

LAVORO ALLE DIPENDENZE DELLE P.A.

La disciplina del lavoro a distanza nel CCNL Funzioni Locali 2019-2021.

SOMMARIO: **1.** Introduzione. **1.1** La recente disciplina del lavoro a distanza nel CCNL Funzioni Locali 2019-2021. **1.2** Aspetti trasversali alle diverse tipologie del lavoro a distanza nella nuova regolamentazione. **1.3** Il lavoro a distanza negli Enti Locali prima e durante l'emergenza Covid. **1.4** Natura e configurazione della prestazione lavorativa resa a distanza in modalità "agile". **1.5** Il lavoro agile tra legge e contratto collettivo. **2.** La disciplina contrattuale del lavoro a distanza. **2.1** La nuova architettura contrattuale. **2.2** Le relazioni sindacali. **2.3** I requisiti e presupposti per l'accesso al lavoro a distanza. **2.4** Le modalità di svolgimento della prestazione lavorativa a distanza. **2.5** I diritti e i doveri del lavoratore a distanza. **2.6** La tutela della salute e della sicurezza del lavoratore a distanza. **3.** Conclusioni.

DI PATRIZIA COLAGIOVANNI

ABSTRACT: Il contributo esamina l'attuale disciplina del lavoro a distanza nel pubblico impiego privatizzato tra disposizioni legislative e contrattuali. In particolare, analizza la natura giuridica e le peculiarità della modalità "lavoro agile", nonché gli aspetti procedurali e applicativi oggetto di negoziato con le OO.SS durante le trattative per il rinnovo del CCNL delle Funzioni locali stipulato il 16 novembre 2022. La disciplina contrattuale rappresenta la conclusione di un percorso avviato, per gli enti locali, nel 2000, con il telelavoro rispetto al quale, durante il blocco della contrattazione, interviene il legislatore introducendo la modalità "lavoro agile" che però subisce una particolare applicazione a causa della pandemia.

ABSTRACT: *This in-depth study examines the current discipline of remote work in the privatised public sector between legislative and contractual provisions. In particular, it analyses the legal nature and peculiarities of the 'agile work' modality as well as the procedural and applicative aspects that were negotiated with the trade unions during the negotiations for the renewal of the National Collective Labour Agreement for Local Functions signed on 16 November 2022. The contractual discipline represents the conclusion of a path that for local authorities had started since the 2000 with telework with respect to which, during the bargaining block, the legislator intervened by introducing the 'agile work' modality, which, however, suffered a particular application due to the pandemic.*

1. Introduzione.

Il CCNL Funzioni Locali del 16 novembre 2022 si caratterizza per numerose e rilevanti innovazioni. Le maggiori novità sono sicuramente la revisione del sistema di classificazione del personale resa maggiormente funzionale alle esigenze organizzative degli Enti; l'inserimento del tanto atteso nuovo regime delle progressioni economiche orizzontali, con la previsione dei "differenziali stipendiali", che costituiscono incrementi stabili del trattamento economico e sono strettamente connessi al riconoscimento del maggior grado di competenza professionale progressivamente acquisito dai dipendenti sotto forma di remunerazione. Ma tra le maggiori novità, assume particolare rilievo la nuova disciplina del lavoro a distanza nelle due tipologie di "lavoro

agile”, previsto dalla legge 22 maggio 2017 n. 81, e di “lavoro da remoto”, che ricalca la tipologia del telelavoro.

Infatti, l’ultima tornata contrattuale collettiva ha inserito un’importante e ormai essenziale disciplina del lavoro a distanza che si configura come una differente modalità di esecuzione della prestazione lavorativa caratterizzata dalla dislocazione del lavoratore al di fuori dei locali dell’azienda o dell’Ente pubblico di appartenenza e che può essere svolta in parte o in tutto all’esterno dei locali aziendali, nella forma “agile” senza una postazione di lavoro fissa e predefinita. Quest’ultima, soprattutto per il lavoro pubblico, costituisce una modalità innovativa che comporta un mutamento della cultura organizzativa e manageriale⁽¹⁾, come già ampiamente in uso nel lavoro privato e in altri Paesi.

In particolare, il “lavoro agile”, regolamentato dal legislatore con la legge n.81 del 2017, ha registrato un’importante diffusione nel lavoro pubblico solo nel corso degli ultimi anni, a seguito della accelerazione generata dalla emergenza sanitaria da Covid-19.

Nello specifico, la Pubblica Amministrazione ha fatto ricorso al lavoro agile quale forma di distanziamento sociale e quindi come soluzione per garantire la continuità dei servizi essenziali e per tutelare la salute dei lavoratori nel corso della pandemia. Pertanto, il recente CCNL Funzioni Locali 2019-2021 ha introdotto la nuova disciplina ampliando quella già prevista per il telelavoro e per le altre modalità di cui all’art. 1 del CCNL Enti Locali del 14 settembre 2000, ponendosi l’obiettivo di meglio strutturare le differenti tipologie di lavoro a distanza in coerenza con i principi generali del rapporto di lavoro pubblico. Il presente approfondimento intende analizzare la disciplina del lavoro a distanza alla luce del CCNL Funzioni Locali 2019-2021, con particolare riferimento alla modalità “agile” concentrandosi sui seguenti aspetti:

- i requisiti e i presupposti per l’accesso al lavoro a distanza;
- le modalità di svolgimento del lavoro a distanza;
- i diritti e i doveri del lavoratore a distanza;
- la tutela della salute e della sicurezza del lavoratore a distanza.

1.1. La recente disciplina contrattuale del lavoro a distanza nel contesto del CCNL Funzioni Locali 2019-2021.

Il CCNL Funzioni Locali 2019-2021, con il titolo VI, ha disciplinato il lavoro a distanza nelle sue differenti modalità di esecuzione differenziando la modalità “da remoto”, a cui ha dedicato il Capo II, da quella “agile”, mirando a regolamentare quest’ultima in modo coerente con i principi generali del rapporto di lavoro pubblico e fornendo una disciplina organica della materia.

Nel Contratto Nazionale di lavoro, si apre per gli enti locali la possibilità di avviare un confronto sul tema tra delegazione di parte datoriale e delegazione di parte sindacale⁽²⁾ al fine di meglio strutturare un nuovo modo di approccio a tutta la vita lavorativa dei dipendenti pubblici⁽³⁾.

La definizione di lavoro a distanza è un punto chiave della nuova disciplina con l’introduzione della nuova modalità “agile”, caratterizzata da flessibilità e responsabilizzazione per il lavoratore, che ha la libertà di scegliere luogo e orari di lavoro

1 M. L. KOSSEK, C. A. VEIGA e B. A. SIMS, *The Impact of Remote Work on Employee Well-Being: A Meta-Analysis of the Empirical Literature*, in *Journal of Management*, 2022.

2 Vd. paragrafo dedicato alle Relazioni Sindacali nel nuovo CCNL.

3 A. FENOGLIO, A. MARIAPAOLA, *Alla ricerca di un bilanciamento tra autonomia organizzativa del lavoratore e poteri datoriali nel lavoro agile (In search of a balance point between the organizational autonomy of the worker and employer’s powers in the agile work)*, in *Labor*, 2021, fasc. 1, 25-58.

purché si raggiungano gli obiettivi richiesti dall'amministrazione. La ricerca dell'equilibrio tra diritti e doveri si è focalizzata soprattutto sul garantire al lavoratore a distanza formazione e assistenza tecnica, e sul diritto/dovere di verificare le prestazioni rese in tali modalità da parte dell'amministrazione. La caratteristica fondamentale è quella di concepire un elemento essenziale del contratto individuale tra parte datoriale e dipendente, quale quello della sede di lavoro, non in modo tradizionale e, cioè, come ufficio inteso quale locale dell'ente. Infatti, va rammentato che l'art. 24 punto f) del CCNL del 16 novembre 2022, ricalcando i precedenti CCNL, nel disciplinare il contratto individuale di lavoro, individua tra gli elementi per i quali è richiesta la forma scritta, la sede di lavoro, dalla quale dipendono ulteriori discipline, come, ad esempio, quella sulla trasferta. Pertanto, da una concezione per così dire "statica" del normale svolgimento della prestazione lavorativa, si passa ad una concezione sempre più "dinamica", anche a prescindere dalle attività svolte "in trasferta".

La nuova disciplina rappresenta un passo avanti significativo nella diffusione del lavoro a distanza nella Pubblica Amministrazione essendo trasversale a tutti i nuovi CCNNL. La definizione di questa modalità come flessibile e responsabilizzata, il riequilibrio tra diritti e doveri, e la tutela della salute dei lavoratori sono elementi cruciali per rendere il lavoro a distanza sostenibile e vantaggioso per entrambe le parti.

Tuttavia, per garantire una diffusione effettiva del lavoro a distanza nella Pubblica Amministrazione, le amministrazioni devono adottare cambiamenti organizzativi e culturali. È essenziale investire nella formazione per lavoratori e dirigenza, adattare i processi organizzativi al lavoro a distanza e promuovere una cultura che superi resistenze e pregiudizi.

In sintesi, la nuova disciplina nel CCNL Funzioni Locali 2019-2021 non solo regolamenta il lavoro a distanza ma segna un progresso significativo verso una modalità di lavoro più flessibile, partendo peraltro tale contratto con notevole vantaggio poiché un percorso già avviato con il CCNL Enti Locali del 14 settembre 2000 rispetto agli altri CCNNL del pubblico impiego privatizzato.

