055 ss.
- Rete lavoratrici e lavoratori agili - Italia (2021), *Inchiesta sul lavoro da remoto*, in LDE, n. 1, https://www.lavorodirittieuropa.it/images/I_grafici_e_le_tabelle_del_questionario.pdf.
- Rota A. (2017), *Tutela della salute e sicurezza dei lavoratori digitali. Persona e pervasività delle tecnologie*, in Tullini P. (a cura di), *Web e lavoro. Profili evolutivi e di tutela*, Giappichelli, Torino, 165 ss.
- Spinelli C. (2018), *Tecnologie digitali e lavoro agile*, Cacucci, Bari.
- Tinti A. R. (2020), *Il lavoro agile e gli equivoci della conciliazione virtuale*, in WP Csdle «Massimo D'Antona».IT, n. 419.

- Treu T. (2017), *Rimedi, tutele e fattispecie: riflessioni a partire dai lavori della gig economy*, in *LD*, 3-4, 367 ss.
- Tullini P. (2020), *Capo II. Lavoro agile. Artt. 18, 19, 20, 21, 22, 23*, in Del Punta R., Scarpelli F. (a cura di), *Codice commentato del lavoro*, I edizione, Wolter Kluwers, Milano, 3233 ss.

INTERVENTI PROGRAMMATI

Il dibattito europeo sul diritto alla disconnessione *di Andrea Allamprese**

A differenza di quanto accade in alcuni Stati membri dell'UE (si pensi alla Francia), il diritto alla disconnessione dagli strumenti digitali non ha ancora trovato nell'ordinamento eurounitario una sua disciplina specifica.

La Direttiva 2003/88 (su taluni aspetti dell'organizzazione dell'orario di lavoro) non contiene una disposizione esplicita sul diritto dei lavoratori alla disconnessione, né obbliga i lavoratori ad essere raggiungibili al di fuori dell'orario di lavoro, durante i periodi di riposo o altre ore non lavorative, ma prevede il diritto a periodi di riposo giornalieri, settimanali e annuali ininterrotti, durante i quali il lavoratore non dovrebbe essere contattato. Inoltre, non esiste alcuna disposizione esplicita dell'UE che attui il diritto di non essere disponibile in tutti i momenti non compresi nell'orario di lavoro concordato (contrattualmente).

Le iniziative legislative sul punto si sono finora limitate ad una Risoluzione del Parlamento europeo, con allegate raccomandazioni sul contenuto di una proposta di Direttiva concernente norme e condizioni minime per garantire che i lavoratori possano esercitare efficacemente il loro diritto alla disconnessione e per disciplinare l'uso degli strumenti digitali esistenti e nuovi a scopi lavorativi (Cfr. il punto 13 della Risoluzione del Parlamento europeo «recante raccomandazioni alla Commissione sul diritto alla disconnessione (2019/2181(INL))», Bruxelles, 21.1.2021).

In considerazione del sempre più ampio ricorso al lavoro a

* Università di Modena e Reggio Emilia.

distanza (si pensi al lavoro agile), quale strumento di contenimento dei rischi – sanitari ed economici – connessi al persistere della pandemia, e dei rischi psicofisici a cui può essere soggetto chi lavora *always online*, la Risoluzione definisce il diritto alla disconnessione come «diritto fondamentale, e che costituisce una parte inseparabile dei nuovi modelli di lavoro della nuova era digitale» (considerando H).

Il Parlamento propone – come detto – l’adozione di una Direttiva, precisandone i contenuti.

La proposta stabilisce prescrizioni minime che «consentano ai lavoratori che utilizzano strumenti digitali, inclusi le ICT, per motivi di lavoro, di esercitare il loro diritto alla disconnessione ed assicurino il rispetto da parte dei datori di lavoro del diritto dei lavoratori alla disconnessione». Essa si applica «a tutti i settori, sia pubblici che privati, ed a tutti i lavoratori, indipendentemente dal loro status e dalle loro modalità di lavoro» (art. 1, par. 1).

Per «disconnessione» si intende «il mancato esercizio di attività o comunicazioni lavorative per mezzo di strumenti digitali, direttamente o indirettamente, al di fuori dell’orario di lavoro» (art. 2, punto 1).

Ai sensi dell’art. 3 della proposta gli Stati membri devono assicurare che i «datori di lavoro prendano i provvedimenti necessari per fornire ai lavoratori i mezzi per esercitare il loro diritto alla disconnessione» (par. 1); essi devono altresì assicurare che i «datori di lavoro istituiscano un sistema oggettivo, affidabile e accessibile, che consenta la misurazione della durata dell’orario di lavoro giornaliero svolto da ciascun lavoratore nel rispetto del diritto dei lavoratori alla vita privata e alla tutela dei dati personali. I lavoratori possono chiedere ed ottenere il registro del loro orario di lavoro» (par. 2). Si percepisce qui l’influenza della giurisprudenza della Corte di giustizia e in particolare della sentenza resa nel 2019 nel caso *Federación de Servicios de Comisiones Obreras (CCOO) c. Deutsche Bank SAE* (Corte Giust. UE, Grande S., 14.5.2019, C-55/18, in RGL, 2020, II, 428, con nota di Leccese).

Fermo restando che gli Stati sono chiamati, in generale, ad assicurare che, «previa consultazione delle parti sociali [...], siano stabilite modalità dettagliate che consentano ai lavoratori di

esercitare il diritto alla disconnessione» e che i datori «attuino il diritto alla disconnessione in modo equo, lecito e trasparente» (cfr. art. 3, par. 3 ed incipit dell'art. 4), la proposta di Direttiva elenca – all'art. 4, par. 1 – alcune «condizioni di lavoro» minimali che gli Stati, in sede di recepimento, sono tenuti a garantire. Vengono in rilievo: le modalità pratiche per scollegarsi dagli strumenti digitali a scopi lavorativi, compreso qualsiasi strumento di monitoraggio (lett. a); i sistemi per la misurazione dell'orario (lett. b); le valutazioni della salute e sicurezza, comprese quelle del rischio psicosociale, in relazione al diritto alla disconnessione (lett. c); i criteri per la concessione al datore di una deroga all'obbligo di attuare il diritto alla disconnessione (lett. d) e, in caso di deroga, i criteri per stabilire le modalità di calcolo della compensazione per il lavoro svolto al di fuori dell'orario di lavoro (lett. e). Si facoltizzano gli Stati, conformemente al diritto e alle prassi nazionali, ad affidare alle parti sociali il compito di concludere accordi collettivi a livello nazionale, regionale, settoriale o di singolo datore di lavoro, che stabiliscano o integrino le «condizioni di lavoro» di cui sopra (par. 2).

L'art. 5 della proposta concerne il sistema di tutele a favore del prestatore di lavoro che esercita il suo diritto alla disconnessione. In primo luogo, gli Stati provvedono affinché siano vietati la discriminazione, il trattamento meno favorevole, il licenziamento e altre misure sfavorevoli da parte dei datori di lavoro «per il fatto che il lavoratore abbia esercitato o tentato di esercitare il diritto alla disconnessione» (par. 1). La norma estende il divieto di *retaliation* anche al rappresentante sindacale che dovesse assistere il lavoratore (par. 2). Lo stesso art. 5 configura poi, a favore del prestatore di lavoro licenziato o che ha subito un trattamento sfavorevole, una presunzione semplice; quando i lavoratori che ritengono di essere stati licenziati o di aver subito un altro trattamento sfavorevole per aver esercitato il diritto alla disconnessione danno prova dinanzi a un tribunale di «fatti idonei a far sorgere» una presunzione che abbiano subito un simile trattamento per tale motivo, incombe sul datore dare la prova contraria (par. 3). La norma, peraltro, non vincola gli Stati nei casi in cui il giudice, oppure l'organo competente, abbiano poteri istruttori, e

comunque non trova applicazione nei procedimenti penali (parr. 5 e 6).

Gli Stati provvedono affinché i prestatori di lavoro – il cui diritto alla disconnessione sia stato violato – abbiano accesso a un «meccanismo di risoluzione delle controversie rapido, efficace ed imparziale» e possono introdurre previsioni che facoltizzino le organizzazioni sindacali ad avviare, per conto e a sostegno dei lavoratori, procedimenti amministrativi al fine di garantire la conformità con la Direttiva (art. 6).

All'art. 7 sull'obbligo di informazioni sul diritto alla disconnessione (che i datori sono tenuti a fornire per iscritto a ciascun lavoratore), segue – all'art. 8 – la previsione dell'obbligo per gli Stati di adottare sanzioni «effettive, proporzionate e dissuasive», applicabili in caso di violazione delle norme nazionali adottate in conformità della Direttiva, nonché tutte le misure necessarie per assicurarne l'attuazione. L'art. 9 prevede infine la «clausola di non regresso».

L'iniziativa del Parlamento europeo è stata valutata positivamente dalle parti sociali. Non sono tuttavia mancati rilievi critici da parte del sindacato europeo (Etuc, EP report on the right to disconnect, circolare del 31.8.2020). Si è rilevato come occorrerebbe rafforzare l'ancoraggio del provvedimento alla normativa di diritto internazionale volta alla protezione dei diritti umani (con riferimento agli strumenti adottati dall'OIL e alla Carta Sociale Europea). Così come occorrerebbe rafforzare il legame con le prescrizioni minime contenute nella Direttiva 2003/88 su taluni aspetti dell'organizzazione dell'orario di lavoro (in particolare, per quanto riguarda il rispetto delle prescrizioni sui periodi minimi di riposo). Rilievi critici hanno riguardato anche il fatto che l'accesso al registro dell'orario di lavoro sia riservato ai singoli «lavoratori», con esclusione dei loro rappresentanti (cfr. art. 3, par. 2), e più in generale l'insufficiente riconoscimento del ruolo della contrattazione nel definire le modalità per l'esercizio del diritto alla disconnessione e le condizioni di lavoro connesse.

