

**POLITICHE
DEL LAVORO**

**REGIONE AUTONOMA
FRIULI VENEZIA GIULIA**

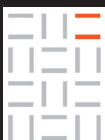
IL LAVORO FEMMINILE IN FRIULI VENEZIA GIULIA

Rapporto 2019

**A cura della
Consigliera regionale di parità**



REGIONE AUTONOMA
FRIULI VENEZIA GIULIA



**CONSIGLIERE
REGIONALE
DI PARITÀ**

FrancoAngeli
OPEN  ACCESS



Collana di Politiche del lavoro

La collana editoriale Politiche del lavoro, avviata nel 1985, si propone di diffondere materiali di analisi, ricerca e documentazione sulle politiche locali del lavoro. La scelta della dimensione locale come asse di riferimento non è casuale: essa è frutto della convinzione, sempre più diffusa in Europa, che l'efficacia delle politiche del lavoro è maggiore se vi è una diretta responsabilizzazione dei soggetti locali (istituzioni e parti sociali). Nel nostro Paese questa scelta, assume ancora maggior rilievo alla luce del decentramento di poteri alle Regioni ed agli Enti locali in materia di collocamento, servizi per l'impiego e politiche attive del lavoro, disciplinato dal decreto legislativo 23 dicembre 1997, n. 469.

La collana ospita quindi studi e ricerche nonché contributi originali su temi ed esperienze rilevanti per le politiche del lavoro attuate in sede locale.

La collana è diretta da Pier Antonio Varesi.



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più:

http://www.francoangeli.it/come_publicare/publicare_19.asp

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

**REGIONE AUTONOMA
FRIULI VENEZIA GIULIA**

**IL LAVORO
FEMMINILE
IN FRIULI
VENEZIA GIULIA**

Rapporto 2019

**A cura della
Consigliera regionale di parità**

FrancoAngeli

La presente pubblicazione è stata realizzata dalla Consiglieria di Parità della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia.

Prof. Avv. Roberta Nunin
Via San Francesco 37 (III piano)
34100 Trieste
tel. 040 3775150
e-mail: cons.par@regione.fvg.it

Copyright © 2019 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Publicato con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale* (CC-BY-NC-ND 4.0)

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

INDICE

Introduzione. Il lavoro femminile in Friuli Venezia Giulia: dopo la crisi, quali prospettive? , di <i>Roberta Nunin</i>	pag.	7
1. L'economia e il mercato del lavoro in Friuli Venezia Giulia. Un'analisi di genere , di <i>Laura Chies</i>	»	13
2. Il personale maschile e femminile delle aziende con oltre 100 dipendenti del Friuli Venezia Giulia , di <i>Chiara Cristini</i>	»	45
3. Precarie: femminile, plurale , di <i>Anna Zilli</i>	»	84
4. Lavoro femminile e diversity management tra mediazione sindacale e nuove opportunità del lavoro agile , di <i>Maria Dolores Ferrara</i>	»	103
5. Le donne nelle libere professioni , di <i>Claudia Carchio</i>	»	129
6. Promuovere il cambiamento attraverso la comunicazione: l'esperienza di Carta di Pordenone , di <i>Chiara Cristini e Paola Dalle Molle</i>	»	159
Relazione Illustrativa dell'Ispettorato Interregionale del Lavoro di Emilia Romagna, Friuli Venezia Giulia, Marche e Veneto, in merito alle convalide delle dimissioni e delle risoluzioni consensuali presentate nella Regione Friuli Venezia Giulia nell'anno 2018 , a cura di <i>Stefano Marconi e Lara Rampin</i>	»	173

4. LAVORO FEMMINILE E DIVERSITY MANAGEMENT TRA MEDIAZIONE SINDACALE E NUOVE OPPORTUNITÀ DEL LAVORO AGILE

di *Maria Dolores Ferrara**

4.1. *Diversity management*, cultura organizzativa e questione di genere

Dall'analisi dei rapporti periodici sulla situazione del personale maschile e femminile che, con cadenza biennale, le imprese con più di cento dipendenti devono trasmettere al/la consigliere/a regionale di parità e alle rappresentanze sindacali si rinviengono, per la Regione Friuli Venezia Giulia, segnali positivi, ma allo stesso tempo conferme circa la necessità di esplorare altre strade per risolvere le criticità esistenti in tema di lavoro femminile. Dall'articolato studio di questi *report*¹ emerge, infatti, un *trend* positivo nelle 232 imprese monitorate consistente nel complessivo aumento dell'occupazione femminile al 31 dicembre 2017 rispetto al 2016. Tuttavia, come posto in evidenza dall'analisi di questi resoconti², si palesano con molta nitidezza, anche nella Regione Friuli Venezia Giulia, i fenomeni di sovra-rappresentazione femminile in alcuni settori (istruzione, sanità e servizi socioassistenziali, servizi alle imprese e settori collegati) e sotto-rappresentazione femminile in altri (settore manifatturiero, commercio, edilizia, logistica, servizi immobiliari, settore sportivo, ristorazione, credito-assicurazioni, agricoltura, fornitura di energia, informatica e telecomunicazione). Ai fini del presente contributo va posto in rilievo che la fotografia relativa alla distribuzione del personale in base all'inquadramento professionale dimostra, da un lato, l'esistenza, in certi settori, di "soffitti di cristallo" all'interno delle imprese che hanno inviato il rapporto biennale, e, dall'altro, la sincronica coincidenza, in altri ambiti, tra la femminilizzazione del settore e la presenza di donne nei

* Ricercatrice di Diritto del lavoro dell'Università degli Studi di Trieste.