Per quanto concerne in particolare la modalità "agile", al tavolo negoziale occorre tenere conto del fatto che, come è stato già anticipato, ha avuto concreta applicazione nel periodo emergenziale avendo però come obiettivo principale quello del "distanziamento sociale" a tutela della salute pubblica, mentre lo *smart working*, vero e proprio, ha per espressa previsione di legge (*ex art. 18 ,comma 1, L. 81/2017*) lo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro. In particolare, nel caso di lavoro agile la tutela della salute e sicurezza è al centro della nuova disciplina, obbligando le amministrazioni a fornire strumenti e attrezzature necessari per svolgere l'attività in sicurezza e il lavoratore a collaborare alla sua tutela.

1.2. Aspetti trasversali della nuova regolamentazione del lavoro a distanza.

Le problematiche salienti su cui si è lavorato al fine di rendere una compiuta regolamentazione delle diverse fattispecie del lavoro a distanza, oggetto di particolare attenzione alcune da parte del legislatore altre maggiormente rappresentate al tavolo negoziale durante la trattativa con le OO.SS., includono:

- **Gestione delle prestazioni:** l'Ente deve essere in grado di valutare le prestazioni dei lavoratori a distanza in modo efficace. Ciò rappresenta una sfida importante, in quanto la mancanza di supervisione diretta e la distanza fisica possono rendere

più complesso monitorare l'efficienza e l'efficacia del lavoro svolto⁽⁴⁾. Per superare questo ostacolo, si è posto l'accento sull'implementare dei sistemi di valutazione delle prestazioni basati su obiettivi chiari e misurabili. Si possono adottare strumenti di tracciamento delle attività e stabilire metriche di *performance* chiave (KPI) per valutare il contributo di ciascun dipendente. Inoltre, è importante incoraggiare una comunicazione aperta e regolare tra i dipendenti e i responsabili, favorendo un dialogo che permetta di individuare sfide e opportunità di miglioramento. Gli enti locali sono chiamati a modificare il proprio SMVP (Sistema di misurazione e valutazione dei dipendenti) in funzione dell'applicazione del Titolo II del CCNL del 16 novembre 2022.

- **Sicurezza sul lavoro:** questo ambito per i dipendenti in modalità di lavoro a distanza richiede attenzione particolare riguardo soprattutto alle due modalità quale “lavoro da remoto”, dove la responsabilità rimane in capo al datore di lavoro, mentre per il “lavoro agile” viene condivisa con il dipendente. Gli Enti devono garantire che i lavoratori abbiano un ambiente di lavoro sicuro e che siano consapevoli dei rischi ergonomici e di salute associati al lavoro remoto. Ciò può includere la fornitura di attrezzature idonee, la promozione di pause regolari e la sensibilizzazione su pratiche lavorative sicure. Inoltre, Gli Enti devono implementare politiche e procedure specifiche per gestire situazioni di emergenza o incidenti che potrebbero verificarsi durante il lavoro a distanza. La formazione continua e la comunicazione chiara delle politiche di sicurezza sono fondamentali per mitigare i rischi e garantire il benessere dei dipendenti.
- **Tutela della privacy:** le aziende e le amministrazioni pubbliche devono implementare rigorose politiche di protezione dei dati e garantire che tutte le informazioni personali siano gestite in modo sicuro e conforme alle leggi sulla privacy. È fondamentale stabilire in appositi atti interni la modalità di raccolta, archiviazione e condivisione dei dati personali dei dipendenti. Inoltre, è consigliabile fornire ai dipendenti un'adeguata formazione sulla sicurezza informatica per ridurre il rischio di violazioni della privacy. La trasparenza e la comunicazione aperta svolgono un ruolo cruciale per instillare fiducia tra i dipendenti e garantire che le pratiche aziendali rispettino la privacy individuale⁽⁵⁾.

1.3. Il lavoro a distanza negli Enti Locali prima e durante l'emergenza Covid.

Prima del periodo pandemico, il lavoro a distanza nella Pubblica Amministrazione era una modalità di lavoro ancora poco diffusa. In particolare, era limitata a determinate categorie di lavoratori come i dipendenti che svolgevano attività di *back office* o di supporto. Le principali barriere all'adozione del lavoro a distanza nella P.A. erano di natura tecnologica, organizzativa ma soprattutto culturale. In generale, le amministrazioni pubbliche non erano dotate di infrastrutture tecnologiche adeguate per supportare il lavoro a distanza, né avevano sviluppato modelli organizzativi e gestionali idonei a questa modalità di lavoro. Pur in presenza della normativa che introduceva la modalità “agile” sin dal 2017, la forma più diffusa rimaneva il telelavoro. L'Ente forniva al lavoratore un vero e proprio numero telefonico (spesso di rete fissa) e l'utente, che contattava l'operatore, aveva la completa “impressione” che lo stesso fosse in un ufficio ubicato presso l'Ente.

Inoltre, già l'art. 1 del CCNL 14 settembre 2000 prevedeva per gli Enti Locali il

4 C. BENEDETTO, *Procedimenti e organizzazione della pubblica amministrazione Commento a decreto legge 19 maggio 2020 n. 34 (Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19)*, *Giornale di diritto amministrativo*, 2020, fasc. 5, 610-615.

5 Vedasi Linee guida Garante Privacy Provvedimento del 21 dicembre 2023 - Documento di indirizzo “Programmi e servizi informatici di gestione della posta elettronica nel contesto lavorativo e trattamento dei metadati”.

telelavoro che rappresentava, e in alcuni casi rappresenta anche oggi, una modalità di organizzazione del lavoro che permette di svolgere le attività lavorative in luoghi distanti dalla sede centrale grazie all'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT). Questa forma organizzativa venne resa possibile a seguito dello sviluppo tecnologico e della crescente digitalizzazione che hanno caratterizzato la nostra società sin dagli anni '70.

Pertanto, si può sostenere che il concetto di *smart working*/lavoro agile, rappresenta una forma molto più avanzata del telelavoro in quanto il luogo di lavoro non è più statico, ma decentralizzato. Inoltre, i lavoratori in modalità *smart working*/lavoro agile, grazie al supporto tecnologico, godono di ampia flessibilità e autonomia non solo nella scelta del luogo di lavoro, ma anche nella gestione delle ore lavorative e dei carichi di lavoro. Un recente studio condotto dall'*Eurofound*⁽⁶⁾ fornisce evidenze sulla diffusione del telelavoro e del lavoro mobile basato su ICT in Europa, pre-Covid. Secondo i dati del 2015 della *European Working Condition Survey (EWCS)*, il 19% dei lavoratori europei operava in regime di telelavoro, con significative differenze tra paesi. L'Italia registrava la percentuale più bassa di lavoratori che usufruivano delle ICT per il lavoro da remoto (8%) e la diffusione varia notevolmente tra i lavoratori dipendenti (7%) e i lavoratori autonomi (36%). Da segnalare che il panorama presentato ha subito significativi cambiamenti a seguito dell'emergenza sanitaria, che ha spinto l'adozione del lavoro a distanza come misura di salvaguardia per la salute e l'economia.

In particolare, la l. n. 81/2017, ha introdotto in Italia la disciplina organica del lavoro agile e la direttiva n. 3 del 2017 emanata dal Dipartimento della Funzione Pubblica aveva fornito indicazioni più dettagliate.

Purtroppo, a causa delle note difficoltà ad introdurre innovazioni nella P.A., nonostante le appena richiamate indicazioni della Funzione Pubblica che ben tracciavano il percorso da seguire e i CUG, come indicato nella citata Direttiva che gli attribuiva “*un ruolo determinante*”⁽⁷⁾, lo *smart working*/lavoro agile, a parte qualche caso isolato, incontrava molte resistenze da parte della dirigenza che si sentiva rassicurata dalla “presenza in servizio” del dipendente. Pertanto, il lavoro agile ma anche il telelavoro hanno rappresentato soluzioni immediate e indispensabili durante il periodo pandemico da Covid-19.

Come noto l'emergenza sanitaria da Covid-19 è stata dirompente ed ha determinato una forte accelerazione del processo di diffusione del lavoro a distanza nella Pubblica Amministrazione⁽⁸⁾. Al momento impreparati, gli Enti locali, così come quasi tutta la P.A., hanno dovuto affrontare il problema dell'adozione di strumenti tecnologici che potevano consentire ai lavoratori di svolgere la propria attività lavorativa in modalità remota. In questo contesto, il lavoro agile e il telelavoro sono stati utilizzati come soluzioni alternative allo svolgimento della prestazione lavorativa in presenza. Lo *smart working*/lavoro agile *semplificato*, così definito, è stato disposto con l'art. 87 del Decreto-legge 17 marzo 2020, n.18, ed è stato consentito fino al 31.12.2020 (art. 263, comma

6 <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2019/telework-and-ict-based-mobile-work-flexible-working-digital-age>

7 Linee guida in materia di promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Introduzione punto C. Comitati unici di garanzia.

Un ruolo determinante nell'attuazione delle misure prescritte dovrà essere svolto dai Comitati unici di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni, costituiti ai sensi dell'articolo 57 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nonché dagli Organismi indipendenti di valutazione, costituiti ai sensi del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

Nell'ambito dei loro compiti propositivi, consultivi e di verifica, i Comitati unici di garanzia, infatti, contribuiscono attivamente all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, migliorando l'efficienza delle prestazioni collegata alla garanzia di un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, di benessere organizzativo e dal contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica per i lavoratori.

8 *Lavoro agile nella Pubblica Amministrazione: analisi dei fattori di successo*, INAPP, 2022.