Merita infine rilevare che, all'ultimo momento, è stato inserito al punto 13 della Risoluzione un richiamo all'Accordo quadro europeo sulla Digitalizzazione siglato nel giugno del 2020. Il

Parlamento europeo invita la Commissione a presentare la proposta di Direttiva, prendendo in considerazione tale Accordo, là ove include disposizioni sulla connessione e sulla disconnessione; rammenta che l'Accordo stabilisce che le parti sociali adottino misure di attuazione entro i prossimi tre anni, talché una proposta legislativa prima della fine di tale periodo «significherebbe non tenere conto del ruolo delle parti sociali previsto dal Trattato sul funzionamento dell'UE»; ed insiste che «qualsiasi iniziativa legislativa debba rispettare l'autonomia delle parti sociali a livello nazionale».

Ebbene, la Confederazione europea dei sindacati ha censurato la modifica apportata al punto 13 cit. nel voto in Plenaria (Etuc, circolare del 19.1.2021). Questa aggiunta, nel condizionare l'iniziativa legislativa della Commissione in tema di diritto alla disconnessione all'attuazione dell'Accordo citato, creerebbe un precedente pericoloso. Infatti, l'esistenza (e l'attuazione) di un accordo autonomo delle parti sociali limita il potere di iniziativa della Commissione e, così facendo, introduce nuove condizionalità nelle previsioni del capitolo del TfUe sulla politica sociale (artt. 154 e 155).

Vi è il rischio che anche quest'ultima vicenda finisca per svilire il ruolo dei soggetti collettivi e il Dialogo Sociale Europeo. Da un lato, la Commissione si ritiene titolare del potere discrezionale di attivare o meno l'iter legislativo per trasporre in una Direttiva gli accordi siglati dalle parti sociali ai sensi dell'art. 155 del TfUe; il noto caso *Epsu* che ha visto la Federazione europea dei lavoratori pubblici adire la Corte di Giustizia per chiarire l'interpretazione degli artt. 154 e 155 del TfUe è emblematico. Dall'altro lato, un accordo autonomo delle parti sociali, come quello in tema di Digitalizzazione, finisce per bloccare l'iniziativa legislativa della Commissione sul diritto alla disconnessione.

Note sullo smart working nella contrattazione
aziendale: lo shock della pandemia sullo sfondo
di una storia recente
*di Beppe De Sario**

Il 10 febbraio 2021, come Osservatorio sulla contrattazione di secondo livello CGIL-FDV abbiamo presentato un Focus di approfondimento sulla contrattazione ai tempi della pandemia¹, dedicato in particolare ai protocolli aziendali e territoriali per la prevenzione e il contrasto del contagio da Sars-CoV-2. Per quanto in prevalenza concentrate sugli aspetti di salute e sicurezza, le misure presenti nei protocolli si sono incrociate – anche al fine di garantire continuità alla produzione, o di favorire la sua ripresa – con interventi più ampi in materia di orari e organizzazione del lavoro, e tra questi ha assunto una posizione primaria lo smart working.

Nella prima fase della pandemia, in particolare, si è delineato con evidenza un lavoro agile *d'emergenza*. Nei testi ciò appare attraverso le poche righe che decretano senza giri di parole la remotizzazione del lavoro, da attuarsi il più presto possibile, di fatto circoscrivendo l'«agilità» al puro e semplice spazio domestico (con tutto ciò che implica tale dimensione, quanto a confusione tra ambiti di vita e di lavoro). Con il passare del tempo e a seguito della riapertura delle attività economiche lo scenario è parzialmente cambiato, e anche la contrattazione ha concepito soluzioni che lasciano intravedere la volontà di integrare più stabilmente il lavoro agile nell'organizzazione ordinaria dei luoghi di lavoro.

Una nota a margine, ma forse significativa: proprio nel recente

* Fondazione Di Vittorio.

¹ Osservatorio CGIL e FDV sulla contrattazione di secondo livello, *La contrattazione di secondo livello al tempo del Covid-19*, febbraio 2021.

Focus sulla contrattazione di secondo livello al tempo della Covid-19 vengono illustrati i temi affrontati in oltre 200 accordi aziendali siglati principalmente tra marzo e la fine dell'estate del 2020. Il report affronta gli istituti riconducendoli alle principali aree negoziali: dalle relazioni sindacali all'orario, dal trattamento economico alla formazione, ecc. è interessante notare come in quasi tutte le aree negoziali si ritrovi un riferimento al lavoro agile, oltre che nell'area dell'organizzazione del lavoro, la quale prevede una specifica voce tematica.

- *Relazioni sindacali*: il tema dei diritti sindacali e di partecipazione per i lavoratori in smart working, strumenti di partecipazione (bacheca sindacale, *mailing list*, comunicati).
- *Trattamento economico*: contributi aziendali per dotazioni tecnologiche e spese correlate allo smart working, indennità per presenza/turnisti, inclusione delle giornate in smart working per la determinazione pro quota del Premio di risultato (Pdr), valutazione dei parametri individuali per la determinazione del Pdr.
- *Orario di lavoro*: regolazione delle pause, disconnessione/reperibilità, esclusione di straordinario/supplementare, soluzioni per armonizzare il tempo di lavoro individuale in smart working con il tempo in presenza (in rapporto al tipo di attività, alle mansioni, in specifiche circostanze come i contatti con clienti, utenti, fornitori, ecc.), varietà di schemi orari coincidenti o disallineati rispetto all'orario in presenza.
- *Occupazione e rapporti di lavoro*: definizione del mix tra lavoro agile-presenza, regolazione della volontarietà e della transizione da presenza a lavoro agile, e viceversa.
- *Formazione*: su procedure tecniche per la connessione da remoto, aspetti di salute e sicurezza, corretto utilizzo e tutela delle informazioni e dei beni dell'azienda, *privacy* e tutela dei dati personali. Anche *coaching/tutoring* per agevolare il lavoro di squadra nel lavoro a distanza.
- *Ambiente, salute e sicurezza*: oltre agli aspetti assicurativi e di prevenzione nell'ambito del lavoro agile, una serie di misure di integrazione sanitaria (*check-up*, *screening* periodici, counseling psicologico) e attenzione ai profili che hanno maggiori fragilità di salute.

- *Welfare integrativo*: riconoscimento dei buoni pasto, convenzioni per servizi di conciliazione specie riguardanti l'infanzia (per conciliare lo smart working...).
- *Diritti e prestazioni sociali*: previsione di aspettative e permessi retribuiti per i lavoratori agili, interventi di sostegno alla genitorialità.

Questo elenco non configura uno schema omogeneo, e naturalmente la composizione di un'agenda maggiormente integrata di misure dipenderà dai diversi contesti aziendali, di settore, dalle caratteristiche e dalle aspettative della forza lavoro. Tuttavia, esso fornisce un promemoria su cui riflettere.

Sulla base di questi spunti e prime ipotesi interpretative, l'Archivio CGIL e FDV costruito nel corso degli ultimi tre anni² ci permetterà di approfondire ulteriormente le caratteristiche e gli orientamenti di fondo che il lavoro agile ha assunto in questa stagione. Ma l'Archivio ci consente anche di osservare con sguardo retrospettivo le caratteristiche degli accordi siglati negli anni passati, in altre stagioni, a loro volta segnate da passaggi critici ed elementi di discontinuità (uno per tutti, l'introduzione della Legge 81 del 2017).

I primi accordi in nostro possesso (periodo 2015-2017) mettono in luce i caratteri di sperimentality e per certi versi di residualità del lavoro agile: quanto a soggetti destinatari, ad ampiezza del tempo di lavoro «remotizzabile», e soprattutto rispetto all'integrazione con l'organizzazione del lavoro predominante nelle aziende. Nei testi ricorrono anche richiami generali alla normativa su salute e sicurezza e alla tutela e «riservatezza» dei dati aziendali.

I contenuti degli accordi sono di frequente ridotti all'essenziale, si concentrano su un numero limitato di dimensioni regolative. Vi appare una negoziazione dello smart working che per quanto

² Grazie al lavoro di raccolta meticoloso e ostinato di Manola Cavallini, al coordinamento prima di Rosario Strazzullo e ora di Cristian Sesena, l'apporto scientifico di Salvo Leonardi per FDV e Nicoletta Brachini per l'area Contrattazione e mercato del lavoro.

pionieristica e rispondente a bisogni certamente emergenti, assumeva un segno ancillare a cui allude anche la collocazione degli stessi articoli dei contratti integrativi che lo introducevano: come declinazione della flessibilità dell'orario, negli articoli su conciliazione e pari opportunità, talvolta anche welfare aziendale.

A volte, specie intorno al passaggio del 2017-2018, caratterizzato dall'introduzione della Legge 81, il lavoro agile si è ritrovato in prossimità, fianco a fianco nel testo, con l'adozione nei contratti di altre innovazioni della normativa di quel tempo: come i congedi per le lavoratrici vittima di violenza/ *stalking*, o le misure di *welfare* aziendale rilanciate con la detassazione del Pdr e la revisione degli articoli 51 e 100 del Tuir (Testo unico delle imposte sui redditi). Nelle premesse dedicate alle motivazioni e agli obiettivi connessi all'introduzione dello smart working venivano citati la conciliazione e in subordine la responsabilizzazione e il riconoscimento dell'autonomia dei lavoratori, specie se finalizzata a miglioramenti organizzativi e incrementi di produttività.

Soprattutto in questa prima fase, a un lavoro agile *per* alcune categorie di lavoratori e lavoratrici (cosa per niente disprezzabile) non ha corrisposto un lavoro agile *per* il cambiamento organizzativo: esso non rientrava tra le modalità «ordinarie» della prestazione, ma si configurava prevalentemente come eccezione.

In qualche modo, la generalizzazione dello smart working durante l'emergenza Covid ha rovesciato questa impostazione: esso diviene una condizione per la continuità operativa delle imprese (quantomeno per le funzioni adattabili al lavoro da remoto) e prefigura una differente organizzazione del lavoro. Al di là della cortina stringente dell'emergenza, alcuni accordi lasciano intravedere soluzioni o quantomeno pongono il bisogno di una maggiore *integrazione del lavoro agile* (nell'organizzazione del lavoro, nell'ambiente contrattuale delle aziende, ecc.).