¹ Cfr. il contributo di Cristini presente in questo volume.

² Cfr. sempre Cristini in questo volume.

livelli di carriera più elevati. È stato detto che il migliore equilibrio in alcune imprese potrebbe essere legato all'esistenza di fattori quali la cultura organizzativa oppure alle regole del gioco che condizionano la gestione dei rapporti di lavoro, fattori che, in questi casi virtuosi, tengono in conto le esigenze, le aspirazioni e le istanze del personale femminile³. La conferma di questa relazione di causa/effetto è da verificare caso per caso, ma essa appare un'importante e preliminare premessa da cui approcciare i temi del lavoro femminile. Nelle pagine che seguono, in particolare, si intendono indagare alcuni strumenti giuridici per radicare le pratiche di *diversity management* in un'ottica di genere, focalizzando l'analisi sul ruolo rivestito dalla contrattazione collettiva.

Come è noto, la teorizzazione del *diversity management* si fa risalire a uno studio americano pubblicato dall'*Hudson Institute* di Indianapolis nel 1987 dal titolo *Workforce 2000, work and workers for the 21th century* a cura di Johnston e Parker. Pur se in questo studio non si parla espressamente di diversità, per i maggiori studiosi di *diversity management*⁴ esso rappresenta l'inizio del dibattito politico e scientifico collegato a questo approccio. Questa analisi aveva la finalità di raccogliere le informazioni necessarie per attuare effettive azioni nel mercato del lavoro in considerazione delle radicali trasformazioni intervenute nella forza lavoro dagli anni Ottanta del secolo novecento causate da numerose ragioni tra le quali l'immigrazione, l'aumento dell'occupazione femminile e l'integrazione dei soggetti disabili per effetto delle norme di tutela e dei divieti di discriminazione, i fattori demografici e l'aumento della speranza di vita⁵. Fermo restando che non è possibile offrire una definizione condivisa e unica di *diversity management*, appare chiaro che esso è stato teorizzato, in primo luogo, come metodo di gestione della forza lavoro allo scopo di risolvere le criticità che nascono dalla presenza simultanea nei luoghi di lavoro delle eterogeneità del personale dovute ai diversi fattori sopra elencati in via esemplificativa. Nel corso degli anni queste teorie si sono arricchite di numerose sfumature che hanno facilitato la transizione da un modello di *diversity management* statico a un modello dinamico nella direzione del pieno riconoscimento delle questioni e nella loro trasformazione in opportunità. Il *diversity management*, infatti, appare oggi finalizzato a introdurre sistemi, prassi, procedure e strumenti non solo per risolvere le criticità ma anche per integrare i fattori di eterogeneità nei luoghi di lavoro, segnando la trasformazione dei fini del *diversity*

³ Cfr. Cristini in questo volume.

⁴ Cfr. Mc Donald 2010.

⁵ Questo rapporto è stato ispirato dalla compagine governativa dell'epoca; per un'ampia ricostruzione cfr. A. Ferrara 2014, 40.

management dalla gestione della diversità alla sua neutralizzazione secondo un modello *win to win* per effetto del quale il riconoscimento della criticità e la relativa soluzione al bisogno della forza lavoro si trasformano in un elemento favorevole per l'organizzazione lavorativa e la produzione⁶. In questa evoluzione ha sicuramente svolto un ruolo cruciale il superamento dell'idea di organizzazione del lavoro insita nell'impresa taylorista-fordista secondo cui era il lavoratore a doversi adattare alle macchine, alla produzione e alla relativa organizzazione in favore di una visione organizzativa basata sulla valorizzazione delle competenze dei singoli lavoratori in ragione dell'adattamento del contesto ai rispettivi bisogni (*competence-based organization*)⁷. La sfuggente definizione del *diversity management* ha inoltre consentito di declinare il modello di implementazione e le connesse soluzioni organizzative da diverse prospettive, ossia quella temporale e spaziale dei luoghi e dei tempi di lavoro, quella della cultura organizzativa in termini di consapevolezza dei bisogni con individualizzazione delle soluzioni e valorizzazione della formazione dei lavoratori⁸.

Nell'impossibilità di approfondire ulteriormente i profili sociologici e di organizzazione del lavoro che travalicano le competenze di chi scrive, i temi del *diversity management* sono stati caratterizzati, nella prospettiva giuridica, da un contenuto sostanzialmente *soft* in termini di obblighi effettivamente a carico dei datori di lavoro, fermo restando il rispetto dei principi nazionali ed europei in tema di parità di trattamento e di divieti di discriminazione. Questa ultima caratteristica va oggi riconsiderata alla luce di un possibile mutamento di approccio al tema nella direzione di conferire al *diversity management* anche un contenuto più *hard*, ossia di opportunità e incentivi in favore di chi attua pratiche di inclusione e integrazione della forza lavoro nelle sue componenti di eterogeneità.