1, primo periodo, del Decreto-legge 19 maggio 2020 n. 34, integrato dall'art. 31 del Decreto Legge 16 luglio 2020 n.76, convertito in Legge 11 settembre 2020 n. 20).

Esso, tuttavia, non è stato applicato in forma generalizzata a tutto il personale di un Ente ma solo al personale non addetto ad attività indifferibili ed urgenti. L'art. 263⁹⁾ del D.l. 34/2020 ha, infatti, superato (prima con la deroga e a decorrere dal 15 settembre 2020 con l'abrogazione), la lett. a) del comma 1 dell'art. 87 che limitava la presenza negli uffici pubblici agli addetti alle sole attività indifferibili e urgenti.

Il principio espresso dal legislatore era quello del rientro in servizio del personale che durante il periodo di *lockdown*, prestava il servizio in modalità lavoro agile, in quanto non addetto ad attività indifferibili.

La legge ha voluto che fossero i dirigenti (o i Responsabili di Servizio negli enti senza dirigenza) ad organizzare tale rientro, vigilando che esso avvenisse in piena sicurezza, nel rispetto del protocollo stipulato dal Dipartimento Funzione pubblica con le OO.SS. il 24 luglio 2020.

Dall'altro, il legislatore con il citato art. 263, ha disposto che i dirigenti dovessero organizzare il lavoro dei dipendenti e l'erogazione dei servizi puntando sulla flessibilità oraria, su soluzioni digitali (portali e accesso ai servizi *on demand*) e tramite sistemi di interlocuzione programmata e non in presenza con l'utenza.

In questo quadro di misure si è collocato il lavoro agile semplificato previsto fino al 31 dicembre 2020. La norma citata ha assegnato l'obiettivo di mantenere in lavoro agile il 50% del personale impiegato nelle attività "che potevano essere svolte in tale modalità". Non si tratta più di uno *smart working*/lavoro agile generalizzato per tutte le attività non indifferibili da rendere in presenza, ma di uno *smart working*/lavoro agile programmato, attraverso un piano (atto di natura organizzativa e non regolamentare) correlato ad attività che "in base alla dimensione organizzativa e funzionale" di ciascun ente potessero essere rese in tale modalità.

La legge di conversione del Decreto-legge 16 luglio del 2020, n. 76, ha riformulato l'art. 263 e ha precisato che l'organizzazione del lavoro dovesse consentire di erogare i servizi "con regolarità, continuità, efficienza, nonché nel rigoroso rispetto delle tempistiche previste dalla normativa vigente".

Come ha chiarito la circolare n. 3/2020 della Funzione pubblica è stato, dunque, necessario che i dirigenti aggiornassero ed implementassero la mappatura delle attività che potessero essere svolte in modalità agile senza arrecare disfunzioni o ritardi, tenendo conto della situazione organizzativa.

Sulla base dell'esperienza acquisita nel corso dell'anno 2020, gli Enti hanno potuto disciplinare a regime, a decorrere dal 1° gennaio 2021, tramite un Piano organizzativo per il lavoro agile (POLA), le diverse modalità di lavoro a distanza (telelavoro, lavoro agile) e organizzazione flessibile dell'orario di lavoro. In caso di mancata adozione del POLA, "il lavoro agile si applica almeno al 30 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano", come previsto dall'articolo 14 della Legge 7 agosto 2015, n. 124, come modificato dal DL 24/20.

Era stabilito che tale Piano prevedesse, nel caso dello *smart working*/lavoro agile, la definizione degli ambiti in cui potessero essere svolte le prestazioni in astratto, le modalità e i tempi di richiesta di fruizione dell'istituto da parte del personale, i criteri di preferenza e di alternanza in caso di richieste superiori a quelle accoglibili, le fasce di contattabilità, l'individuazione degli istituti contrattuali applicabili.

Occorre tenere conto del fatto che lo *smart working*/lavoro agile che ha caratteriz-

9 Linee di indirizzo per l'applicazione del lavoro agile nelle province, ai sensi dell'articolo 263 del D.l. 34/20, UPI, Roma, 24 settembre 2020.

zato questo periodo emergenziale aveva come obiettivo principale quello del “distanziamento sociale” a tutela della salute pubblica, mentre lo *smart working*/lavoro agile, vero e proprio, ha per espressa previsione di legge (*ex art. 18, comma 1, L. 81/2017*) lo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro.

Negli Enti si è dovuto procedere, forse nella maggior parte dei casi per la prima volta nella loro storia, alla mappatura delle attività che dovessero essere necessariamente svolte in presenza. Tra queste si possono citare, a mero titolo di esempio, le attività dei dirigenti e dei funzionari apicali per i settori non coperti da dirigenti, oppure le attività amministrative e di coordinamento dei diversi settori strettamente necessarie a non interrompere i servizi e calibrate in rapporto alle necessità contingenti, le attività dei servizi di protezione civile, le attività di polizia locale, le attività di vigilanza e direzioni lavori sui cantieri per la manutenzione degli edifici scolastici, della rete stradale e degli altri lavori di competenza di ciascun Ente, attività per le quali era necessario l' utilizzo di strumenti e supporti non digitali ed, infine, attività di accoglienza e di supporto al funzionamento dell'ente.

Il contingente di personale del 50% da impiegare in *smart working*/lavoro agile è stato calcolato pertanto sul personale che fosse impiegato nelle altre “attività” in cui era possibile lavorare in modalità agile sulla base delle richieste degli interessati. Per questa individuazione del contingente di lavoratori in modalità agile si è reso necessario, in ogni Ente, stabilire dei criteri generali e trasparenti che si basassero sullo stato complessivo di salute dei dipendenti, sulla situazione familiare, sulla rotazione programmata della presenza, ecc..

Fermo restando l'autonomia organizzativa degli enti, l'amministrazione ha dovuto ricevere una manifestazione di interesse allo svolgimento del lavoro in modalità agile dal personale impiegato in attività in cui ciò era possibile, dando priorità a:

- soggetti fragili (condizione attestata dal Medico competente);
- genitori con figli in età scolare (fino 16 anni compiuti);
- dipendenti con famigliari titolari della Legge 5 febbraio 1992, n. 104;
- dipendenti con famigliari che necessitano di cure anche se non titolari della legge 104/92 (previa acquisizione agli atti di documentazione medica);
- dipendenti con distanza casa-lavoro (es. di parametro: linee extraurbane).

Da evidenziare che il diritto a tale modalità di lavoro permane in costanza dei requisiti.

Infine, è occorso definire le modalità di espletamento del lavoro agile. Fermo restando le ampie misure di flessibilità oraria in entrata ed in uscita e l'autonomia di ogni ente, l'orario di lavoro è spesso stato calibrato, nella maggior parte degli enti, a titolo indicativo su 7h 12m al giorno, con possibilità di espletare la prestazione di lavoro agile in una fascia oraria molto ampia dalle 7.30 alle 19.30, dal lunedì al venerdì, e con l'obbligo di almeno 30 minuti di pausa.

Al fine di garantire il coordinamento del lavoro è stato previsto l'obbligo di compresenza in una fascia oraria decisa con il rispettivo dirigente che potesse essere articolato indicativamente nel modo seguente:

- soggetti fragili: la frequenza settimanale viene decisa con il supporto dal medico competente;
- genitori con figli in età scolare (fino 16 anni compiuti): la frequenza è decisa in funzione delle problematiche connesse ai servizi educativi;
- dipendenti con famigliari titolari della l. 104/92: la frequenza settimanale è decisa in funzione delle esigenze organizzative (ad esempio, massimo 2 gg alla settimana);
- dipendenti con familiari che necessitano di cure anche se non titolari della legge

- 104/92: la frequenza settimanale è decisa in funzione delle esigenze organizzative (ad esempio: massimo 2 gg alla settimana);
- dipendenti con distanza casa-lavoro extraurbana: la frequenza settimanale è decisa in funzione delle esigenze organizzative (ad esempio: massimo 2 gg alla settimana).

Nel Piano di organizzazione del lavoro agile fino al 31 dicembre 2020 gli Enti hanno considerato anche i seguenti aspetti:

- la possibilità di rientrare in servizio uno o più giorni lavorativi della settimana, in relazione alle esigenze organizzative concordate con il dirigente;
- la partecipazione del dipendente in modalità agile a *conference call* e a riunioni via *web*;
- eventuali uscite nelle fasce di compresenza pattuita vanno preventivamente comunicate via *e-mail* al proprio responsabile;
- con periodicità pattuita con il rispettivo dirigente va inviato al proprio responsabile un *report* riassuntivo del lavoro settimanale svolto;
- non si maturano buoni pasto;
- il non utilizzo di permessi retribuiti (ad ore) art. 35 (espletamento visite mediche), permessi legge 104/92 e permessi assemblea anche in modalità telematica.

Tutti questi elementi hanno caratterizzato il lavoro agile nel periodo pandemico utilizzato quale modalità di distanziamento sociale e andando di fatto a costituire un adattamento temporaneo dell'istituto originario così come codificato dal legislatore.

1.4. Natura e configurazione della prestazione resa a distanza in modalità “agile”.

Nell'ambito della disciplina del lavoro a distanza, è utile analizzarne la principale tipologia quale lo *smart working*/lavoro agile, partendo dalla sua caratteristica primaria ossia la dislocazione dinamica del lavoratore rispetto alla tradizionale modalità in presenza. Vale la pena fare qualche cenno al fatto che in Italia si è affermata la definizione “*Smart Working*” che, tuttavia, non appare corretta dal punto di vista della lingua inglese, dove il lavoro agile è chiamato “*Working remotely*” oppure “*Working from home*” o semplicemente definito con l'acronimo *WFH*. Questa tipologia di erogazione della prestazione lavorativa si basa su due elementi essenziali quali la flessibilità e la responsabilizzazione del lavoratore. Questi, infatti, è libero di scegliere il luogo, ma gli orari di lavoro sono quelli concordati con il datore di lavoro. È inoltre responsabile della propria attività e del proprio tempo.