Nell'ambito del lavoro pubblico l'adozione dello smart working è stata più rigorosamente dettata dall'andamento della normativa: dai Decreti del Presidente del Consiglio e quelli del ministero della Pubblica amministrazione. All'interno di questa cornice si sono sviluppate differenze – e progressive divergenze nel tempo – a partire da elementi comuni di innesco. Ad esempio,

l'Istituto nazionale di statistica (Istat: Cfr. Salvo Leonardi, *Il Lavoro agile nel settore della ricerca: il caso dell'Istat*, in *La contrattazione di secondo livello al tempo del Covid-19*, cit.) già nel periodo precedente alla pandemia aveva un accordo vigente sul lavoro agile che consentiva a tutti i dipendenti di svolgere l'attività 4 giorni al mese in remoto, con un coinvolgimento arrivato fino al 10% dei dipendenti. Con la fase d'emergenza questa percentuale è giunta a circa il 90%. Tale generalizzazione è stata apprezzata da lavoratrici e lavoratori, essendo peraltro funzionalmente coerente con le principali attività dell'Istituto e con le mansioni prevalenti di ricercatori e ricercatrici. Durante l'emergenza il confronto negoziale sul tema è stato intenso, e ha portato a un aggiornamento dell'accordo precedente. Oltre ad alcuni aspetti specifici come il diritto al buono pasto e la regolazione della «disconnessione», di fatto è la ratio dell'accordo a risultare particolarmente innovativa: con esso si rovesciano i canoni del lavoro agile, prevedendo un lavoro da remoto come modalità ordinaria della prestazione a fronte della volontarietà del lavoro in presenza.

Oltre che una sfida alle agende e ai contenuti della contrattazione attraverso la previsione di nuove clausole e tutele, il lavoro agile generalizzato pone certamente nuove questioni alle relazioni sindacali. Sempre nel campo del lavoro pubblico, l'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli (cfr. Beppe De Sario, *Lo smart working e la risposta alla pandemia nella PA: l'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli*, in *La contrattazione di secondo livello al tempo del Covid-19*, cit.) è stata protagonista di una serie di accordi sullo smart working tra la primavera e l'estate del 2020. Fondamentalmente si tratta di un modello basato su un mix organizzativo tra presenza e smart working, per buona parte potenzialmente riassorbibile a emergenza conclusa. Un lavoro agile necessariamente adattabile ai diversi contesti lavorativi di un'agenzia molto articolata, sia per presenza territoriale sia per tipologia di attività. Peraltro questa specificità è stata recepita negli accordi attraverso un rimando alla contrattazione territoriale (e, per parte sindacale, alle sue rappresentanze) delle questioni relative all'organizzazione del lavoro e al lavoro agile stesso. Ciò non ha mancato di suscitare frizioni nelle relazioni tra le parti, in un'agenzia caratterizzata da un

modello di relazioni concentrato sul livello centrale e poco incline – specie nelle direzioni territoriali – al confronto decentrato.

I rapporti tra le parti contano; pertanto conta la stratificazione di intese e pratiche di confronto che danno corpo all'*ambiente contrattuale* costruito nel corso del tempo. Nel settore privato sono molti i casi di aziende che hanno innovato precedenti accordi sul lavoro agile a seguito della crisi pandemica. In Gucci (cfr. Beppe De Sario, *Gucci: il contrasto della Covid-19 in un luxury brand internazionale*, in *La contrattazione di secondo livello al tempo del Covid-19*, cit.) – area industria – un accordo siglato nel 2018 prevedeva la possibilità di lavoro da remoto per quattro giorni al mese (otto giorni per particolari categorie con carichi familiari e specifiche esigenze personali), e una prestazione di lavoro che anche da remoto avrebbe dovuto collocarsi «nella medesima fascia oraria della struttura di appartenenza», prevedendo anche il diritto alla disconnessione «al di fuori del normale orario di lavoro». Questo accordo è stato nei fatti – specie nella fase più acuta dell'emergenza – superato dalla generalizzazione dello smart working per le funzioni di segreteria, quelle commerciali, di comunicazione e progettazione. Pur nel contesto di una buona tradizione di relazioni sindacali collaborative, nell'applicazione dello smart working emergenziale le stesse rappresentanze dei lavoratori hanno rilevato orientamenti contrastanti dei responsabili intermedi (sollecitazioni al rientro in presenza dei lavoratori, o il contrario; confini labili per reperibilità ed extrarichieste); ciò si riflette anche in una valutazione sindacale critica della gestione dei carichi di lavoro del personale in smart working, specie nella fase di picco amministrativo/commerciale che ha paradossalmente corrisposto con la riduzione e l'arresto temporaneo dell'attività produttiva.

I pochi mesi dall'inizio della pandemia di Covid-19 hanno visto l'avvio di una accelerazione del cambiamento, il cui riflesso si intravede nei primi testi negoziali ma la cui complessità si svilupperà ancora nel tempo. Il tema dell'integrazione e dell'orientamento dello smart working dovrà tener conto di fattori nuovi (anzitutto la composizione tecnica e soggettiva variegata dei lavoratori e delle lavoratrici coinvolte), insieme a istanze più tradizionali di regolazione. Tutto questo, tenendo anche in conto che

la contrattazione è una prassi, e occorrerà essere consapevoli dell'«ambiente negoziale» in cui ci si trova, ovvero l'insieme di pratiche, approcci culturali e bilanciamento tra gli istituti contrattuali definiti a livello aziendale nel corso del tempo, oltre che della cornice dei CCNL.

Lo smart working nel settore del credito *di Susy Esposito**

Nel CCNL ABI sottoscritto il 19/12/2019, il lavoro agile è normato in un capitolo specifico.

Nel settore già erano presenti accordi su questo tema, rivenienti dalla contrattazione di secondo livello, ma in fase di rinnovi di Contratto Nazionale ci siamo posti, come FISAC, l'obiettivo di giungere ad una norma collettiva capace di rispondere alle esigenze dell'intero settore per evitare il diffondersi di pratiche disomogenee nelle singole aziende/Gruppi.

Le premesse dell'accordo, a partire dal concetto della volontarietà, dei limiti di orario giornalieri/settimanali, del luogo concordato, fanno riferimento ai dettami della legge; alcuni e ulteriori elementi inseriti, nel contratto nazionale, rappresentano, però, degli avanzamenti rispetto alla legge stessa:

- il sostegno delle Parti a questa modalità di lavoro per determinare favorevoli impatti ambientali relativamente alla mobilità delle persone;
- la disconnessione, non automatica, ma utilizzabile individualmente dalla lavoratrice e dal lavoratore che, qualora non fosse in orario di lavoro, è autorizzata/o a disconnettersi e a non rispondere a nessun tipo di richiesta aziendale.

Uno strumento, quello della disconnessione, particolarmente interessante per la categoria che vive con molto disagio il tema delle pressioni commerciali.

* Segretaria nazionale FISAC CGIL.

Non son previste differenziazioni tra modalità di lavoro in presenza o in lavoro agile sul premio di risultato, sui percorsi professionali e sulla formazione.

L'elemento negativo è rappresentato dal non riconoscimento del buono pasto.

Sono riconosciuti i diritti sindacali e per quanto riguardo il capitolo *Salute e Sicurezza e Privacy* si fa rinvio alla legge.

Nella costruzione della norma ci ha accompagnato la volontà di non rendere prevalente la prestazione in modalità agile rispetto a quella in presenza e, infatti, viene previsto un numero massimo di dieci giorni mensili in modalità agile, non derogabili dagli accordi di secondo livello.

In tema di formazione, si prevedono specifici interventi per quei responsabili di uffici, settori, agenzie, filiali con assegnazione di personale in lavoro agile.

Si è valutato che anche le figure preposte avessero bisogno di misurarsi con un approccio diverso alla nuova modalità di lavoro, al fine di evitare tutti quegli atteggiamenti che avrebbero potuto considerare la modalità agile come lavoro a basso valore aggiunto e attraverso la gestione del potere di controllo, attuare una invasione nella vita personale.

La crisi pandemica con la relativa decretazione d'urgenza ha, di fatto, reso impossibile agire la normativa contrattuale: è saltata la sorveglianza sanitaria relativamente ai danni muscolo-scheletrici, si assiste ad una invasione nella sfera personale delle persone, non ci sono controlli circa la sicurezza dell'*hardware* sui *device* non forniti dall'azienda.

Il «tempo di lavoro», uno dei cardini della contrattazione, è fuori controllo ed infatti si registrano aumenti della produttività e forti risparmi sui costi aziendali (pulizia sedi, energia, buoni pasto).

È necessario riprendere nelle aziende il tema del lavoro agile per riportarlo nel giusto binario e avviare una contrattazione su questi risparmi che potrebbero essere investiti nel miglioramento delle postazioni di lavoro da remoto, in *welfare*, in sostegno alla genitorialità, nel riconoscimento del buono pasto.

Anche sul tema «salute e sicurezza» è necessario costruire

norme più pregnanti che prevedano controlli medici sia su richiesta di lavoratrici e lavoratori, sia periodici.

E bisogna che nelle contrattazioni si affronti con una specifica normativa anche lo «stress lavoro correlato».

Prevedere, inoltre, in caso di introduzione di nuove tecnologie, una informativa nella quale vengano confermate, di volta in volta, anche le regole in materia di protezione della riservatezza e dei dati personali della lavoratrice e/o del lavoratore.

Un altro tema, che potremmo trovarci ad affrontare, è la riduzione della redditività delle imprese insieme allo svuotamento delle grandi sedi aziendali che potrebbero indurre le imprese ad una riduzione del numero dei dipendenti aiutati, in questo, anche dalla velocità con la quale si è introdotta l'innovazione tecnologica che ha visto enormi investimenti delle imprese per l'implementazione di piattaforme, del reset delle reti, dei device, ecc.