In questi anni, infatti, alcuni strumenti del *diversity management* in prospettiva di genere hanno cominciato a essere sempre più centrali nell'agenda politica e sindacale anche grazie al sostegno garantito alla contrattazione collettiva aziendale da parte del legislatore. Come è noto, l'originario e prevalente supporto è di tipo finanziario attraverso la previsione di sgravi e contributi per realizzare politiche finalizzate al riequilibrio di genere (si veda, ad esempio, l'art. 9, l. 8 marzo 2000, n. 53 che subordina il godimento degli incentivi all'attuazione di accordi collettivi che stabiliscono azioni positive)⁹.

⁶ Cfr. A. Ferrara 2014, 46; in generale, cfr. Bombelli 2004; Fabbri 2005, 117 ss.

⁷ Cfr. Fabbri 2005, 117 ss.

⁸ Cfr. A. Ferrara 2014, 45.

⁹ Per un quadro di sintesi del sistema di supporto della contrattazione collettiva in ottica di genere si veda M.D. Ferrara 2018, 136 ss.

Lo strumentario legislativo, tuttavia, si è arricchito di misure, non solo economiche, ma anche più squisitamente organizzative, come, a titolo esemplificativo, la promozione in azienda della figura del *disability tutor* con il compito di favorire l’inserimento e l’adattamento delle persone con disabilità nei luoghi di lavoro (art. 1, lett. e, d.lgs. n. 151 del 14 settembre 2015). Ad avviso di chi scrive è in atto una tendenza non solo a normare i diritti ma anche a radicare virtuose pratiche di *diversity management*. È indispensabile concepire il tema dell’inclusione reale dei soggetti vulnerabili anche nella prospettiva promozionale di comportamenti e pratiche virtuose a livello aziendale attraverso il rafforzamento di meccanismi di responsabilità sociale di impresa e un massiccio investimento nella formazione degli attori sindacali, affinché questi temi diventino una costante nella discussione delle piattaforme di rivendicazione sindacale al fine di promuovere la ricerca di soluzioni condivise ed equilibrate che tengano in conto tutte le esigenze e gli interessi in gioco.

Da questa angolazione di analisi il *diversity management* può arricchirsi di due importanti caratteristiche: nel metodo, da un lato, si tratterebbe di declinare questo approccio non solo in chiave unilaterale come onere a carico del datore di lavoro, ma nella sua dimensione collettiva; nel merito, dall’altro, esso è collegato a obiettivi ben precisi e a strumenti legislativi già in essere grazie ai meccanismi di condizionalità finanziaria imposti dai sistemi di finanziamento. Nella prospettiva giuslavoristica, a parere di chi scrive, si può parlare di un *diversity management* “orientato e partecipato”.

Questa possibile declinazione, del resto, pare anche la più funzionale a rispondere alle nuove istanze individuate nelle diverse analisi sociologiche. Il riferimento è alla necessità di tenere in conto nella cultura organizzativa anche dell’*intersectionality*, intesa come diverso modo di guardare alle differenze e alle modalità con cui esse si generano o si riproducono. Il punto di osservazione e di soluzione non è la singola caratteristica individuale, ma il modo con cui le diverse categorie sociali e culturali si combinano influenzandosi reciprocamente¹⁰.

L’approccio delle intersezionalità intende superare l’angusta visuale che la soluzione possa nascere dalla somma delle disegualianze ma aspira a strumenti di reciproca integrazione anche al fine di ridurre l’eventuale costo organizzativo ed economico che le imprese sarebbero tenute a sostenere. È evidente che una simile sensibilità si presta a essere colta e realizzata attraverso un sistema di regole non unilaterale ma il più possibile condiviso, divisibile, conoscibile ed esportabile, elementi che caratterizzano la

¹⁰ Cfr. De Vita 2014, 55.

mediazione della regola collettiva. Le criticità emerse dagli studi sul *diversity management* paiono riferirsi proprio a questi aspetti, ossia la considerazione uniforme delle diverse tipologie di differenze, il legame delle strategie di *diversity* alle *performance* aziendali così da sembrare che esse si possano superare se non rappresentano più un vantaggio, la presunta universalità di una pratica senza però porsi il problema della possibilità di esportarla in altri contesti o di ripeterla nel tempo¹¹.

Per superare questi profili di spinosità una moderna visione delle strategie di *diversity* non può prescindere dal ruolo della contrattazione collettiva e delle politiche pubbliche di sostegno. In questa duplice direzione si intende condurre l'analisi al fine di fare il punto sui collegamenti tra scelte di *diversity management*, strumenti della contrattazione collettiva e sistema promozionale, concentrando l'attenzione sullo *smart working* in funzione di conciliazione tra vita lavorativa e vita professionale.

4.2. Diversity management e work-life balance: le opportunità del lavoro agile

In altri scritti¹² si è posto in evidenza il ruolo cruciale dell'azione collettiva nell'ottica del sostegno e della progettazione delle politiche *gender oriented*, sottolineando le luci, le ombre e le possibili opportunità per il futuro. La declinazione di questi temi in un'ottica di genere impone, da un lato, la necessità di indagarne la funzione attraverso la ricognizione delle prassi collettive prevalenti e, dall'altro, l'opportunità di individuarne gli strumenti di sostegno nel tentativo di tracciare i possibili scenari futuri. I temi diffusamente rivenuti negli accordi collettivi collegati alle questioni di genere si confermano essere la protezione della maternità, i congedi parentali e i permessi per motivi di cura, il *part-time*, l'organizzazione dei tempi di lavoro e la flessibilità oraria, il telelavoro e lo *smart working*¹³. Sono collegate alla salute e sicurezza delle donne nei luoghi di lavoro le norme collettive in tema di organizzazione del lavoro, di *mobbing* e del contrasto alla violenza di genere e alle molestie nei luoghi di lavoro.