L'utilizzo di strumenti tecnologici per la comunicazione e la collaborazione tra lavoratori, tra lavoratori e dirigenza/responsabili, tra lavoratori e utenza è determinante per il corretto svolgimento del lavoro agile. I principali strumenti tecnologici che la parte datoriale è tenuta a mettere a disposizione per il lavoratore sono **la posta elettronica**, che consente di comunicare in modo semplice e veloce; **un applicativo di videoconferenza**, che consente di effettuare riunioni e conferenze in tempo reale; **un software di condivisione dei file**, che consente di condividere documenti e informazioni; **una configurazione via VPN (*virtual private network*)** oppure un sistema predefinito per accedere al *server* aziendale locale (*database*, applicativi, propri *file* di scrivania, accesso a cartelle condivise tra colleghi, ...) e operare sui *software* dell'Ente Locale come se si fosse in ufficio.

Tale nuova forma costituisce attualmente una modalità di lavoro in crescita⁽¹⁰⁾ che sta sostituendo quella tradizionale caratterizzata dalla presenza in sede. La sua diffusione, infatti, è una tendenza in costante aumento, sia in Italia che nel resto del mondo poiché questa innegabilmente ha confermato di offrire una serie di vantaggi sia per i

10 Il lavoro agile in Italia: analisi dei dati del 2022, Osservatorio Nazionale del Lavoro Agile, 2023.

dipendenti che per gli Enti. Per i lavoratori, il lavoro agile consente di conciliare meglio la vita professionale con la vita privata, ridurre i costi di trasporto (e quindi anche l'inquinamento), migliorare il benessere psicofisico. Per gli Enti, analogamente, il lavoro agile consente di ridurre i costi di locazione oppure di riscaldamento e di illuminazione degli uffici, migliorare la produttività dei propri dipendenti. Tuttavia, bisogna rammentare che ancora pochi anni orsono la Sociologia del lavoro considerava il lavoro in *team* quale fondamentale strumento per il raggiungimento di risultati migliori in tempi più brevi⁽¹¹⁾, il *problem solving* maggiormente efficace in contesti quali il lavoro di gruppo che la riunione formale, per cui il lavoro a distanza presenta anche alcuni limiti da non sottovalutare⁽¹²⁾. Il principale, quindi, è proprio la difficoltà di mantenere la collaborazione e la comunicazione tra i dipendenti. È innegabile, infatti, che lavorare a distanza può rendere più difficile la condivisione di informazioni, la risoluzione di problemi e la costruzione di relazioni di fiducia. Per attenuare questa limitazione, è indispensabile utilizzare strumenti digitali che consentano di comunicare e collaborare in modo efficace. Un ulteriore importante limite del lavoro agile è il rischio concreto di isolamento sociale poiché lavorare a distanza può generare un senso di isolamento e solitudine, che può avere un impatto negativo sulla salute mentale e sul benessere dei lavoratori. Al fine di evitare l'isolamento sociale, è importante attuare misure tali che i dipendenti abbiano la possibilità di incontrarsi regolarmente, anche se in modalità virtuale organizzando riunioni, *workshop* e altre attività di *team building online*. È inoltre importante che i lavoratori abbiano la possibilità di interagire con i colleghi anche in modo informale, ad esempio attraverso *chat* o *social media* o *intranet*. Inoltre, tale modalità rende non raggiungibili alcuni scopi che una idonea formazione dei dipendenti garantisce quando essa si svolge in presenza quali consentire ai lavoratori di imparare da altri colleghi, sperimentare nuove attività e ricevere *feedback* immediato. La formazione a distanza può rivelarsi anche più difficile da organizzare e può rivelarsi quindi anche meno efficace. Per superare questo limite, è importante, come d'anzì anticipato, che gli Enti Locali investano in strumenti e metodologie di formazione a distanza efficaci quali piattaforme di *e-learning*, videoconferenze e altre tecnologie per offrire ai lavoratori opportunità di formazione di qualità. Il lavoro agile se da un lato ha lo scopo di conciliare la vita professionale alla vita privata dall'altro risulta sicuramente più difficile separarle. Questo può portare a un aumento dello *stress* e del rischio di *burnout*⁽¹³⁾. Per ridurre il rischio, è importante che i lavoratori stessi prendano consapevolezza di tale rischio e stabiliscano dei confini chiari tra la vita professionale e la vita privata e che abbiano la possibilità di ritagliarsi del tempo per sé stessi e per le proprie attività personali. Questi delicati aspetti sono stati oggetto di attenzione da parte della contrattazione collettiva al fine di tutelare i diritti, comunque, nell'ottica della migliore produttività possibile⁽¹⁴⁾.

1.5. Il lavoro agile tra legge e contratto collettivo.

Abbiamo già avuto modo di richiamare il quadro normativo di riferimento fotografandone l'origine per l'istituto del lavoro agile quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro comunque subordinato, caratterizzata da una maggiore flessibilità e autonomia rispetto alla prestazione resa in sede e al telelavoro.

11 È necessario rammentare che già Emile Durkheim ci illuminava sulla necessità del contatto in presenza Vd. E. DURKHEIM, *La divisione del lavoro sociale* (1893), *Le regole del metodo sociologico* (1895).

12 F. BELLINI, *Lavoro agile: come implementarlo e gestirlo*, Egea, 2023.

13 F. BELLINI, F. CINELLI, C. D'ANDREA, a cura di, *Lavoro agile e salute mentale: un'indagine su lavoratori e manager*, Franco Angeli, 2023; E. BELLINI, *Lavoratori agili: in aumento i casi di burnout*, Il Sole 24 Ore, 20 luglio 2023.

14 S. J. GOLDEN, C. A. VEIGA e B. A. SIMS, *The Impact of Remote Work on Employee Productivity: A Meta-Analysis of the Empirical Literature*, in *Journal of Applied Psychology*, 2022.

La legge 22 maggio 2017, n. 81 ha previsto che lo *smart working*/lavoro agile potesse essere applicato a tutti i lavoratori dipendenti. Per poter accedere al lavoro agile, il lavoratore è tenuto a presentare al proprio datore di lavoro una domanda scritta ai fini dell'espressione della propria volontà di tale modalità di svolgimento della propria prestazione. Pertanto, devono essere presenti due elementi essenziali: la natura delle attività del lavoratore¹⁵ e il proprio consenso essendo tale modalità attivabile solo su base consensuale.

L'art. 65 del CCNL FL del 16 novembre 2022, in coerenza con le disposizioni legislative già vigenti, ha provveduto a disciplinare l'Accordo che deve essere stipulato tra parte datoriale e dipendente per iscritto ai fini della regolarità amministrativa e della prova. Il datore di lavoro è tenuto a valutare la domanda del lavoratore e in caso di accoglimento, e a questo punto il datore di lavoro e il lavoratore devono stipulare un accordo scritto, che deve contenere i seguenti elementi: durata, avendo presente che lo stesso può essere a termine o a tempo indeterminato; modalità di svolgimento della prestazione lavorativa fuori dalla sede abituale di lavoro, con specifica indicazione delle giornate di lavoro da svolgere in sede e di quelle da svolgere a distanza; modalità di recesso, motivato se ad iniziativa dell'Ente, che deve avvenire con un termine non inferiore a 30 giorni salve le ipotesi previste dall'art. 19 della L. n. 81/2017; ipotesi di giustificato motivo di recesso; indicazione delle fasce di cui all'art. 66 (Articolazione della prestazione in modalità agile e diritto alla disconnessione), tra le quali va comunque individuata la fascia di inoperabilità; i tempi di riposo del lavoratore, che comunque non devono essere inferiori a quelli previsti per il lavoratore in presenza e le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro; le modalità di esercizio del potere direttivo e di controllo del datore di lavoro sulla prestazione resa dal lavoratore all'esterno dei locali dell'ente nel rispetto di quanto disposto dall'art. 4 della Legge 20 maggio 1970, n. 300, e successive modificazioni; l'impegno del lavoratore a rispettare le prescrizioni indicate nell'informativa sulla salute e sicurezza sul lavoro agili, ricevuta dall'amministrazione.

L'accordo di *smart working*/lavoro agile può essere stipulato per un periodo determinato o indeterminato. In caso di accordo a tempo determinato, il lavoratore ha diritto a rientrare in sede al termine del periodo di lavoro agile.

Il legislatore ha sin da subito chiarito che il lavoratore agile ha diritto a una retribuzione non inferiore a quella che percepirebbe se lavorasse in sede. Inoltre, il lavoratore agile ha diritto a fruire delle stesse ferie e permessi previsti per i lavoratori che lavorano in sede.

La legge n. 81/2017 prevede che il datore di lavoro oltre a fornire al lavoratore agile gli strumenti e le attrezzature necessari per svolgere la propria attività lavorativa deve garantire la tutela della salute e della sicurezza del lavoratore agile e a tale scopo assume rilievo anche la predisposizione del piano che individui i processi, o segmenti di essi, che possono essere svolti in lavoro agile.