A questo proposito, nel CCNL ABI, avendo già previsto che il settore sarebbe stato fortemente impattato dalla tecnologia, è stato costituito un Comitato bilaterale paritetico che abbiamo definito «cabina di regia» per il monitoraggio delle fasi di trasformazione del settore relativamente sia alle nuove professionalità, che alla fase di riorganizzazione.

Una specie di contrattazione di anticipo: le Parti attivano un monitoraggio di quei cambiamenti, con il sostegno di istituti di ricerca e università, che possono avere impatti sul settore e poi condividono l'apertura di un tavolo negoziale.

Ad oggi siamo ancora fermi a causa della pandemia.

Alcune criticità riguardano anche le Organizzazioni Sindacali.

Il ricorso alla prestazione di lavoro in modalità agile ha come conseguenza la diminuzione della presenza negli spazi fisici, ciò aumenta la frammentazione e riduce la cosiddetta «socialità professionale».

Questo interroga la nostra funzione come soggetto di rappresentanza e su come intendiamo interpretare la relazione tra rappresentante e rappresentato.

Sono criticità che l'avvento tecnologico già ci aveva posto, ma la pandemia, come sappiamo, ha accelerato il processo.

Sempre nel settore del credito, al fine di mitigarne le criticità,

abbiamo sottoscritto, in questi giorni, un accordo che prevede lo svolgimento delle assemblee da remoto.

La domanda a cui dovremo, velocemente, dare risposta ha, però, carattere generale.

In un prossimo futuro, probabilmente, le lavoratrici e i lavoratori che oggi rappresentiamo non li incontreremo in ufficio, ma probabilmente saranno a casa in lavoro agile o, anche, nel quartiere di residenza in postazioni che prevedono il *co-working*.

La rappresentanza, dunque, non si misurerà solo in categoria, ma sul territorio e bisogna che, anche tra di noi, avanzi il ragionamento sulla contrattazione territoriale.

Per concludere, sottolineo, ma ne faccio solo un cenno, quanto le nuove modalità di lavoro influiscono sull'intera società a partire dai consumi che, molto probabilmente, subiranno delle modifiche.

Il Piano organizzativo del lavoro agile:
tutele e cautele nelle PA
*di Gabriella Nicosia**

Sommario: 1. Una premessa – 2. Il POLA e la sua strategia di implementazione: il «risultato» per chi? – 3. Il POLA e la centralità del buon management: il leader che coinvolge e non «ispeziona» – 4. Il POLA e lo strumentario regolativo: le duplicazioni da evitare nella valutazione

1. Una premessa

Il mio intervento a questo Seminario si colloca nell'ambito della riflessione sul lavoro pubblico. Proverò, così, a declinare alcune questioni problematiche correlate all'implementazione dello smart working a regime, ovvero dello smart working post-emergenziale. Prima di far questo, desidero, però, ringraziare gli amici dell'Ufficio Giuridico e della *Rivista giuridica del lavoro*, per avermi invitato a prendere parte ad un dibattito così coinvolgente che considero una vera sperimentazione del futuro che verrà.

Le nostre pubbliche amministrazioni (d'ora in poi pure PA) si sono trovate, per via dell'emergenza epidemiologica, ad affrontare una vera scossa tellurica, e pure un'accelerazione improvvisa nel dover accettare nuovi modi di lavorare da remoto, codificati dal legislatore nel 2017 con la l. n. 81, e, per molti versi, passati sotto silenzio (anzi trascurati, se non ignorati) nell'immediatezza della relativa adozione.

L'epidemia da Covid-19 si è trasformata in un vero grimaldello

* Università di Catania.

capace di scardinare resistenze e ritrosie, specie in ambito pubblico, all'affermazione diffusa del lavoro agile.

Non si può certo dire che siano state superate le diffidenze verso questa tipologia di lavoro. Probabilmente la sfida del ricorso diffuso a questo peculiare modello – una volta superata la fase emergenziale – passa anche, e soprattutto, dalla rassicurazione che lavorare da remoto si può, senza che ciò procuri detrimento per la qualità delle performance, né tanto meno per l'etica comportamentale, a viva forza riaffermata dalla legislazione di ultima generazione in materia di lavoro pubblico.

Sì perché, è inutile nascondere, le forti ritrosie al ricorso generalizzato allo smart working sono per lo più correlate alla paura che il medesimo si trasformi in un alibi per il «non lavoro».

Liberandosi da questo retropensiero, sarebbe, viceversa, più opportuno concentrarsi, sulle concrete problematiche applicative che il ricorso al lavoro agile, ma quello autentico, solleva, e rispetto alle quali vale la pena riflettere per trovare soluzioni e occasioni di crescita sistemica.

Si tratta, in definitiva, di accettare la sfida di trasformare l'esperienza emergenziale in una vera opportunità.

L'adozione del POLA, il Piano organizzativo del lavoro agile, segna, a mio modo di vedere, una svolta decisiva, in tal senso, poiché esprime, in ambito pubblico, l'autentica volontà di implementare a regime questo modo di lavorare, e di farne una virtuosa alternativa organizzativa, contemplando contestualmente una traiettoria di sviluppo, posto che il programma si muove su un orizzonte temporale di tre anni. Prevede infatti, una fase di avvio, una di sviluppo intermedio e infine una terza fase di sviluppo avanzato.

Le mie osservazioni si concentrano proprio sulle «prove di futuro» cui il POLA invita le pubbliche amministrazioni italiane, suggerendo di incamminarsi lungo il sentiero di un nuovo modello organizzativo.

Si tratta di un invito gentile, non di un approccio prescrittivo.

Del resto, questo è il *trend* sotteso a tutti gli interventi normativi che negli ultimi 20 anni si sono occupati di migliorare la qualità delle performance nei nostri apparati pubblici. La strada

tracciata per alcuni nuovi percorsi nell'ambito del lavoro pubblico è quella che promuove gli approcci di progressivo e incrementale avvicinamento ai modelli finiti. Lo abbiamo imparato a ridosso della riforma in materia di valutazione delle performance (dal 2009 in avanti), lo osserviamo, ancora oggi, nel percorso tracciato dal POLA.

Insomma si abbandona l'approccio prescrittivo – per la verità inconciliabile con rivoluzioni così spinte nelle PA, che richiedono tempi di rodaggio non prescindibili – per abbracciarne uno che potrei definire di *friendly adaptation*.

Le PA sono diverse, fanno cose diverse, hanno attività smartabili diverse, partono da condizioni abilitanti diverse, hanno una diversa salute organizzativa e quindi necessitano di tempi tutti propri per introiettare e metabolizzare un cambiamento di questa portata.

Il modello costruito nel POLA lascia trasparire una scelta sistemica assai chiara, in base alla quale le Amministrazioni devono procedere secondo il metodo del *trial and error* (prova ed errore) rispetto allo scopo, ripensando e rigraduando continuamente le proprie strategie. Questo nuovo approccio non procede per obblighi e sanzioni – o almeno non più solo in questo modo – ma attraverso informazione, comunicazione ed integrazione, attraverso la condivisione di dati, nonché attraverso la partecipazione degli attori del sistema ed il coinvolgimento degli utenti.

I sistemi, infatti, imparano da se stessi, anche dai propri errori, secondo percorsi fluidi di conoscenza (*knowledge*) e apprendimento organizzativo (*learning*).

E non potrebbe essere diversamente. I sistemi non nascono perfetti, apprendono e procedono secondo incrementali aggiustamenti di tiro (Nicosia 2018). Se l'attuazione a regime dello smart working ha una ricaduta obbligata sulle metodologie della valutazione, non si può prescindere da questa necessaria consapevolezza iniziale, nel senso che nessuna amministrazione potrà pensare di adottare da subito un modello di lavoro agile, e di correlata valutazione, impeccabile, al contrario, dovrà rassegnarsi a continui ripensamenti e correzioni, perché è proprio questo il codice genetico del POLA.

Il POLA è una vera scommessa, una sfida per tutte le amministrazioni e troverà un tessuto più o meno favorevole a seconda delle condizioni abilitanti di ciascuna delle PA che proverà a riempirlo di contenuti. Chi più, chi meno, possiede un *background* organizzativo su cui innestare regole, percorsi e nuove traiettorie, ma non è detto che si riveli da subito un successo applicativo. A mio avviso, bisognerà essere pazienti. In fondo anche per instillare la cultura della valutazione sono occorsi quasi 20 anni, e siamo ancora lontani da una sua completa affermazione.

2. Il POLA e la sua strategia di implementazione: il «risultato» per chi?

Vediamo adesso più da vicino alcune delle questioni applicative che ritengo strategiche e al contempo problematiche.

Un primo ordine di questioni concerne il traguardo che il POLA si è posto. L'obiettivo che si intende raggiungere all'interno delle PA è subito dichiarato nelle prime pagine.

Far But Close cioè lontano ma vicino: «ciò a significare la collaborazione tra l'amministrazione e i lavoratori per la creazione di valore pubblico, a prescindere dal luogo, dai tempi e dalle modalità che questi ultimi scelgono per raggiungere gli obiettivi perseguiti dall'amministrazione» (cfr. p. 4 del POLA). È una dichiarazione d'intenti bellissima, salvo poi verificare concretamente quanto possa essere riempita di contenuti. Si aggiunge, poi, che la vera chiave di successo è il passaggio ad una cultura organizzativa basata sui risultati. Nulla di nuovo sotto il sole, verrebbe da dire. La riforma Brunetta e la succedanea riforma Madia hanno seguito il medesimo percorso.