Dalla ricognizione delle regole dei contratti collettivi si ricava la suggestione secondo cui le pratiche della contrattazione continuano a essere modellate sulla figura del *male breadwinner*, in altre parole di un uomo adulto,

¹¹ Cfr. De Vita 2014, 59, 60. In generale, cfr. De Vita 2011.

¹² Cfr. M.D. Ferrara 2018, 136; M.D. Ferrara 2014, 519.

¹³ Sul punto cfr. M.D. Ferrara 2014, 519 e Pietanza 2009, 133.

padre di famiglia e unico percettore di reddito, con un contratto di lavoro subordinato, a tempo pieno e indeterminato¹⁴. Il modello del *male breadwinner* è attuato con la scelta selettiva di una tecnica regolativa e di un conseguente linguaggio giuridico apparentemente *gender neutral* da cui, in realtà, deriva spesso una regolamentazione *gender-blind*¹⁵. La concreta operatività di un modello contrattuale di genere non è limitata soltanto da questa premessa, ma da una più radicata motivazione ideologica che è presente nel patrimonio genetico del sindacalismo italiano. L'agire sindacale è storicamente ispirato all'universalità dei diritti che attraverso la contrattazione collettiva dovrebbero trovare una compiuta attuazione. Questa caratteristica può porsi in contrasto con la tipica tendenza alla personalizzazione dei trattamenti (ad esempio, in materia di orario di lavoro) su cui gli interventi si fondano allo scopo di tenere in conto le differenti esigenze delle lavoratrici e dei lavoratori. La flessibilità della norma collettiva, tuttavia, consente l'adattamento al contesto produttivo e organizzativo degli strumenti a disposizione in una concreta prospettiva di genere in relazione, ad esempio, ai temi collegati alle politiche di conciliazione vita/lavoro, ai sistemi di inquadramento e ai modelli organizzativi in generale. L'accresciuta centralità del ruolo è dipesa anche dai numerosi sforzi messi in campo a sostegno della contrattazione collettiva, soprattutto di livello aziendale, da parte del legislatore che ha intensificato le opportunità di supporto finanziario in favore degli attori sindacali e dei datori di lavoro disponibili a recepire e a normare in ottica di genere tradizionali e/o nuovi strumenti di sostegno al lavoro femminile e alle esigenze di conciliazione vita/lavoro.

Per quanto concerne questo ultimo profilo, va detto che il presente della contrattazione di genere, finalizzata, in particolare, a conciliare la vita lavorativa e la vita professionale, è stato caratterizzato da significative novità¹⁶. La legge delega n. 183 del 10 dicembre 2014 ha delegato il Governo a incentivare accordi collettivi volti a favorire la flessibilità dell'orario lavorativo e l'impiego di premi di produttività al fine di promuovere le esigenze di conciliazione vita/lavoro (art. 1, co. 8, lett. d, l. n. 183/2014). In virtù della suddetta delega è stato introdotto un sistema di incentivazione (art. 25, d.lgs. n. 80 del 15 giugno 2015) che si presenta parzialmente diverso dalle misure di

¹⁴ Cfr. Murgia, Poggio 2007.

¹⁵ In particolare, si è osservata questa tendenza in relazione alle norme riguardanti l'organizzazione dell'orario del lavoro e la materia della salute e sicurezza; cfr. M.D. Ferrara 2019a, 59.

¹⁶ Cfr. Calafà 2018, 33 e M.D. Ferrara 2018, 136.

cui all'art. 9, l. n. 53/2000¹⁷ anche in considerazione della successiva disciplina amministrativa emanata in attuazione del citato articolo 25, d.lgs. n. 80/2015: il riferimento è al decreto ministeriale del 12 settembre 2017 e alla circolare Inps del 3 novembre 2017, n. 163, che complessivamente hanno portato a compimento il quadro regolativo delle agevolazioni e delle misure organizzative incentrate sul *work life balance*.

Il sistema delineato dalle nuove disposizioni non è alternativo al sistema della legge n. 53/2000 perché l'art. 9 citato si riferisce a tutte le ipotesi di azioni positive e non solo agli strumenti di conciliazione vita/lavoro. Il regime più recente ha natura temporanea e sperimentale, prevedendo una quota di finanziamento delle misure solo per gli anni 2016-2018, quota che originariamente è stata fissata in una certa percentuale (10%) e successivamente, per effetto di una modifica legislativa intervenuta nel testo dell'art. 25, co. 1, d.lgs. n. 80/2015¹⁸, è stata espressamente indicata nel suo preciso ammontare in misura decrescente¹⁹. In secondo luogo, si è trattato di un sistema promozionale finanziato con fondi diversi rispetto a quelli della legge Turco del 2000, gravando espressamente sul Fondo per il finanziamento di sgravi contributivi per incentivare la contrattazione di secondo livello di cui all'articolo 1, co. 68, ultimo periodo, della legge 24 dicembre 2007, n. 247, e successive modificazioni. Il cambiamento del fondo potrebbe avere avuto l'effetto di creare un auspicabile legame tra le nuove misure di *work life balance* e le tradizionali tematiche oggetto delle trattative per incentivare la contrattazione aziendale, ossia le misure di sgravio e detassazione del trattamento retributivo accessorio collegato alla produttività.