L'inserimento della nuova disciplina da parte dell'autonomia contrattuale trae origine più recente dal *Patto per la l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale* tra OO.SS e Governo del 10 marzo 2021. Al punto 2 di tale Intesa si legge infatti "*Con riferimento alle prestazioni svolte a distanza (lavoro agile), occorre porsi nell'ottica del superamento della gestione emergenziale, mediante la definizione, nei futuri contratti collettivi nazionali, di una disciplina che garantisca condizioni di lavoro trasparenti, che favorisca la produttività e l'orientamento ai risultati, concili le esigenze delle lavoratrici e dei lavoratori con le esigenze organizzative delle Pubbliche Amministrazioni, consentendo, ad un tempo, il miglioramento dei servizi pubblici e dell'equilibrio fra vita profes-*

15 Definite impropriamente "remotizzabili".

sionale e vita privata. Nell'ambito dei contratti collettivi nazionali di lavoro del triennio 2019-21, saranno quindi disciplinati, in relazione al lavoro svolto a distanza (lavoro agile), aspetti di tutela dei diritti sindacali, delle relazioni sindacali e del rapporto di lavoro (quali il diritto alla disconnessione, le fasce di contattabilità, il diritto alla formazione specifica, il diritto alla protezione dei dati personali, il regime dei permessi e delle assenze ed ogni altro istituto del rapporto di lavoro e previsione contrattuale). Tali elementi sono poi confluiti e meglio specificati nell'Atto di Indirizzo inviato dal Dipartimento della Funzione Pubblica ad Aran sulla base del quale, ai sensi degli artt. 41 e 47 del Decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, viene avviata la trattativa che conduce alla firma dell'Ipotesi di contratto collettivo tra le parti.

Sin dall'avvio le OO.SS. hanno focalizzato l'attenzione sulla tutela del riposo psico-fisico giornaliero del dipendente che svolge la prestazione in modalità agile facendosi garanti di tale tematica, peraltro oggetto di attenzione anche da parte dell'Unione Europea che già con la Risoluzione del Parlamento europeo del 21 gennaio 2021 ha provveduto a fornire raccomandazioni alla Commissione sul diritto alla disconnessione (2019/2181). La CGUE ha confermato che le direttive 89/391/CEE e 2003/88/CE imponevano ai datori di lavoro l'obbligo di predisporre un sistema che consentisse la misurazione della durata dell'orario di lavoro giornaliero svolto da ciascun lavoratore e che tale sistema doveva essere "oggettivo, affidabile e accessibile"⁽¹⁶⁾. Inoltre, ha indicato che le modalità pratiche per l'esercizio del diritto alla disconnessione da parte del lavoratore e per l'attuazione di tale diritto da parte del datore del lavoro andavano concordate dalle parti sociali per mezzo di un accordo collettivo o a livello dell'impresa datrice di lavoro. Gli Stati membri avevano l'obbligo di garantire che i datori di lavoro istituissero un sistema oggettivo, affidabile e accessibile tale da consentire la misurazione della durata dell'orario di lavoro giornaliero svolto da ciascun lavoratore, conformemente alla giurisprudenza della CGUE. In sintesi, sin dalle prime battute veniva focalizzata l'attenzione sul fatto che era necessario stabilire un parametro di riferimento tra «orario di lavoro» e disconnessione/pausa.

Pertanto, l'Unione Europea aveva già sottolineato l'importanza di introdurre strumenti che scongiurassero il pericolo di mancato recupero psico-fisico del lavoratore. Le disposizioni contrattuali, come avremo modo di approfondire più nel dettaglio, sono intervenute a definire e regolamentare il "diritto alla disconnessione" da parte del lavoratore.

Realizzata, quindi, l'operazione che ha ricondotto l'istituto nell'alveo della contrattazione collettiva, sicuramente la *sedes materiae* nella quale regolare gli adempimenti di ambo le parti, datoriale e dipendente, si può considerare completato l'*iter* riguardante il "contenitore", pertanto, è necessario esaminarne le disposizioni contrattuali ivi contenute e le modalità applicative di queste.

2. La disciplina contrattuale del lavoro a distanza.

2.1. La nuova architettura contrattuale.

Il CCNL Funzioni Locali del 16 novembre 2022 con il Titolo II del Capo VI, oltre ad introdurre la disciplina anche contrattuale del lavoro agile, imposta e definisce le tipologie del lavoro a distanza differenziandole, partendo dagli elementi essenziali che caratterizzano le due fattispecie. Il dettato contrattuale, infatti, partendo dall'inesistenza del vincolo orario differenzia tale fattispecie⁽¹⁷⁾ dal lavoro da remoto disciplinato invece dall' art. 68 e ss. del CCNL del 16 novembre 2022 che può essere prestato

16 Già con la Direttiva (UE) 2019/1152 del Parlamento europeo e del Consiglio del 20 giugno 2019 relativa alle condizioni di lavoro applicabili ai lavoratori mobili nell'Unione Europea, che ha introdotto una serie di norme minime in materia di lavoro agile per i lavoratori mobili nell'UE.

17 La norma di cui all' art.18, comma 1, l. 81/2017 espressamente indica "senza precisi vincoli di orario".

anche, con vincolo di tempo e nel rispetto dei conseguenti obblighi di presenza derivanti dalle disposizioni in materia di orario di lavoro, attraverso una modificazione del luogo di adempimento della prestazione lavorativa, che comporta la effettuazione della prestazione in luogo idoneo e diverso dalla sede dell'ufficio al quale il dipendente è assegnato. Il CCNL prevede che il lavoro da remoto - realizzabile con l'ausilio di dispositivi tecnologici, messi a disposizione dall'amministrazione - può essere svolto nelle forme seguenti:

- a) presso il domicilio del dipendente;
- b) altre forme di lavoro a distanza, come presso le sedi di *coworking* o i centri satellite.

Nel lavoro da remoto con vincolo di tempo di cui al presente articolo il lavoratore è soggetto ai medesimi obblighi derivanti dallo svolgimento della prestazione lavorativa presso la sede dell'ufficio, con particolare riferimento al rispetto delle disposizioni in materia di orario di lavoro. Sono altresì garantiti tutti i diritti previsti dalle vigenti disposizioni legali e contrattuali per il lavoro svolto presso la sede dell'ufficio, con particolare riferimento a riposi, pause, permessi orari e trattamento economico. In tema di relazioni sindacali ricade anch'esso nella previsione del Confronto.

Le amministrazioni possono adottare il lavoro da remoto con vincolo di tempo - con il consenso del lavoratore e, di norma, in alternanza con il lavoro svolto presso la sede dell'ufficio - nel caso di attività, previamente individuate dalle stesse amministrazioni, ove è richiesto un presidio costante del processo e ove sussistono i requisiti tecnologici che consentano la continua operatività ed il costante accesso alle procedure di lavoro ed ai sistemi informativi oltreché affidabili controlli automatizzati sul rispetto degli obblighi derivanti dalle disposizioni in materia di orario di lavoro, pienamente rispondenti alle previsioni di cui all'art. 29 (Orario di lavoro) del CCNL del 16 novembre 2022. Gli Enti avranno cura di facilitare l'accesso al lavoro da remoto secondo i criteri di priorità oggetto di confronto. L'amministrazione concorda con il lavoratore il luogo o i luoghi ove viene prestata l'attività lavorativa ed è tenuta alla verifica della sua idoneità, anche ai fini della valutazione del rischio di infortuni, nella fase di avvio e, successivamente, con frequenza almeno semestrale. Nel caso di lavoro prestato presso il domicilio, l'amministrazione concorda con il lavoratore tempi e modalità di accesso al domicilio per effettuare la suddetta verifica. Inoltre, viene definito dal CCNL che al lavoro da remoto si applica quanto previsto in materia di lavoro agile (Accordo individuale) dall'art. 65 ovviamente on eccezione del comma 1 lett. e) dello stesso che prevede l'indicazione delle fasce e disconnessione e dall'art. 66 (Articolazione della prestazione in modalità agile) commi 4 e 5 che stabiliscono comportamenti nel caso di mancato funzionamento tecnico e dei casi di rientro in sede del lavoratore agile. Inoltre, l'autonomia collettiva prevede con l'art. 69 le iniziative da mettere in campo per la formazione per il dipendente che intenda fare ricorso all'istituto del lavoro da remoto. Al fine di accompagnare il percorso di introduzione e consolidamento del lavoro da remoto, nell'ambito delle attività del piano della formazione saranno previste specifiche iniziative formative per il personale che usufruisca di tale modalità di svolgimento della prestazione al fine di formare il personale all'utilizzo delle piattaforme di comunicazione e degli altri strumenti previsti per operare in modalità da remoto.

Da ultimo l'art. 70 del CCNL del 16 novembre 2022 provvede ad armonizzare il lavoro a distanza con la precedente modalità di cui al CCNL del 2000 denominato *Disapplicazione della disciplina sperimentale del telelavoro*. Tale disposizione prevede che dalla data di entrata in vigore della nuova disciplina sono disapplicate le disposizioni previste dall'art. 1 del CCNL del 14.9.2000. Fino alla scadenza dei progetti di cui all'art. 3 del Decreto Presidente della Repubblica 8 marzo 1999 n.70, sono fatti salvi gli accordi di telelavoro sottoscritti alla data di entrata in vigore del presente CCNL e il trattamento economico in godimento, in base alla previgente disciplina.