Personalmente distinguerei, a questo riguardo, tra la posizione della dirigenza e quella del personale del comparto. Va da sé che la cultura del risultato, per la prima, è ormai un fatto organizzativo metabolizzato, pur con tutte le criticità che si indagano da anni e sulle quali non posso soffermarmi in questa sede. È viceversa, assai complicato ravvisare la medesima autonomia per i lavoratori del comparto che non siano titolari di un incarico

nemmeno di posizione organizzativa. E noi sappiamo bene che per avere una responsabilità correlata al risultato occorre essere autonomi nelle scelte e nelle vie da adottare per raggiungerlo. Autonomia e responsabilità da sempre si co-implicano quali termini di un binomio inscindibile.

Posta così la questione, si comprende bene l'importanza del contratto individuale. Qui si consolida l'obbligazione che il lavoratore agile assume e rispetto alla quale sarà valutato. È precisato a chiare lettere che «i risultati attesi in relazione a ciascun dipendente, coerentemente a quanto indicato nelle linee guida 1/2017 per il Piano della performance, non confluiscono nel POLA. Risultati e comportamenti attesi, formalizzati secondo le modalità previste dal SMVP, sono inseriti, anche in allegato, nell'accordo individuale» (cfr. p. 26 del POLA).

Come costruire una vera autonomia decisionale in questo punto del sistema, posto che sulla medesima si gioca la partita pure della verifica a valle del processo?

Qui si condensa uno dei passaggi più critici del Piano Organizzativo: sorreggere il lavoratore in un momento di vera debolezza. Ecco perché il ricorso al disciplinare, quale strumento regolatorio di ciascuna amministrazione, si candida a divenire un importante punto di riferimento rispetto al quale la presenza sindacale potrebbe svolgere un ruolo di importante sostegno. Al contratto individuale spetterebbe, poi, in un secondo momento, richiamare le clausole precedentemente avallate in sede di definizione generale.

Si tratta di ricorrere, a mio avviso, al modello civilistico delle *condizioni generali di contratto*, solo che qui occorre il necessario sostegno sindacale¹. Basterebbe, cioè, costruire una fattispecie a formazione progressiva in cui si anticipa in qualche modo l'inter-

¹ Si rammenta che, ai sensi dell'art. 1341 cc, le condizioni generali di contratto, predisposte da uno dei contraenti, sono efficaci nei confronti dell'altro se, al momento della conclusione del contratto, questi le ha conosciute o avrebbe dovuto conoscerle usando l'ordinaria diligenza; la fattispecie rientrerebbe così pure in questo caso nel fenomeno dei contratti per adesione, cioè quei contratti che un soggetto predispone in modo uniforme per regolare una serie potenzialmente infinita di rapporti di cui diverrà parte (Cass. 17073/2013).

vento di sostegno e riequilibrio del sindacato, in modo tale che al momento individuale resti poco da decidere, giusto la mera adesione e la specificazione di qualche aspetto peculiare alla prestazione richiesta.

In realtà, quanto alla natura giuridica del disciplinare, nessun dubbio che il medesimo rientri nell'alveo degli atti datoriali unilaterali di cui all'art. 5 comma 2 del d.lgs 165/2001 (Zoppoli 2021 parla giusto di regolamento di natura privatistica) e come tale non negoziabile. Questo perché si tratta di determinazioni assunte in via esclusiva dagli organi preposti alla gestione con i poteri del privato datore di lavoro fatte salve la sola informazione e le altre firme di partecipazione. La lettura combinata tra le disposizioni del POLA e l'art. 5 comma 2 del d.lgs 165/2001 suggerisce la virtuosa sequenza tra l'informazione e la susseguente richiesta di confronto. È proprio qui che il sindacato ha il compito di riequilibrare un sinallagma per forza di cose squilibrato, seppure senza che tale confronto possa tradursi in formale atto negoziale.

Il contratto individuale, come si diceva, è dunque la sede in cui si assume l'obbligo della prestazione agile, con tutto il corredo di implicazioni giuridiche che questo comporta (in generale sul tema, Brollo 2020; Spinelli 2018). Ivi compreso l'impegno al risultato. Si tratta, a questo punto di fare chiarezza su cosa debba intendersi per risultato da raggiungere e soprattutto chi vi è obbligato. A mio modo di vedere, una obbligazione *stricto sensu* di risultato può effettivamente essere ravvisata solo rispetto alla figura dirigenziale. Rispetto al personale del comparto va più correttamente costruita una generale proiezione al risultato (sul tema Zoppoli 2021), inteso quale obiettivo collettivo di un team, di una squadra che lavora aspirando al conseguimento di un progetto di efficienza comune: il valore pubblico (Capaldo 2021). Resta da verificare la possibilità di un rilievo del risultato sul piano individuale, sia pure quale mero criterio di commisurazione di premi, fuori cioè del perimetro dell'adempimento *stricto sensu* inteso (qualche Autore ha però ravvisato una vera obbligazione di risultato, Santoni 2019).

Se davvero si vuole rinsaldare l'orientamento al risultato, attraverso la dinamica della squadra, diventa esiziale l'altra scommessa

su cui sembra poggiarsi il POLA: il rilancio della figura manageriale, del leader e della sua squadra. Occorre, come dirò fra poco, una forte capacità organizzativa in grado di spacchettare e distribuire le parti di obiettivo di propria competenza a tutti i componenti del proprio team. Obiettivi che, mai come questa volta, devono essere chiari, verificabili e soprattutto condivisi.

3. Il POLA e la centralità del buon management: il leader che coinvolge e non «ispeziona»

E vengo, così, al secondo ordine di questioni applicative dense di criticità: il lavoro agile interseca, non potendone prescindere, il piano motivazionale e di empatia con il capitale umano,

Qui tocco un tema a me caro (Nicosia 2011), che non smette di impegnare la letteratura, ma soprattutto chi le regole le applica davvero nelle PA.

Anche il POLA, come del resto tutte le riforme del lavoro pubblico a partire dalla seconda privatizzazione degli anni 1997-98, si scontra col nodo irrisolto del «manager che non c'è» (sulla questione annosa v. Zoppoli 2020, Bellavista 2019). Tutta la scommessa del lavoro agile a regime si gioca su una figura dirigenziale davvero *smart*, in grado di gestire i propri collaboratori, secondo una attenta regia confezionata *ex ante*, che parte certamente dagli obiettivi affidati alla dirigenza medesima e prevede una distribuzione di parti dei medesimi in modo intelligente e nel rispetto della professionalità di ciascun componente del team. Secondo i ben noti canoni della buona fede e correttezza comportamentale. Salvo, poi, la verifica a valle, da cui far discendere le premialità previste. Serve una dirigenza davvero attrezzata, magari pronta a rinunciare a forme di controllo tradizionale, sulle persone, perché è proprio questa la vera, e nemmeno tanto nascosta, preoccupazione della parte datoriale, specialmente in ambito pubblico. Disposta, invece, ad abbracciare uno stile dirigenziale tutto nuovo, abbandonando la propria *comfort zone*. È proprio qui che, a mio sommo avviso, è opportuno si faccia il vero salto di paradigma, rompendo il legame culturale fra *leadership* ed esercizio del potere, o meglio esercizio del

controllo. Insomma il dirigente dovrebbe diventare un manager da remoto e anche un *e-leader* in grado di maneggiare con sapere sapienziale le competenze digitali manageriali.

Il lavoro agile nelle PA non si improvvisa, ma si progetta. E il progetto passa attraverso la dimensione per così dire circolare della squadra.

Ora se si vuole che tutto questo accada, va presa sul serio la strategia del benessere, anzi (in questo contesto posso permettermi il ricorso a questa espressione) della ricerca della felicità del lavoratore. Certo è una strada densa di ostacoli, magari una strada che può pure suscitare qualche sorriso negli scettici, ma personalmente credo sia la strada giusta. L'afflato di reciproco affidamento, che funge da collante nella relazione lavorativa sottesa alle attività smartabili, ha un'immediata ricaduta sul benessere del lavoratore. E non si tratta, questa volta, solo di un desiderio, un auspicio più o meno risibile, si tratta proprio di una prospettiva presa in considerazione dal POLA, in significativa assonanza con l'art. 7 del d.lgs 165/2001. Ricorrere, a regime, al lavoro agile, significa introiettare nei modelli di valutazione di ogni amministrazione le performance agili. L'art. 7, appena citato, prevede una «garanzia», che le PA devono assicurare, di determinazione del benessere organizzativo; e adesso il POLA, per il potenziamento del lavoro agile, pretende una maggiore integrazione della misurazione e valutazione con altri strumenti di gestione quali: la *job description*, le rilevazioni periodiche di benessere organizzativo, il livello di engagement e motivazione del personale (cfr. p. 26 del POLA).

Insomma il POLA sembra molto interessato alla «salute emotiva» del lavoratore pubblico. È motivato e felice il personale in smart working? Sta bene? Parrebbero queste le domande che il Piano si pone, coinvolgendo tutti gli attori del sistema OIV, CUG, RTD (responsabile della transizione digitale). Personalmente provo molta soddisfazione nel verificare il progressivo interesse per le persone (il capitale umano) poste dentro gli apparati; non sono stata la sola a tenere, in questi anni, la barra dritta su questi temi, altri Autori (si legga Carabelli 2019) hanno fortemente creduto in questo approccio, all'improvviso esplosivo, in tutta la sua virtuosa evidenza, proprio in piena emergenza pandemica.

Stando così le cose, sembra opportuno chiedersi se sia ancora opportuno limitarsi a mere verifiche statistiche o, piuttosto, non sia giunto il momento di ricorrere a strumenti in grado di dare effettività al «sistema benessere» (Nicosia, Saracini 2021). Non che sia necessario inventarsi chissà quali nuovi strumenti, in fondo si potrebbe, tanto per cominciare, rovistare fra gli arnesi già messi a disposizione dalle normative in atto vigenti e ancora poco scandagliate. Per ottenere un modello che funzioni davvero in tal senso, basterebbe, solo per fare un esempio, rimodellare le schede di valutazione della dirigenza o dei responsabili di incarichi (posizioni organizzative, elevate professionalità, se si osservano le Università) e introdurre indicatori che rilevino il benessere attuato nella propria area di riferimento. Occorre, infatti, collegare, senza riserve, la retribuzione di risultato, sia pure per una piccola parte simbolica, all'effettiva capacità del leader di costruire ambienti di lavoro attraenti e motivanti, in cui domina un buon clima organizzativo. Se ne parla da anni e forse il POLA può svolgere davvero una funzione maieutica nella direzione di un ricorso autentico a queste pratiche. Al contempo vanno premiati quei leader che sono in grado di sentire la temperatura dei propri collaboratori, che sono davvero in grado di creare strategie, stili di leadership risonanti, capaci di coinvolgere il capitale umano intorno ai progetti dell'organizzazione (o i propri) rendendolo desiderabili e condivisi (Livraghi, Pisani 2016).