Questo sistema promozionale non ha offerto soltanto il quadro degli sgravi ottenibili, come di consueto è accaduto in passato, ma ha cercato di delineare un modello di contrattazione *aziendale* finalizzato a implementare le misure di conciliazione tra vita professionale e vita lavorativa. Nel decreto ministeriale del 12 settembre 2017, infatti, non solo è stato ribadito l'obbligo del deposito legale del testo degli accordi (ai sensi dell'art. 14, d.lgs. 14 settembre 2015, n. 151), ma sono state date indicazioni precise sul contenuto obbligatorio che l'accordo collettivo deve possedere per accedere al finanziamento pubblico, contenuto consistente nella previsione di almeno due misure di intervento

¹⁷ Come è noto, l'art. 9, l. n. 53/2000 subordina il godimento degli incentivi in favore delle imprese all'attuazione di accordi contrattuali che prevedano azioni positive. Sul punto, tra i tanti, si veda Allamprese, 2001, 130; Calafà, 2008, 117; Calafà, 2012, 468; Tinti, 2009, 195.

¹⁸ Ai sensi dell'art. 1, co. 191, l. 28 dicembre 2015, n. 208.

¹⁹ Si stabilisce in via sperimentale, per il triennio 2016-2018, una quota pari a 38,3 milioni di euro per l'anno 2016, a 36,2 milioni di euro per l'anno 2017 e a 35,6 milioni di euro per l'anno 2018.

dirette al sostegno della genitorialità, della flessibilità organizzativa e del *welfare* aziendale di cui almeno una linea di intervento deve essere finalizzata a supportare i primi due obiettivi, ossia la genitorialità e la flessibilità organizzativa²⁰. Si è cercato, in tal modo, di imporre un contenuto minimo di strumenti che devono essere concordati e attuati dalla contrattazione aziendale, evitando che lo sgravio sia finalizzato ad introdurre solo misure di matrice assistenziale (come, a titolo esemplificativo, gli strumenti di *welfare* aziendale) che non incidono sui sistemi di organizzazione dell'impresa²¹.

Questa versione sperimentale del sistema di agevolazioni alla contrattazione di *work/life balance* pare, ad avviso di chi scrive, un modello che può essere ripetuto soprattutto perché ha consacrato la saldatura dei temi classici della contrattazione di genere con gli emergenti e dinamici profili della contrattazione di *welfare* aziendale.

Siffatta prospettiva promozionale, inoltre, potrebbe essere utile anche a superare le classiche spinosità individuate dagli studiosi in merito alla praticabilità delle scelte di *work life balance* nell'ambito delle strategie di *diversity management*. Come è stato detto, la crisi economica che si è abbattuta nel 2008 ha posto le imprese dinanzi all'imperativo della sostenibilità delle pratiche di *diversity*, poiché la questione dei costi e il rapporto tra i costi e il loro rendimento sono diventati centrali²².

Allo stesso tempo, dalla crisi economica sono scaturiti nuovi bisogni sociali che hanno contribuendo a combinare i diversi fattori alla base delle diversità che devono essere gestite e neutralizzate nella società e nei luoghi di lavoro. L'aumento delle diseguaglianze e l'impoverimento complessivo della popolazione rappresentano, infatti, la macro cornice in cui vanno riletti i tradizionali temi della questione di genere e le relative soluzioni, poiché sul piano degli strumenti e delle soluzioni questi profili (questione di genere e questione sociale) condividono spesso la medesima progettualità. In questa ottica, infatti, è oramai consolidato il ruolo cruciale svolto dalla contrattazione collettiva c.d. sociale all'indomani della crisi economica e per effetto delle politiche di *austerità* che hanno travolto il *welfare* pubblico. I principali archivi sindacali, ossia l'*Osservatorio sociale* di Cisl, Fnp-Cisl (2018) e l'*Osservatorio sulla contrattazione sociale* di Cgil, Spi-Cgil, Fondazione di Vittorio (2018), registrano un *trend* in vertiginosa ascesa, stimando la sottoscrizione, negli ultimi anni, di circa 900/1000 accordi di questo tipo²³.

²⁰ Cfr. M.D. Ferrara 2018, 136.

²¹ Per questi profili si rinvia a M.D. Ferrara 2018.

²² Cfr. Ponzellini, Riva 2014, 93.

²³ Cfr. anche Lodigiani, Riva 2019, 11.

Ad interessare non è solo il dato quantitativo ma la virtuosa convergenza, sui tavoli delle trattative, dei profili di *welfare*, conciliazione vita/lavoro e pari opportunità grazie anche al modello di sostegno e di incentivazione sopra descritto. Questo collegamento è tanto più virtuoso se si analizza anche un altro aspetto. La contrattazione collettiva soprattutto a livello territoriale può interessare e coinvolgere in maggiore misura le piccole e medie imprese che rappresentano la tipologia più diffusa del tessuto imprenditoriale italiano ma che, date le dimensioni, non sempre attivano il livello di contrattazione aziendale, ciò a maggior ragione se si considera che un recente studio europeo ha evidenziato il maggiore interesse di queste imprese in relazione alle strategie di *diversity*²⁴.