2.2. Le relazioni sindacali.

La prima questione che il nuovo CCNL FL affronta è quella inerente le Relazioni Sindacali. Nell'ambito del dialogo costruttivo tra le parti, già la precedente tornata contrattuale aveva inserito nel sistema di relazioni sindacali una nuova forma di partecipazione sindacale denominata "confronto". Per l'applicazione di tale particolare forma di partecipazione sindacale, introdotta nella precedente tornata contrattuale, il CCNL ha previsto l'invio ai soggetti sindacali degli elementi conoscitivi con le modalità previste per la sola informazione. Entro 5 giorni, se richiesto dai soggetti sindacali, le parti si incontrano, in presenza di motivi di urgenza l'incontro può essere proposto dall'Ente contestualmente all'invio dell'informazione. Il periodo durante il quale si svolgono gli incontri non può essere superiore a 30 giorni e al termine del "confronto", è redatta una sintesi dei lavori e delle posizioni emerse.

L'ultimo CCNL FL nel disciplinare il lavoro a distanza ha indicato tra le materie oggetto di confronto i criteri generali delle modalità attuative del lavoro agile e del lavoro da remoto nonché i criteri di priorità per l'accesso agli stessi i criteri generali delle modalità attuative del lavoro agile e del lavoro da remoto, criteri generali per l'individuazione dei processi e delle attività di lavoro, con riferimento al lavoro agile e al lavoro da remoto, nonché i criteri di priorità per l'accesso agli stessi.

Peraltro, anche l'Organismo Paritetico per l'Innovazione, nel CCNL del comparto FL previsto per gli Enti con più di 70 dipendenti, ha competenze relative in particolare all'organizzazione del lavoro agile. Tale Organismo costituisce una modalità relazionale finalizzata al coinvolgimento partecipativo delle organizzazioni sindacali di tutto ciò che abbia una dimensione progettuale, complessa e sperimentale, di carattere organizzativo dell'Ente. Esso ha competenza rispetto a Progetti di organizzazione e innovazione, miglioramento dei servizi, anche con riferimento alle politiche formative, al lavoro agile e alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, al fine di formulare proposte all'Amministrazione o alle parti negoziali della contrattazione integrativa.

La contrattazione collettiva ne ha disciplinato la composizione paritetica ed è formato da un componente designato da ciascuna delle OO.SS. firmatarie del CCNL, nonché da una rappresentanza dell'Ente, con rilevanza pari alla componente sindacale. Inoltre, ne ha disciplinato la modalità di funzionamento prevedendo che si riunisca almeno due volte l'anno e, comunque, ogniqualvolta l'Amministrazione manifesti l'intenzione di progettualità organizzativa innovativa, complessa, per modalità e tempi di attuazione e sperimentale.

2.3. I presupposti per l'accesso al lavoro a distanza.

I presupposti per l'accesso al lavoro a distanza, come già anticipato, sono stabiliti dalla legge e ora anche dalla contrattazione collettiva. In Italia, la legge n. 81/2017, che disciplina il lavoro agile, prevede che esso possa essere svolto da tutti i lavoratori subordinati, a prescindere dalla tipologia contrattuale, dalla qualifica e dalla mansione svolta. Tuttavia, la legge prevede che l'accordo individuale di lavoro a distanza debba indicare la compatibilità delle mansioni svolte dal lavoratore con il lavoro a distanza.

La contrattazione collettiva può prevedere dei presupposti ulteriori per l'accesso al lavoro a distanza. Il recente CCNL Funzioni Locali 2019-2021, dall'art. 63 e ss., prevede che l'accesso al lavoro a distanza sia subordinato al rispetto dei seguenti presupposti:

- **Compatibilità con la natura delle mansioni svolte dal lavoratore.** Questo presupposto significa che le mansioni svolte dal lavoratore devono essere compatibili con lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità remota. In particolare, le mansioni devono essere tali da poter essere svolte in autonomia e senza la necessità di supervisione o coordinamento costante da parte del datore di lavoro.

- Disponibilità dei lavoratori a raggiungere i risultati lavorativi con la medesima efficacia e produttività rispetto al lavoro svolto in presenza. Questo presupposto significa che i lavoratori devono essere in grado di raggiungere gli obiettivi lavorativi con la stessa efficacia e produttività, anche se svolgono la prestazione lavorativa da remoto.

- Disponibilità dei lavoratori a utilizzare gli strumenti tecnologici necessari per lo svolgimento della prestazione lavorativa in tali modalità. Questo presupposto significa che i lavoratori devono essere in grado di utilizzare gli strumenti tecnologici necessari per comunicare e collaborare con i colleghi e con il datore di lavoro.

Anche effettuando un'analisi dei presupposti, osserviamo che il presupposto più importante per l'accesso al lavoro a distanza attiene alla compatibilità con la natura delle mansioni svolte dal lavoratore. Questo elemento è necessario per garantire che la prestazione lavorativa possa essere svolta in modo efficace e produttivo⁽¹⁸⁾, anche se il lavoratore si trova in un luogo diverso dall'ufficio. La compatibilità delle mansioni con il lavoro a distanza può essere valutata in base a diversi fattori, tra cui:

- Il grado di autonomia nella prestazione lavorativa. Le mansioni che richiedono un alto grado di autonomia sono più compatibili con il lavoro a distanza rispetto alle mansioni che richiedono un alto grado di supervisione o coordinamento.
- Il grado di interazione con i colleghi e con il datore di lavoro. Le mansioni che richiedono un alto grado di interazione sono meno compatibili con il lavoro a distanza rispetto alle mansioni che richiedono un basso grado di interazione.
- La natura dei dati e delle informazioni trattati. Le mansioni che trattano dati e informazioni sensibili o riservate sono meno compatibili con il lavoro a distanza rispetto alle mansioni che trattano dati e informazioni non sensibili.
- Per la modalità agile sono esclusi i lavori in turno e quelli che richiedono l'utilizzo costante di strumentazioni non remotizzabili (art. 64 CCNL FL).
- Un secondo presupposto si basa sulla disponibilità dei lavoratori a raggiungere i risultati lavorativi con la medesima efficacia e produttività⁽¹⁹⁾ rispetto al lavoro svolto in presenza. Tale presupposto è importante per garantire che il datore di lavoro non subisca un pregiudizio economico o organizzativo a causa del lavoro a distanza. Questo presupposto può essere valutato in base a diversi fattori, tra cui:
 - La capacità del lavoratore di gestire le proprie attività in modo efficace.
 - La capacità del lavoratore di utilizzare gli strumenti tecnologici necessari per la prestazione lavorativa a distanza.
 - La disponibilità del lavoratore a collaborare con i colleghi e con il datore di lavoro, anche se in modalità virtuale.

Un ultimo presupposto è relativo alla disponibilità dei lavoratori a utilizzare gli strumenti tecnologici necessari per lo svolgimento della prestazione lavorativa a distanza. Esso è importante per garantire che il lavoratore possa svolgere la propria attività in modo efficace. Gli strumenti tecnologici necessari per il lavoro a distanza possono includere:

- Un computer o un dispositivo mobile con una connessione *Internet* stabile.
- *Software* per la comunicazione e la collaborazione, come videoconferenze, *chat* e condivisione di *file*.
- Strumenti per la sicurezza informatica.
- I lavoratori devono essere in grado di utilizzare questi strumenti in modo efficace e sicuro. Non è possibile prescindere da una formazione precisa e aggiornata, anche con consegna a mano al lavoratore di documentazione relativa al rispetto

18 M. CINELLI, *Lavoro agile: la nuova frontiera della produttività*, La Repubblica, 2 agosto 2023.

19 M.C. CIPOLLA, *Lavoro agile: flessibilità e produttività*, Giappichelli, 2021.

della sicurezza, al codice di comportamento del dipendente pubblico aggiornato alle ultime linee guida ANAC e al DPR 13 giugno 2023, n. 81, entrato in vigore il 14 luglio 2023.

2.4. Le modalità di svolgimento del lavoro agile.

La legge 17 luglio 2020 n.77 istituendo il POLA – Piano Organizzativo del Lavoro Agile – una sezione del Piano della *Performance* in cui ogni Ente locale, entro il 31 gennaio, deve definire le proprie misure organizzative necessarie per consolidare il Lavoro Agile nel proprio contesto – abbia inteso dar corso ad uno strumento di organizzazione che includesse, relativamente allo *Smart Working* i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale (anche dirigenziale), gli strumenti di rilevazione e verifica periodica dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, la digitalizzazione dei processi, la verifica della qualità dei servizi. Con il Decreto-legge 9 giugno 2021 n. 80, il POLA è entrato a far parte del PIAO (Piano integrato di attività e di organizzazione).

L'art. 63 del CCNL Funzioni Locali 2019-2021 giunge a delineare con ulteriore chiarezza le modalità di svolgimento del lavoro agile. Secondo questa disposizione contrattuale, la modalità agile può essere organizzata in diverse configurazioni. In primo luogo, è possibile che il lavoro a distanza venga svolto in parte all'interno dei locali dell'ente e in parte all'esterno di essi. Questa modalità offre una flessibilità significativa, consentendo ai dipendenti di alternare tra l'ambiente tradizionale dell'ufficio e luoghi esterni, come la propria abitazione o luoghi pubblici adeguatamente attrezzati per il lavoro. La disposizione prevede, altresì, che il lavoro agile possa essere svolto integralmente all'esterno dei locali dell'ente. Questa opzione rappresenta una modalità più estrema di tale fattispecie, eliminando completamente la necessità di presenza fisica nei tradizionali spazi lavorativi. Tale disposizione riflette la crescente accettazione e diffusione del concetto di lavoro completamente remotizzabile, in cui i dipendenti possono adempiere alle proprie responsabilità professionali da qualsiasi luogo, purché garantiscano la continuità delle attività e raggiungano gli obiettivi prefissati. Oltre alla collocazione fisica, l'articolo 63 del CCNL Funzioni Locali ne sottolinea la flessibilità in termini di orario e durata dell'impiego. Il lavoro agile può essere svolto a tempo pieno o parziale, offrendo ai lavoratori la possibilità di adattare le proprie ore lavorative alle esigenze personali e professionali (art. 64 CCNL FL). Inoltre, questa modalità di lavoro può essere adottata sia per contratti a tempo indeterminato che a tempo determinato, evidenziandone pertanto la versatilità come opzione occupazionale. Questa flessibilità contrattuale consente alle organizzazioni e ai dipendenti di personalizzare le condizioni di lavoro in modo da rispondere alle esigenze specifiche del ruolo e dell'individuo, promuovendo al contempo una maggiore conciliazione tra lavoro e vita personale.