Naturalmente non basta solo creare regole all'interno dei Sistemi di misurazione e valutazione. E qui si torna alla premessa dalla quale sono partita. I sistemi vanno accompagnati durante la loro crescita e sviluppo. La rilevazione delle performance agili, al pari di tutte le altre performance del personale di un'amministrazione, necessita di una relazione finale che ne racconti esiti e criticità. Proprio per attivare quel circuito virtuoso di *knowledge e learning*, di apprendimento operoso, di cui ho detto prima (sul tema, v. Vecchi 2019).

Nella relazione sulla performance, che va costruita ogni anno, è necessario inserire, ormai per espressa previsione, una sezione che concerne la relazione sul POLA. Questa sarà quindi l'occasione, anno per anno, per effettuare verifiche e formulare bilanci

così da accompagnare l'amministrazione verso la correzione degli aspetti applicativi che non hanno funzionato. Tutti i sistemi sono dinamici, in tal senso, e questa mi sembra debba essere l'occasione per realizzare, nel corso della sua attuazione, la manutenzione del POLA, ovvero quel percorso di aggiustamento sistemico ormai imprescindibile.

4. Il POLA e lo strumentario regolativo: le duplicazioni da evitare nella valutazione

Ultimo scenario di eventuali questioni applicative: lo *smart worker*, che si è impegnato con contratto di lavoro agile, sarà sottoposto a valutazione per questo tipo peculiare di prestazione. Anche sotto questo aspetto, il POLA traccia un percorso applicativo.

Innanzitutto vanno evitate le duplicazioni nella valutazione. Poiché attraverso il contratto individuale sarà negoziato un mix di lavoro in presenza e da remoto, il rischio che va certamente evitato è quello di una doppia valutazione. La prestazione è da intendersi come prestazione unica e gli indicatori dovranno essere pensati in modo da riuscire a registrare la buona performance in ragione sia dell'erogazione dall'interno degli uffici, che da remoto. Non è accettabile che vi sia un raddoppio della rilevazione che comporterebbe una schizofrenia nel complessivo sistema. Il POLA indica una traiettoria ben precisa a questo riguardo: quella della integrazione fra strumenti programmatori e di rilevazione delle performance. Unico è il Piano delle performance, che conterrà una sezione dedicata alle prestazioni agili, unico è il SMVP che conterrà indicatori pure per misurare le performance smart, unico è il documento a consuntivo, la Relazione sulle performance che, come osservavo prima, farà il punto anche sulle performance agili.

Si tratta infine di adottare, accanto agli indicatori già presenti nei Sistemi di misurazione delle diverse amministrazioni, anche indicatori di rilevazione delle buone performance agili. E poiché questi confluiranno nei documenti preesistenti delle varie PA (quelli sottoposti ai vari modelli di relazioni sindacali) è in questa

fase che il sindacato può giocare un ruolo di accompagnamento e sostegno importante. Così, ad esempio, il POLA offre una traccia di possibili indicatori, fra questi desta qualche dubbio – proprio perché stride con il monito ad evitare duplicazioni nella valutazione – l'indicatore che vuol rilevare «il livello di soddisfazione sul lavoro agile di dirigenti/posizioni organizzative e dipendenti, articolato per genere e per età». Personalmente leggerei questo indicatore nei termini della soddisfazione di chi lavora in regime di smart working. Frenando spinte a considerare questo indicatore come un indicatore di soddisfazione dell'alto verso il basso. Se si introducono metodi di rilevazione della soddisfazione in senso discendente (*bottom down*), in questa fase ancora di sperimentazione, si rischia di produrre una doppia valutazione e poi, si è costretti, proprio per riequilibrare il sistema, ad accettare anche una rilevazione *bottom up* di risalita. Personalmente ritengo, invece, che la rilevazione *bottom up* rappresenti il vero punto di approdo dei sistemi più evoluti, che avranno avuto la forza, e lo sguardo lungo, per programmare un autentico triennio di sviluppo: determinando un impulso gentile in grado di sospingere la PA sino al terzo step, fra quelli indicati nel POLA, e cioè alla fase di sviluppo avanzato cui si accennava in premessa.

Posto che la performance individuale non è avulsa da quella organizzativa e considerato pure che il modello proposto dal legislatore è lentamente progredito, giungendo a ipotizzare forme di rilevazione del gradimento di tutti gli utenti sia esterni che interni alle PA, è forse arrivato il momento di implementare modelli in grado di rilevare il dato della *customer satisfaction* non solo riguardo gli utenti esterni agli apparati, ma anche rispetto a quelli interni (siano essi *insider* o da remoto), che vivono questi apparati e aspirano a viverli ancor meglio, abitando un ambiente di lavoro attraente e respirando un buon clima organizzativo.

Riferimenti bibliografici

Bellavista A. (2019), *Il dirigente pubblico e i suoi poteri alla luce della riforma Madia*, in Quaderno n.4 di RGL, *Il lavoro pubblico e la riforma Madia*:

- organizzazione, gestione e valutazione*, Ediesse, 2019, p. 39 ss., liberamente scaricabile all'indirizzo internet <https://www.ediesseonline.it/quaderno/quaderno-4-2019-il-lavoro-pubblico-e-la-riforma-madia-organizzazione-gestione-e-valutazione/>.
- Brollo M. (2020), *Smart o Emergency work? Il lavoro agile al tempo della pandemia*, in LG, 2020, n.6, p. 553 ss.
- Capaldo G. (2021), *Il business Process Management*, Franco Angeli.
- Carabelli U. (2019), *Presentazione del convegno e Introduzione dei lavori*, in Quaderno n. 4 di RGL, *Il lavoro pubblico e la riforma Madia: organizzazione, gestione e valutazione*, Ediesse, 2019, liberamente scaricabile all'indirizzo internet <https://www.ediesseonline.it/quaderno/quaderno-4-2019-il-lavoro-pubblico-e-la-riforma-madia-organizzazione-gestione-e-valutazione/>.
- Livraghi R., Pisani I. (2016), *Capabilities e business: sulla possibilità dell'impresa come comunità di persone*, in Quaderni di Economia del lavoro, n. 105, p. 11 ss.
- Nicosia G. (2011), *Dirigenze responsabili e responsabilità dirigenziali pubbliche*, Giappichelli, 2011.
- Nicosia G. (2018), *I soggetti della valutazione*, in Esposito, Luciani, Zoppoli A., Zoppoli L. (a cura di), *La riforma dei rapporti di lavoro nelle pubbliche amministrazioni*, G. Giappichelli Editore.
- Nicosia G., Saracini P. (2021), *Bienestar organizativo, igualdad de oportunidades y la prohibición de la discriminación en la administración italiana*, in Monero Pérez, González De Pato, Spinelli (a cura di), *Los derechos fundamentales en el empleo público en los ordenamientos italiano y español*, in corso di stampa, Editorial Comares, Granada.
- Santoni F. (2019), *L'obbligazione di risultato nei contratti di lavoro tra vecchi e nuovi problemi*, in MGL, 2019.
- Spinelli C. (2018), *Tecnologie digitali e lavoro agile*, Cacucci editore.
- Vecchi G. (2019), *La valutazione della performance: strumento per una – non più rinviiabile – politica di sviluppo organizzativo nel settore pubblico*, in Quaderno n.4 di RGL, *Il lavoro pubblico e la riforma Madia: organizzazione, gestione e valutazione*, Ediesse, 2019, p. 77 ss., liberamente scaricabile all'indirizzo internet <https://www.ediesseonline.it/quaderno/quaderno-4-2019-il-lavoro-pubblico-e-la-riforma-madia-organizzazione-gestione-e-valutazione/>.
- Zoppoli A. (2020), *Statuto dei lavoratori e lavoro pubblico: un incontro nel tempo secondo*, in RGL, 2020, I, p. 148 ss.
- Zoppoli L. (2021), *Riformare ancora il lavoro pubblico? L'«ossificazione» delle pubbliche amministrazioni e l'occasione post-pandemica del POLA*, in LPA, 2021, in corso di pubblicazione.

Lo smart working nell'ambito
delle amministrazioni pubbliche
*di Florindo Oliverio**

Ringrazio la Consulta Giuridica della CGIL e la Rivista Giuridica del Lavoro per questa giornata di confronto sicuramente utile, importante, e che servirà a tutti noi anche per il lavoro quotidiano che ci attende da qui alle prossime settimane e i prossimi mesi.