Queste dinamiche hanno un impatto chiaro non solo sulle politiche sindacali ma possiedono una possibile *vis* espansiva sulla funzione e sulla regolamentazione giuridica di istituti giuslavoristici, come è accaduto nel caso dello *smart working* di cui si esamineranno i profili legali e collettivi strettamente connessi alla finalità di conciliazione vita/lavoro.

Come è noto, infatti, il lavoro agile è stato introdotto non solo per incrementare la competitività delle imprese ma anche per agevolare la conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro (art. 18, co. 1, l. 22 maggio 2017, n. 81)²⁵; tale opzione regolativa è coerente con la positiva tendenza riscontrabile sul piano della tecnica legislativa a considerare i temi della conciliazione vita/lavoro come una materia trasversale che deve pervadere più campi e più istituti del diritto del lavoro secondo la tecnica del *mainstreaming*²⁶. L'attuazione di queste finalità sembra fondarsi su una strumentazione che valorizza, almeno apparentemente, il coinvolgimento e la partecipazione del lavoratore nelle scelte organizzative²⁷. È stato osservato che il filo conduttore che collega le molteplici concezioni del lavoro digitale sembra consistere in una spiccata trasformazione dell'organizzazione del lavoro. Sotto questo profilo la rivoluzione digitale pare caratterizzata da una trasformazione dell'organizzazione non più solo “*del lavoro*”, ossia dipendente unilateralmente dal datore di lavoro che deve adattare la sua attività economica alle nuove tecnologie e ai nuovi metodi di produzione, ma si tratta di un cambiamento dell'organizzazione “*nel lavoro*”, giocando un ruolo fondamentale la

²⁴ Cfr. cfr. Commissione europea 2014.

²⁵ Cfr., in generale, Martone 2018, 466; G. Santoro Passarelli 2018, 382 ss.

²⁶ Cfr. M.D. Ferrara 2018, 141. La trasversalità è anche dovuta all'allargamento della stessa nozione di conciliazione vita/lavoro sia in relazione ai destinatari sia in relazione agli strumenti di attuazione dei diversi bisogni. Per un quadro delle recenti riforme in ottica di conciliazione si veda, tra gli altri, Alessi 2018, 804 ss.; Pasquarella 2017, 41 ss.; Vettor 2018.

²⁷ In sociologia, Guarascio, Sacchi 2017, 6. Da una prospettiva giuslavoristica cfr. M.D. Ferrara 2019b, 125 ss.

disponibilità organizzativa del lavoratore medesimo²⁸. Con riferimento al lavoro agile, in particolare, questa tendenza impatta particolarmente sul piano della conformazione dei poteri datoriali laddove la definizione del tempo e del luogo di lavoro sembra divenire il frutto di un processo di condivisione e di accordo tra le parti. Sin dalla definizione di lavoro agile contenuta nella legge n. 81/2017 (art. 18) si ricava che non si tratta solamente di una diversa “modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato”, ma le nuove disposizioni possono determinare in potenza una sostanziale configurazione del potere direttivo e organizzativo in capo al datore di lavoro nei termini sopra anticipati di apparente condivisione e partecipazione del lavoratore subordinato alla gestione dei medesimi poteri²⁹. A differenza di altre fattispecie pattizie ad oggetto la regolamentazione flessibile dell’orario di lavoro (es. le clausole elastiche del contratto di lavoro a tempo parziale), nel lavoro agile il patto sembra avere, almeno in potenza, un contenuto costitutivo di un potere organizzativo condiviso in relazione a questa particolare modalità di esecuzione del lavoro subordinato. Nelle altre ipotesi, invece, il patto ha un effetto autorizzativo in quanto costitutivo del diritto potestativo unilaterale di modificare, ad esempio, la collocazione temporale della prestazione lavorativa, rafforzando così l’unilateralità del potere organizzativo datoriale³⁰.

In questo ritrovato potere negoziale del lavoratore, invero, non mancano profili critici³¹ soprattutto in relazione alle finalità di conciliazione vita/lavoro in quanto, come già molte indagini hanno mostrato, questa modalità rischia di generare una commistione/confusione tra lavoro e vita privata foriera di nuovi rischi, anche psico-sociali, a danno della salute delle lavoratrici e dei lavoratori agili causati dal fatto che la disponibilità al lavoro per effetto

²⁸ Così M.D. Ferrara 2019b, 126.

²⁹ Gli elementi a sostegno di questa interpretazione sono diversi, in primo luogo, la natura pattizia con cui si arriva a concordare questa modalità. L’accordo scritto tra il lavoratore e il datore di lavoro costituisce il presupposto per stabilire forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, e senza precisi vincoli di orario o di luogo (art. 18, l. n. 81/2017). Non solo il mezzo dell’accordo, ma anche il suo contenuto pare confermare quanto sostenuto sopra, poiché con riguardo all’ipotesi espressamente sancita di esecuzione della prestazione svolta all’esterno dei locali aziendali, l’accordo deve indicare le forme di esercizio del potere direttivo del datore e gli strumenti di lavoro utilizzati dal lavoratore, con particolare riferimento ai tempi di riposo e alle misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro (art. 19, co. 1, l. n. 81/2017) e, allo stesso tempo, deve chiarire gli ambiti del potere di controllo e del potere disciplinare quando la prestazione è resa all’esterno dei locali aziendali (art. 21, l. n. 81/2017); cfr. M.D. Ferrara 2019b, 135. Il nuovo assetto di regole è interpretato in termini di maggiore autonomia del lavoratore subordinato; così Fiorillo 2018, 170. Cfr. anche Gramano 2018, 503.