2.5. I diritti e i doveri del lavoratore a distanza.

Le disposizioni contrattuali del CCNL Funzioni Locali hanno provveduto a stabilire specifica tutela dei seguenti diritti dei dipendenti:

- Diritto alla salute e alla sicurezza sul lavoro. Il lavoratore a distanza ha diritto a un ambiente di lavoro sicuro e salubre, anche in modalità remota ma con opportune differenze tra la modalità lavoro agile e lavoro da remoto. Il datore di lavoro è tenuto a fornire al lavoratore a distanza le informazioni e le attrezzature necessarie per garantire la sua salute e sicurezza sul lavoro ma nel caso di lavoro agile è richiesta una maggiore collaborazione da parte del dipendente che dovrà farsi carico della scrupolosa osservanza dell'informativa che gli viene consegnata da parte datoriale.
- Diritto al buono pasto. Nella fattispecie "lavoro agile", in assenza di un parametro di riferimento non essendovi precisi vincoli di orario, il buono pasto non viene

riconosciuto⁽²⁰⁾.

- Diritto alla formazione e all'aggiornamento professionale. Il lavoratore a distanza ha diritto alla formazione e all'aggiornamento professionale, anche in modalità remota. Il datore di lavoro è tenuto a garantire al lavoratore a distanza le opportunità di formazione e aggiornamento professionale necessarie per svolgere la sua attività in modo efficace e produttivo.
- Diritto alla partecipazione alla vita dell'ente. Il lavoratore a distanza ha diritto a partecipare alla vita dell'ente, anche in modalità remota. Il datore di lavoro è tenuto a garantire al lavoratore a distanza la possibilità di partecipare a riunioni, incontri e altre attività lavorative, anche in modalità virtuale.
- Diritto alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Il lavoratore a distanza ha diritto a conciliare i tempi di vita e di lavoro, anche in modalità remota. Il datore di lavoro è tenuto a garantire al lavoratore a distanza la flessibilità necessaria per conciliare le proprie esigenze personali e professionali.

Per quanto riguarda invece i doveri del lavoratore a distanza:

- Dovere di raggiungere i risultati lavorativi con la medesima efficacia e produttività rispetto al lavoro svolto in presenza. Il lavoratore a distanza ha il dovere di raggiungere gli obiettivi lavorativi assegnati con la medesima efficacia e produttività rispetto al lavoro svolto in presenza.
- Dovere di utilizzare gli strumenti tecnologici necessari per lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità remota. Il lavoratore a distanza ha il dovere di utilizzare gli strumenti tecnologici necessari per svolgere la sua attività lavorativa in modo efficace e produttivo.

Volendo strutturare una sintetica analisi dei diritti riconosciuti al lavoratore a distanza occorre premettere che essi sono fondamentali per garantire la tutela e il benessere del lavoratore.

Il diritto alla salute e alla sicurezza sul lavoro è un diritto fondamentale, e deve rimanere tale anche in modalità remota ma va applicato anch'esso con un nuovo equilibrio che prevede una maggiore collaborazione da parte del lavoratore. In particolare, nel caso di *smart working*/lavoro agile il dipendente è tenuto anch'esso a farsi carico della tutela della propria sicurezza. L'obbligo del dipendente, sempre nel rispetto dei principi di correttezza e buona fede, è, infatti, quello di collaborare con il datore di lavoro per fare sì che quest'ultimo possa assolvere ai propri obblighi⁽²¹⁾.

Il diritto alla formazione e all'aggiornamento professionale è importante per garantire al lavoratore le competenze e le conoscenze necessarie per svolgere la sua attività in modo efficace e produttivo. Il datore di lavoro deve fornire al lavoratore a distanza le opportunità di formazione e aggiornamento professionale necessarie per mantenere le proprie competenze aggiornate.

Il diritto alla partecipazione alla vita dell'ente è importante per garantire al lavoratore a distanza il senso di appartenenza all'azienda o all'ente. Il datore di lavoro deve garantire al lavoratore a distanza la possibilità di partecipare a riunioni, incontri e altre attività lavorative, anche in modalità virtuale.

20 E. DE MARCO, *Tempo e luogo del lavoro da remoto: la questione dei buoni pasto. Nota a decreto Tribunale civile, Venezia 8 luglio 2020*, n. 3463, Federazione metropolitana della Funzione Pubblica Cgil di Venezia vs Comune di Venezia, in *Giurisprudenza italiana*, 2021, fasc. 1, 144-147.

21 Il lavoratore ha diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro occorsi durante il normale percorso di andata e ritorno dal luogo di abitazione a quello prescelto per lo svolgimento della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali, nei limiti e alle condizioni di cui al terzo comma dell'articolo 2 del Testo unico delle disposizioni per l'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali, di cui al decreto del Presidente della Repubblica 30 giugno 1965, n. 1124, e successive modificazioni, quando la scelta del luogo della prestazione sia dettata da esigenze connesse alla prestazione stessa o dalla necessità del lavoratore di conciliare le esigenze di vita con quelle lavorative e risponda a criteri di ragionevolezza.

Il diritto alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro è importante per garantire al lavoratore a distanza la possibilità di conciliare le proprie esigenze personali e professionali. Il datore di lavoro deve garantire al lavoratore a distanza la flessibilità necessaria per conciliare la vita professionale con la vita privata.

Per quanto riguarda, invece, i doveri del lavoratore a distanza questi sono costituiti essenzialmente dal garantire il corretto svolgimento della prestazione lavorativa in tali modalità.

Il dovere di raggiungere i risultati lavorativi con la medesima efficacia e produttività rispetto al lavoro svolto in presenza è un dovere fondamentale per il lavoratore a distanza che deve essere in grado di raggiungere gli obiettivi lavorativi assegnati con la medesima efficacia e produttività rispetto al lavoro svolto in presenza.

Il dovere di utilizzare gli strumenti tecnologici necessari per lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità remota è un altro dovere fondamentale per il lavoratore a distanza. Il lavoratore a distanza deve essere in grado di utilizzare gli strumenti tecnologici necessari per svolgere la sua attività lavorativa in modo efficace e produttivo.

2.6. La tutela della salute e della sicurezza del lavoratore a distanza.

Per quanto concerne la modalità agile l'art. 63, secondo comma, del CCNL Funzioni Locali 2019-2021 rappresenta un importante pilastro per garantire la tutela della salute e della sicurezza del lavoratore. Tale articolo sancisce il diritto del lavoratore di beneficiare di tutte le salvaguardie previste dalle leggi e dalla contrattazione collettiva in tema di sicurezza sul lavoro. In questo contesto, l'amministrazione pubblica assume un ruolo fondamentale, avendo l'obbligo di mettere a disposizione del lavoratore tutte le attrezzature e le dotazioni necessarie per esercitare la propria attività in un ambiente sicuro e salutare.

L'impegno dell'amministrazione pubblica non si limita solo alla fornitura di strumenti di lavoro adeguati ma si estende anche alla promozione di iniziative formative e di sensibilizzazione e ciò viene ben definito dall' art. 67 del CCNL FL. È cruciale garantire che i lavoratori a distanza siano adeguatamente preparati in materia di sicurezza sul lavoro, favorendo la consapevolezza riguardo alle *best practices* e ai comportamenti corretti da adottare nella nuova modalità lavorativa.

Tutto ciò deriva dall'osservazione di quanto accaduto nel periodo pandemico legato all'improvvisa necessità di implementare lo *smart working* che può essere considerato un vero e proprio periodo sperimentale⁽²²⁾. Le Pubbliche Amministrazioni italiane in generale hanno affrontato sfide significative, evidenziando una carenza di mezzi tecnologici essenziali per supportare il lavoro a distanza. La mancanza di *pc* portatili, videocamere, microfoni e connessioni *internet* affidabili è stata una barriera significativa, soprattutto nei piccoli Comuni, dove le risorse erano limitate.

Il problema, inoltre, è stato amplificato dalla struttura tecnologica non adeguata. I *firewall* aziendali spesso non erano configurati per gestire molteplici connessioni remote, le *software house* non avevano preparato i *pc* aziendali per l'accesso da luoghi esterni e, soprattutto, molti lavoratori non disponevano di connessioni *internet* veloci o con tariffe *flat* nelle proprie abitazioni. Queste sfide hanno reso evidente la necessità di un miglioramento infrastrutturale e di investimenti mirati per garantire un efficace svolgimento del lavoro a distanza, tutelando la salute e la sicurezza dei lavoratori in ogni contesto lavorativo. Poiché il lavoro agile, o *smart working*, si distingue dalle altre forme di lavoro a distanza per l'assenza di vincoli precisi in termini di luogo e orario per l'esecuzione delle mansioni lavorative, in accordo con la letteratura giuri-

22 Il lavoro agile in Italia: una ricerca sulle esperienze dei lavoratori e delle aziende, INAPP, 2022.

dica, emerge la complessità nel delineare il perimetro delle normative sulla salute e sicurezza applicabili a questa forma di lavoro⁽²³⁾. È evidente che, nel contesto dello *smart working*⁽²⁴⁾, il datore di lavoro non può esercitare un controllo diretto sul luogo e l'orario di lavoro, né influire direttamente sul comportamento del dipendente, mancando la supervisione diretta dell'ambiente lavorativo e dei rischi connessi all'attività svolta a distanza.