Per fare il punto su quello che è oggi lo smart working nell'ambito delle amministrazioni pubbliche e, in particolare, nelle funzioni centrali, di cui fa parte anche l'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli, che qui è stata citata come caso di studio anche grazie agli accordi che li abbiamo fatto nel pieno della pandemia, dobbiamo partire innanzitutto dal fatto che nelle amministrazioni centrali il livello di adesione al lavoro agile nella fase precedenti all'emergenza sanitaria era molto molto basso rispetto a quel 10% indicato dalla circolare n. 3/2017, dell'allora Ministra Madia, per dare vita alle prime sperimentazioni. Anche nelle amministrazioni più avanzate sul piano organizzativo, come INPS, INAIL le stesse Agenzie Fiscali, fino a febbraio 2020 le percentuali di adesione dei lavoratori al lavoro agile erano nell'ordine dell'1, il 2 o al massimo il 3%. Prevalentemente, infatti, la concezione che sottintendeva all'utilizzo del lavoro agile, in particolare da parte della dirigenza, era di una concessione da utilizzare con grande parsimonia per risolvere e dare esito a richieste di una maggiore e migliore conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, che venivano da lavoratori oggi definibili «fragili», in particolare e soprattutto

* Segretario nazionale Funzione Pubblica CGIL.

donne, il cui lavoro di cura o il carico familiare costringe normalmente a fare la scelta di dover ridurre il proprio tempo, collocandosi in part time, quando non addirittura di rinunciare al proprio lavoro. La esclusiva discrezionalità del proprio dirigente nella concessione dell'utilizzo del lavoro agile rappresentava da un lato la sola possibilità di conciliazione, ma dall'altro anche un formidabile strumento di esposizione al rischio di vedere pesantemente compressi i propri diritti nel nome dell'assoggettamento al potere direttivo del dirigente nella sua qualità di responsabile unico della gestione e dell'organizzazione del lavoro al pari del datore di lavoro privato (art. 5 del decreto legislativo n. 165/2001). Il potere direttivo si spinge sovente fino alla definizione unilaterale di regole e declinazioni applicative anche degli istituti contrattuali molto spesso con modalità completamente scollegate o non supportate dalle indicazioni impartite dai livelli centrali delle amministrazioni. In questo modo l'esclusivo strumento regolatorio dell'accordo individuale, previsto dalla legge n. 81/2017, determinava e accentuava l'asimmetria nella definizione delle condizioni stesse del rapporto di lavoro, fino a trasformare un possibile diritto in una discrezionale concessione spesso avvertita, anche dai colleghi, come causa di rotture di equilibri organizzativi e del lavoro.

Con l'emergenza sanitaria del febbraio/marzo 2020, il lavoro agile passa concettualmente dall'essere concessione discrezionale del dirigente nei confronti di pochi, pochissimi lavoratori, a nuovo dispositivo di protezione individuale finalizzato a mettere in sicurezza i lavoratori – sia quelli lasciati a casa sia quelli tenuti in ufficio (in quantità minime) in una condizione di distanziamento – e i cittadini che normalmente accedono ai servizi. Il solo obiettivo in capo ai singoli dirigenti, al centro e in periferia, imposto dalla decretazione straordinaria, era impedire i contagi: non far arrivare i lavoratori negli uffici e nemmeno gli utenti, interni ed esterni, dei servizi.

Il lavoro agile/dispositivo di protezione attivato repentinamente «per legge» non prevede alcun tipo di regolamentazione o programmazione, tanto meno il confronto con altri soggetti come i Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza, laddove

esistano (e spesso non sono nemmeno nominati nelle amministrazioni centrali). Il dirigente agisce così il suo potere direttivo, ancor più nell'emergenza, nella condizione di massima solitudine, più o meno voluta.

Così si affronta la prima fase dell'emergenza, con molti uffici chiusi o a rischio di chiusura e in molte amministrazioni è solo la capacità e volontà dei lavoratori di ripensare il proprio lavoro da casa che impedisce di andare al blocco totale delle attività. Talvolta nella più assoluta mancanza di un effettivo ripensamento organizzativo utile ad assicurare la continuità dei servizi da parte dei vertici organizzativi.

Per importanti ministeri la mancanza storica di una effettiva analisi dei processi e di conoscenza delle diverse fasi lavorative ha impedito di far fronte alla pandemia con una reale capacità di innovazione organizzativa o anche solo di effettuare un repentino cambiamento degli assetti organizzativi. L'azione messa in campo dalle organizzazioni sindacali, soprattutto a livello centrale, con la richiesta di definire i protocolli per la sicurezza, ha permesso di mettere in evidenza i limiti di un'organizzazione ancora arretrata, in cui la perdita del controllo del tempo e della presenza fisica in ufficio determinava la perdita del solo parametro di riferimento per certificare l'effettiva «prestazione».

La mancanza di una attenta e reale analisi dei processi lavorativi in buona parte delle amministrazioni centrali dello stato determina la difficoltà nell'individuazione delle attività smartabili e quelle che posso essere svolte esclusivamente in presenza. Probabilmente, da una attenta conoscenza delle fasi lavorative si potrebbe rilevare che non esistono tante attività completamente smartabili o viceversa quanto piuttosto moltissime sono le attività che si compongono di fasi assolutamente smartabili e fasi inevitabilmente in presenza.

In gran parte delle attività amministrative ci sono, infatti, fasi che possono essere lavorate da remoto e fasi che richiedono la presenza fisica negli uffici e questa articolazione potrebbe inevitabilmente cambiare se si accelerasse il processo di digitalizzazione e dematerializzazione degli atti.

Questa mancanza sul piano organizzativo spiega e ci dice del

perché della proroga della scadenza della presentazione dei Piani di Organizzazione del Lavoro Agile (POLA) dal 31 gennaio 2021 al 30 aprile 2021.

L'approccio ai POLA, in molte amministrazioni, è stato di utilizzare quello che è definito come uno strumento di pianificazione e organizzazione, parte integrante del più generale Piano della Performance, come lo strumento regolatore di istituti contrattuali legati al tempo di lavoro e di definizione del trattamento economico accessorio (negazione dei compensi per lavoro straordinario) o di welfare (mancato riconoscimento dei buoni pasto). In alcuni casi, le amministrazioni si sono perfino spinte a interventi sul codice disciplinare.

Con questo approccio il rischio è di una evoluzione del lavoro agile da strumento di conciliazione a dispositivo di protezione individuale a strumento di riduzione dei costi dell'amministrazione, in particolare del costo del lavoro. Un nuovo strumento di *spending review*, più veloce rispetto a quella degli anni scorsi, che ha conosciuto, per esempio, la riduzione dei contratti di locazione rivedendo la riduzione degli spazi disponibili per ciascun lavoratore (con inevitabili effetti negativi all'esplosione della pandemia). Certo la riduzione dei costi è uno dei vantaggi indicati anche dalle linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica per la predisposizione dei POLA, ma se resta il solo obiettivo da consegnare ai dirigenti, il rischio è che il passo alla compressione dei diritti, individuali e collettivi, sia inevitabile.

Per questo è fondamentale che la contrattazione e il ruolo delle organizzazioni di rappresentanza dei lavoratori abbiano un ruolo riconosciuto.

L'emergenza sanitaria ha cambiato il modo di lavorare delle persone ma non ha cambiato ancora la cultura organizzativa. Il rinvio dei POLA ne sono una prova tangibile.

È qui la sfida che il sindacato può lanciare alle amministrazioni: il lavoro agile è una formidabile opportunità per migliorare e innovare le amministrazioni e avvicinarle ai bisogni dei cittadini.

La storia delle pubbliche amministrazioni italiane presenta diversi esempi di riforme mancate che dimostrano come l'innovazione organizzativa non si ha solo per effetto della normazione

legislativa. Senza un processo capace di promuovere comunicazione, condivisione, cooperazione, ogni progetto di innovazione e di riforma fa fallimento. La contrattazione può e deve avere questo compito. La legislazione vigente va modificata laddove impedisce e non riconosce funzione, ruolo, titolarità alla contrattazione collettiva, a partire dalla legge n. 81/2017 che lascia solo il lavoratore nei confronti del suo dirigente/datore di lavoro.

La contrattazione ha il compito di restituire al lavoro agile quel compito di innovare organizzazioni e generare cambiamento positivo. Perché il lavoro agile sia assieme strumento di conciliazione per i lavoratori e di innovazione organizzativa e miglioramento della performance per le amministrazioni. In caso contrario il lavoro agile rischia di fare poca conciliazione e cattiva riduzione dei costi.

Allora è auspicabile che il nuovo governo e il nuovo ministro della Funzione Pubblica cambino approccio rispetto ai precedenti.

Da marzo 2020 fino alle dimissioni del presidente Conte, passando per lo sciopero del 9 dicembre 2020, le organizzazioni sindacali hanno rivendicato la definizione di un accordo quadro generale di regolamentazione del rapporto di lavoro subordinato in modalità agile. Purtroppo, inascoltate.

I contratti collettivi di primo livello devono avere al loro interno una sezione completa dedicata al lavoro svolto in modalità diverse da quella standard in presenza fisica. Una regolamentazione a partire dal sistema di relazioni sindacali che abbia al suo cuore la definizione di strumenti, materie e soggetti cui è affidato il compito di adattare il concetto di subordinazione del rapporto di lavoro alla modalità agile nel giusto mix di auto-determinazione e responsabilità del lavoratore nel perseguire obiettivi di servizio, non solo o per forza quantitativi, appositamente individuati nell'ambito del sistema di relazioni sindacali, tra contrattazione collettiva integrativa e forme di partecipazione effettiva, a partire dalla qualificazione del ruolo degli Organismi Paritetici per l'Innovazione (OPI), a contemperare e a supporto della definizione degli accordi individuali.

Oltre il sistema di relazioni sindacali vanno poi declinati gli

istituti contrattuali di parte normativa, per adattare i diritti individuali ordinariamente definiti in ragione del tempo della prestazione.

Infine, il trattamento economico che, realizzando il principio già sancito della non riducibilità rispetto al lavoro in modalità standard, individui e definisca sistemi indennitari, forme di incentivazione, meccanismi premiali.

Il tutto non tralasciando le implicazioni derivanti dalle prestazioni miste (in presenza e da remoto nella stessa giornata o tempo di lavoro).

Per un contratto collettivo nazionale di lavoro che regolamenta le nuove dimensioni del lavoro, sia in modalità standard sia in modalità agile, il tema della ridefinizione del sistema di classificazione del personale non è più rinviabile. Ruoli aperti, profili professionali non ingessati e fortemente frazionati, flessibilità organizzative e meccanismi di dinamicità nei percorsi di carriera e di adeguamento delle competenze, devono informare un nuovo strumento di riconoscimento, certificazione e valorizzazione delle competenze.