³⁰ Cfr. M.D. Ferrara 2019b, 135 ss.

³¹ Cfr. Casillo 2018, 118.

della connessione informatica è potenzialmente senza limiti³². Sussiste, infatti, solo l'obbligo di rispettare la disciplina legale in tema di orario massimo di lavoro giornaliero e settimanale, nonché di riposi (art. 3 e 7, d.lgs. n. 66 del 8 aprile 2003) stante il relativo richiamo nell'art. 18, co. 1, l. n. 81/2017. Al riguardo, è stato rilevato³³ un approccio maggiormente garantista contenuto nella l. n. 81/2017 rispetto a quanto sancito nel decreto del 2003 in favore dei lavoratori la cui durata dell'orario non è misurata o predeterminata o determinata a causa delle caratteristiche dell'attività esercitata per i quali appunto si esclude l'applicazione delle norme in materia di orario normale, massimo settimanale, lavoro straordinario e riposo giornaliero (art. 17, co. 5, d.lgs. n. 66/2003). La diversità di regolazione, tuttavia, non si spiega solo per un difetto di coordinamento con il decreto n. 66/2003 ma può derivare dal fatto che nel lavoro agile la non programmabilità dell'orario non scaturisce dall'attività che si esegue ma dalla disponibilità organizzativa del lavoratore in combinazione con le direttive datoriali di esecuzione della stessa.

Ferma restando l'applicazione della cornice legale del decreto n. 66/2003, il richiamo ai riposi nell'art. 19, co. 1, l. n. 81/2017 potrebbe, invece, riferirsi anche alle pause che possono essere concordate in considerazione della maggiore esposizione del lavoratore a una perenne reperibilità o iper-connettività. A conferma di ciò, infatti, tale riferimento è disciplinato nello stesso periodo in cui si riconosce il rimedio principale contro questo rischio, ossia il diritto alla disconnessione di cui all'art. 19, co. 1, l. n. 81/2017³⁴. Da questa prospettiva, la stessa disconnessione diviene un aspetto della *disponibilità organizzativa* del prestatore di lavoro subordinato che, anche sotto questo profilo, si trova a condividere profili organizzativi, tra cui i periodi di indisponibilità di accesso alle strumentazioni tecnologiche. Il diritto all'irreperibilità, per effetto del quale il lavoratore non può essere oggetto di richieste, senza subire ripercussioni, è il rovescio della medaglia del diritto all'accesso alla rete e alle nuove modalità di esecuzione della prestazione lavorativa su cui il lavoro agile si fonda. Lo scarno modello legale di regolazione del diritto di disconnessione potrebbe anche essere letto come conferma di quanto asserito, poiché l'accordo tra le parti sulle modalità di disconnessione è necessario e non sostituibile con la discrezionale e unilaterale decisione datoriale; pertanto, in assenza dell'accordo su questo punto, l'intero patto sul lavoro agile potrebbe ritenersi

³² Cfr. Malzani 2018, 21; Spinelli 2018, 171; il rischio estremo è la creazione di una vera e propria dipendenza dal lavoro e di autosfruttamento, cfr. Tufo, Calvellini 2018, 405.

³³ Cfr. Fenoglio 2018a, 646.

³⁴ Sul diritto di disconnessione cfr., particolarmente, Peruzzi 2017, 15; Fenoglio 2018b, 554; Ferrante 2018, 125; Altamari 2018, 181; Pascucci F., Allamprese 2017, 307 ss.

non valido poiché il patto sulle modalità di disconnessione costituisce un elemento del potere organizzativo condiviso tra i soggetti.

In questa nuova modalità agile di rendere la prestazione si confrontano rischi e opportunità la cui armonica composizione impone una nuova grammatica nelle strategie di organizzazione e gestione del personale non solo nel rapporto *one to one* con i singoli lavoratori ma anche in via collettiva nella ricerca di soluzioni condivise per l'intera comunità dei lavoratori attraverso i contratti collettivi. Il lavoro agile rappresenta, a parere di chi scrive, un laboratorio per testare il modello giuslavoristico di *diversity management* "partecipato e orientato", cui si è fatto cenno all'inizio di questo contributo, in considerazione della necessità di integrare nella direttiva datoriale, anche attraverso la mediazione della norma collettiva, le istanze dei lavoratori e delle lavoratrici.

4.3. Il ruolo della contrattazione collettiva nell'ambito del *diversity management*: lo *smart working* come *case study*

In prosieguo si concentrerà l'attenzione su alcune prassi della contrattazione collettiva³⁵ nella regolamentazione del lavoro agile, soffermando l'attenzione soltanto sui profili strettamente connessi alle finalità di conciliazione vita/lavoro, come ad esempio il diritto di disconnessione, le fasce di reperibilità, la segregazione professionale, i criteri di produttività³⁶.