Date le scarse restrizioni relative al luogo e all'orario di lavoro, il datore di lavoro si trova in difficoltà nell'adempiere all'obbligo di garantire la prevenzione in materia di salute e sicurezza sul lavoro attraverso la sola consegna dell'informativa annuale, come previsto dall'art. 22, comma 1, della legge n. 81/2017, quando l'attività lavorativa si svolge al di fuori dei locali aziendali. Pertanto, la disposizione dell'art. 22, comma 1, della l. n. 81/2017, andava necessariamente coordinata con gli obblighi di informazione e formazione che coinvolgono tutti i lavoratori agili, considerando la riconducibilità del lavoro agile alla categoria del lavoro a distanza.

L'obbligo formativo in materia di sicurezza sul lavoro, a carico del datore di lavoro, assume un ruolo cruciale nello *smart working* per aumentare la consapevolezza del lavoratore riguardo alle scelte di luoghi di lavoro esterni ai locali aziendali, al fine di prevenire i rischi per la salute e il disagio lavorativo. Questo diventa ancor più rilevante considerando che il lavoratore agile è più esposto a rischi quali l'eccesso di lavoro, lo *stress* e il *burnout*, oltre all'isolamento sociale e alla sfumatura labile tra spazi/tempi lavorativi e non lavorativi.

La formazione sulla salute e sicurezza sul lavoro nel contesto dello *smart working* assume un ruolo cruciale nella gestione dei tempi di lavoro, in un'epoca caratterizzata dalla destrutturazione spazio-temporale dell'attività lavorativa. La formazione mira a garantire un equilibrato bilanciamento tra i tempi di vita e di lavoro, favorendo una corretta adozione del diritto alla "disconnessione" da strumenti tecnici e informatici.

Gli accordi dovrebbero includere precise indicazioni circa la formazione sulla salute e sicurezza nel lavoro agile verso la fornitura di competenze specifiche riguardanti le modalità tecniche, l'utilizzo delle apparecchiature fornite e la gestione degli infortuni. Questa maggiore consapevolezza, acquisita solo tramite formazione specifica, può supportare i lavoratori agili nella scelta adeguata dei luoghi di lavoro esterni. La formazione, pertanto, assume un ruolo fondamentale nell'aumentare la "consapevolezza prevenzionistica" dei lavoratori agili nei confronti dei nuovi rischi per la salute derivanti dalle modalità di lavoro a distanza e dalle attrezzature tecnologiche⁽²⁵⁾.

In conclusione, la formazione sulla salute e sicurezza nel lavoro agile è essenziale per garantire la consapevolezza e la sicurezza dei lavoratori, promuovendo un ambiente di lavoro più disteso, collaborativo e favorevole al benessere. Sarebbe consigliabile privilegiare percorsi formativi di tipo *blended*, con una componente esperienziale marcata, sia per gli *smart workers* che per i lavoratori in presenza, per assicurare un'adeguata preparazione e gestione delle sfide legate allo *smart working*⁽²⁶⁾.

Va ancora una volta sottolineato che sia il legislatore che la contrattazione collettiva hanno comunque posto l'accento sull'importanza che il lavoratore cooperi all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dal datore di lavoro per fronteggiare i rischi connessi all'esecuzione della prestazione all'esterno dei locali aziendali. Il lavoratore ha diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professiona-

23 D. GENTILINI, G. FILOSA, *La tutela della salute e sicurezza del lavoro nello smart working. Inquadramento giuridico e sfide formative*, Working Paper n. 20, ADAPT University Press, 2020.

24 L. PELUSI, *La disciplina di salute e sicurezza applicabile al lavoro agile*, in DRI, 2017, n. 4, 1041 ss..

25 Interessante il Regolamento INL del 10.1.2023 con cui ha provveduto a fornire indicazioni interne.

26 *Il lavoro agile in Italia: opportunità e sfide*, Confindustria, 2023.

li dipendenti da rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno dei locali aziendali quando la scelta del luogo della prestazione sia dettata da esigenze connesse alla prestazione stessa o dalla necessità del lavoratore di conciliare le esigenze di vita con quelle lavorative e risponda a criteri di ragionevolezza. È, quindi, prevista la tutela in caso di infortuni e malattie professionali, secondo le modalità illustrate dall'INAIL nella circolare n.48/2017.

3. Conclusioni.

Le prospettive future del lavoro a distanza in tutta la Pubblica Amministrazione si delineano con previsioni di crescita continua nei prossimi anni. Questa tendenza è alimentata principalmente dalla diffusione sempre maggiore della tecnologia e dai cambiamenti organizzativi e culturali in atto nelle amministrazioni pubbliche che offre, come abbiamo visto, ai lavoratori la massima flessibilità e autonomia.

Altro aspetto rilevante è la diffusione del lavoro da remoto, una modalità che si svolge in orari predefiniti. Questo approccio, incentrato sulla flessibilità degli orari, come abbiamo esaminato promette di ridurre i costi di gestione degli immobili e di aumentare la produttività dei lavoratori. La possibilità di lavorare in remoto si configura quindi come un ulteriore elemento chiave nella definizione del futuro⁽²⁷⁾ del lavoro a distanza nella Pubblica Amministrazione.

Infine, è ragionevole aspettarsi un incremento della produttività e della soddisfazione lavorativa. Non va dimenticato che il lavoro a distanza consente ai dipendenti di gestire in modo più efficiente le proprie attività, offrendo al contempo un maggiore controllo sul proprio lavoro e ciò potrebbe tradursi in un ambiente di lavoro più soddisfacente e quindi condurre ad una maggiore efficienza complessiva.

In conclusione, la diffusione del lavoro a distanza nella Pubblica Amministrazione rappresenta una prospettiva promettente, poiché offre benefici tangibili sia per i lavoratori che per le amministrazioni pubbliche. Per tali motivi la nuova disciplina introdotta nel CCNL Funzioni Locali 2019-2021 segna un passo significativo in avanti, indicando una direzione chiara verso un'implementazione più ampia e riuscita di questa modalità di lavoro nell'ambito pubblico.

In conclusione, la disciplina pattizia del lavoro a distanza nel CCNL Funzioni Locali 2019-2021 rappresenta un momento decisivo nella regolamentazione di questa modalità di lavoro all'interno della Pubblica Amministrazione, fornendo un quadro normativo chiaro e coerente. Tuttavia, nonostante i suoi indubbi vantaggi, esso non è privo di rischi, come l'eccessivo carico di lavoro, l'isolamento sociale e la difficoltà nel delimitare i confini temporali tra la vita professionale e quella personale. Per affrontare efficacemente questi rischi, è essenziale promuovere un adattamento reciproco tra le esigenze individuali e quelle dell'ambiente organizzativo. In questo contesto, la formazione sulla sicurezza e salute sul lavoro emerge come un elemento cruciale, potenziando la "consapevolezza preventiva" dei lavoratori agili e concentrandosi sui potenziali rischi per la salute derivanti dal lavoro a distanza. L'approccio *blended*, con una forte componente esperienziale e interattiva, si configura come una strategia vincente per garantire un equilibrio tra la flessibilità che offre in particolare la modalità "agile" e la salvaguardia della salute mentale e fisica dei lavoratori, contribuendo così a creare un ambiente lavorativo più sano e collaborativo. Alla luce di queste considerazioni, alcune azioni o *best practices*⁽²⁸⁾ possono migliorare la diffusione e la gestione del lavoro a

27 F. BELLINI, *Lavoratori agili: il futuro del lavoro è già qui*, Il Corriere della Sera, 3 agosto 2023.

28 *La catalogazione delle buone pratiche Fse: lo scenario europeo*, Ministero Del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2008,15.

distanza nella Pubblica Amministrazione⁽²⁹⁾:

1. Promuovere attivamente la cultura della modalità agile introdotta con il nuovo CCNL, sensibilizzando sia i lavoratori che le amministrazioni pubbliche sui suoi potenziali benefici e rischi.

2. Implementare percorsi formativi specifici sulla sicurezza e salute sul lavoro destinati ai lavoratori agili, dando preferenza a metodologie *blended* che combinano formazione *online* e interazioni pratiche.

3. Continuare ad adottare e implementare strumenti e tecnologie adeguati per supportare in generale il lavoro a distanza, mantenendoli aggiornati in base agli sviluppi evolutivi e normativi.

Queste azioni, se attuate in modo sinergico, possono contribuire significativamente a garantire che il lavoro a distanza sia una modalità di lavoro efficace e sostenibile con ricadute positive sulla parte datoriale. Ciò non solo favorirà la salute e il benessere dei lavoratori, ma migliorerà anche l'efficienza e la produttività delle amministrazioni pubbliche, sottolineando l'importanza di un approccio olistico e proattivo nell'implementazione del lavoro agile.

²⁹ *Il lavoro agile nel settore pubblico: stato dell'arte e prospettive*, Fondazione Italia Digitale, 2023.