Con questo approccio la stagione dei rinnovi contrattuali 2019-2021 rappresenta un'occasione formidabile che non può arenarsi sullo scoglio delle insufficienti disponibilità economiche indicate dalle leggi di bilancio. Innovazione tecnologica e organizzativa, digitalizzazione, formazione delle competenze, ammodernamento e velocizzazione della macchina burocratica e amministrativa sono al tempo stesso obiettivi dei rinnovi contrattuali e linee di intervento che incrociano gli obiettivi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Per questo il tema di come e quanto integrare le risorse già destinate ai rinnovi contrattuali dalle leggi di bilancio mediante l'utilizzo delle risorse del Recovery Fund deve far parte dell'agenda con cui chiediamo un'interlocuzione proficua al governo.

Da ultimo va rimossa la disparità oggi stabilita tra lavoro pubblico e privato relativamente al fatto che mentre per il lavoro privato la regolamentazione del rapporto anche in modalità agile è affidata alla contrattazione, nell'ambito del lavoro pubblico vige la doppia regolamentazione con norma di legge (lavoro agile) e

con norma contrattuale (modalità in presenza). È un gap inaccettabile soprattutto per un'organizzazione sindacale che rivendica la titolarità della contrattazione collettiva anche in materia di organizzazione del lavoro figurarsi sulla regolamentazione del rapporto di lavoro.

Conclusioni

*di Amos Andreoni**

Ringrazio anche io a nome degli organizzatori di questo seminario tutti i partecipanti: le loro relazioni ed i loro interventi hanno confermato che il tema dello smart working non è più di nicchia né solo emergenziale ma destinato a strutturarsi come tassello della nuova azienda 4.0.

Naturalmente le caratteristiche di questa strutturazione saranno profondamente diverse in ragione della natura pubblica o privata degli enti di riferimento, del settore produttivo, della rete economica in cui si colloca l'azienda, delle figure professionali coinvolte, dato il diverso impatto del fenomeno per i lavori digitali, per quelli amministrativi, per l'immissione dati, per i restanti lavori.

Di ciò la relazione Di Nunzio ma anche gli interventi ne danno conto.

Nei loro contributi emerge anche quanto altri hanno già evidenziato: la polarizzazione tendenziale nelle applicazioni dello smart working.

Per un verso si sviluppano uffici ove si lavora su obiettivi e non per prescrizioni; obiettivi spesso complessi che si collocano a valle di una attività altrettanto complessa di informazione, progettazione e pianificazione. Una attività che implica sistemi aggiornati di valutazione degli obiettivi realizzandi e realizzati, una ricomposizione delle mansioni in funzioni, una cooperazione tra lavoratori in team, una partecipazione top-down, una ristrutturazione

* Università Sapienza Roma.

zione della catena di comando con una riconfigurazione della dirigenza che valorizzi le funzioni di indirizzo, coordinamento e monitoraggio in luogo delle tradizionali funzioni di comando.

In definitiva si passa dall'ufficio fabbrica all'ufficio a rete, con momenti importanti di cooperazione autoregolata (Butera).

Al polo opposto le tecnologie digitali, veicolate dall'algoritmo, confermano le produzioni standardizzate enfatizzandone gli aspetti tayloristici di scomposizione delle mansioni e di saturazione dei ritmi: ora le prescrizioni sono incorporate nella procedura informatica senza margini di autonomia e di discrezionalità (Maggi).

Una deriva che colloca questi ultimi processi nell'ampia area della *gig economy*, provvisoriamente all'interno dell'organizzazione, in vista di una successiva esternalizzazione con ulteriore riduzione dei costi e degli organici (De Biase).

Oltre agli aspetti organizzativi, le relazioni e gli interventi hanno focalizzato gli effetti sul rapporto di lavoro a partire dalla qualificazione giuridica in termini di subordinazione attenuata per il polo «alto» del fenomeno; ovvero di subordinazione classica per la realtà neo-tayloristica, ove l'incorporazione del potere direttivo e di controllo nell'algoritmo non comporta certo la traslazione di queste figure lavorative nell'area dell'autonomia, come ben evidenziato da Carla Spinelli e Paola Saracini e dal Tribunale di Bologna sul caso dell'algoritmo «Frank» utilizzato dai ciclorattori di Deliveroo (sent. 31.12.2020).

Le relazioni e gli interventi hanno poi messo in evidenza i temi cruciali della saturazione dei tempi di lavoro e del diritto alla disconnessione, reso peraltro incerto dalla normativa euro-comunitaria e nazionale (Allamprese) ed invece sancito dalla contrattazione di categoria (Esposito, per il credito).

Non minore è l'importanza di ridefinire una diversa incidenza della retribuzione incentivante rispetto a quella a tempo, non certo in termini sostitutivi, bensì aggiuntivi.

Di qui la necessità di realizzare parametri affidabili di misurazione quali/quantitativa degli obiettivi realizzati.

Di analoga importanza è una diversa ripartizione dei costi di gestione (luce, telefono, manutenzione degli strumenti informa-

tici, ecc.) ora illegittimamente allocati a totale carico del lavoratore in smart working.

Ancor più grave è il tema dei rischi di salute e sicurezza, nel telelavoro a carico del datore ed ora invece addossati al lavoratore in smart working. Di qui le opportune osservazioni di Piera Campanella sulla necessità di aggiornare e dettagliare il testo unico 9 aprile 2008 n. 81, mediante un riferimento esplicito e cogente alla responsabilità del datore di lavoro, almeno nei casi di allocazione dello smart working nella abitazione del lavoratore e negli spazi di *co-working* pre-identificati.

Le relazioni e gli interventi hanno poi sottolineato la centralità della formazione digitale, specie nelle p.a. e nelle p.m.i, caratterizzate spesso da analfabetismo informatico.

In ultimo, ma non certo minore, è l'importanza dei temi ulteriori: l'isolamento del lavoratore in smart working, la sovrapposizione tra tempi di vita e tempi di lavoro, l'angustia degli spazi dedicati, la variopinta alternanza tra presenza in azienda e permanenza altrove: temi che diversamente contraddistinguono i casi, con evidenti differenziazioni (e aggravamenti) per figure professionali, per settore, per genere.

Tutto ciò induce a sottolineare anche l'aspetto sociale, oltreché lavoristico, del fenomeno e dunque la necessità di inserire lo smart working in una dimensione territoriale che riconfiguri gli spazi urbani (De Masi), oltre la dimensione dei quartieri dormitorio, attrezzandoli non solo con nuovi servizi commerciali ma soprattutto con centri di quartiere multifunzionali, comprensivi di spazi in *co-working*. In definitiva si tratterebbe di reiventare una casa del popolo in formato 4.0.

Ciò evoca il tema della nuova pianificazione territoriale proposta dal *Next Generation Fund*, entro la quale collocare tutti i temi ambientali ritenuti necessari, a seguito di una inchiesta polispettacolare e di una successiva partecipazione cittadina.

Qui si manifestano i nuovi impegnativi compiti del sindacato.

Certamente non scompare la contrattazione nazionale e aziendale sullo smart working, come ben hanno evidenziato le relazioni e gli interventi. Occorre attivare al meglio i diritti di informazione e poi di contrattazione sui processi di smart working e

di esternalizzazione, sulla alternanza lavoro in presenza e a distanza, sulla strumentazione e sugli obblighi di sicurezza, sulla ripartizione dei costi e sulla retribuzione incentivante, sui carichi di lavoro, sulla *privacy*, sulla formazione permanente, e soprattutto sui nuovi inquadramenti delle figure professionali informatizzate.

Occorre tuttavia integrare tale contrattazione con quella territoriale, dialogante con i municipi e gli altri enti che insistono nel territorio.

Si tratta insomma di riscoprire la dimensione confederale dell'azione sindacale, come propria degli albori del sindacalismo in Italia.

Si tratta, ancor prima, di intercettare i lavoratori in smart working con una strumentazione a rete e con assemblee cittadine che diano nuovo vigore alla presenza sindacale nei territori.

In tal modo l'azione sindacale potrebbe intrecciarsi con la concertazione territoriale al fine di conoscere innanzitutto le diverse realtà produttive in evoluzione e di organizzare i lavoratori secondo le loro rispettive diverse esigenze.

Un compito reso possibile dalle scadenze poste in essere dal *Next Generation Fund*, dal Piano italiano di attuazione e dalle provviste finanziarie di supporto.

Per fare tutto ciò è certamente fertile il dialogo interdisciplinare che abbiamo avviato con questo convegno, con l'intento di allargare la cerchia degli interlocutori, oltre le figure dei giuslavoristi, dei sociologi, dei sindacalisti, investendo anche gli ingegneri informatici e quelli gestionali.

In fondo è vero quello che diceva Keynes: la scienza, come intreccio dei diversi saperi, se ben orientata in senso democratico, può aiutare a migliorare il mondo e la condizione dei lavoratori.

Del resto è questo l'intendimento della Consulta Giuridica e l'impegno di chi vi partecipa, a cominciare da chi oggi ha interloquito, innanzitutto nel ricordo di Gigi Mariucci, indimenticabile, rara figura di politico, intellettuale, umanista, curioso e partecipe della vita e dei problemi di chi è costretto a lavorare per vivere, senza poter aspirare a vivere per lavorare.

A tutti voi un profondo e caldo ringraziamento.

Riferimenti bibliografici

- Butera F. (2020), *Organizzazione e società. Innovare le organizzazioni per l'Italia che vogliamo*, Marsilio, Venezia.
- De Biase L. (2018), *Il lavoro del futuro*, Codice edizioni, Torino.
- De Masi D. (2020), *Smart working*, Marsilio, Venezia.
- Maggi B. (2017), *Smart working: le false promesse*, in *Smart working: una prospettiva critica*, a cura di M. Neri, Tao Digital Library, Bologna, 62-68.

Consultas giuridica

ISBN 978-88-230-2333-6



9 788823 023338