Sul piano del metodo va detto che, in occasione dei rinnovi contrattuali intervenuti in questi ultimi due anni, in alcuni casi è stata fissata una regolamentazione organica e separata del lavoro agile a livello nazionale come accaduto, ad esempio, in relazione all'accordo sul lavoro agile di Poste Italiane S.p.A. del 23 gennaio 2019³⁷; in generale, è prevalsa la scelta di normare la fattispecie dello *smart working* nel contratto collettivo nazionale unitamente al telelavoro³⁸. In alcuni contratti si rinvia alla contrattazione aziendale il

³⁵ In generale, Tiraboschi 2017.

³⁶ Ai fini dell'analisi che seguirà sono stati consultati gli archivi del Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro, della Federazione Italiana Metalmeccanici FIM-Cisl (<https://www.fim-cisl.it/smartworking/accordi/>), dell'Osservatorio Olympus costituito presso il Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo (<https://olympus.uniurb.it/>). In alcuni casi la contrattazione aziendale è stata reperita sui siti istituzionali delle imprese cui si riferisce.

³⁷ Cfr. Accordo del 23.01.2019 sul lavoro agile.

³⁸ Cfr., ad esempio, CCNL del 26.06.2018 Terziario avanzato (Anpit) che contiene una disciplina organica gli articoli 76 ss.; CCNL del 9.10.2018, Sale bingo (Anpit) (art. 80 ss.); CCNL del 12 settembre 2018, Commercio, Servizi, Conflavoro, PMI (art. 80 ss.); CCNL del 12.09.2018, Turismo, Conflavoro, PMI (art. 80 ss.).

compito di integrare o approfondire taluni profili del lavoro agile³⁹. Precedentemente all'entrata in vigore della legge n. 81/2017, i diversi accordi che in modo pionieristico hanno introdotto sperimentazioni in tema di lavoro agile hanno distinto le due fattispecie anche per radicare uno strumento che non aveva ancora una cornice legislativa di riferimento e, quindi, appariva bisognoso di spazi di autonomia definitoria⁴⁰.

Nel merito, ai fini del tema del presente contributo, vanno evidenziate alcune prassi inaugurate dalla contrattazione collettiva anche se persistono

³⁹ Cfr. CCNL del 9 ottobre 2018, Sale Bingo Anpit (art. 80); CCNL del 19 luglio 2018, Chimica, Aziende industriali (art. 47); CCNL del 26 giugno 2018, Terziario avanzato (Anpit) in cui si demanda alla contrattazione aziendale, ad esempio, l'adozione di misure dirette a prevenire o ridurre l'isolamento del telelavoratore dall'ambiente di lavoro; il carico di lavoro e gli eventuali strumenti di telecontrollo; l'eventuale fascia di reperibilità; la concreta determinazione degli strumenti che permettano al telelavoratore l'effettiva autonoma gestione del tempo di lavoro; le condizioni di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nel telelavoro e nel lavoro agile; condizioni e termini dell'applicazione del lavoro agile ai quadri e dirigenti aziendali con funzioni di staff, studio e ricerca (art. 89) oltre che in generale il ricorso al lavoro agile in concorrenza al solo potere organizzativo unilaterale del datore di lavoro (art. 19, punto 2, lett. a) (cfr. similmente, art. 19, punto 2, lett. a), CCNL del 31 gennaio 2018, Studi professionali e Agenzie di assicurazioni (Anpit)). Nel CCNL del 26 marzo 2019, Laboratori di analisi (Federlab-Cifa), si demanda al secondo livello di contrattazione numerose materie, tra cui, le modalità e i criteri di esecuzione del lavoro agile, anche in relazione agli strumenti da utilizzare; gli aspetti relativi alla sicurezza; le modalità di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro; le condotte che, in aggiunta a quelle previste dal c.c.n.l., possono dar luogo all'applicazione di sanzioni disciplinari; le eventuali previsioni collegate al raggiungimento di obiettivi; le ulteriori previsioni finalizzate ad agevolare i lavoratori e le imprese che intendono utilizzare le modalità di lavoro agile (art. 19). Nel CCNL del 12 settembre 2018, Commercio, Servizi, Conflavoro PMI, si demanda al secondo livello la determinazione in concreto degli strumenti che permettono l'effettiva autonoma gestione dell'organizzazione del lavoro al telelavoratore e al lavoratore agile; ogni eventuale restrizione riguardante l'uso di apparecchiature, strumenti, programmi informatici e alle eventuali sanzioni applicabili in caso di violazione; l'adozione di misure idonee a prevenire l'isolamento del telelavoratore; l'adozione di misure idonee a permettere l'accesso alle informazioni dell'azienda; l'individuazione dell'eventuale fascia di reperibilità fisica o telematica; la disciplina sugli eventuali accessi presso il domicilio del telelavoratore o del lavoratore agile per il controllo ovvero la riparazione delle apparecchiature e degli strumenti dati in dotazione agli stessi. Si precisa, inoltre, che in mancanza di contrattazione aziendale varranno gli accordi tra l'azienda e il singolo lavoratore (art. 87).

⁴⁰ Cfr., ad esempio, CCNL Alimentari, Aziende artigiane, del 23 febbraio 2017; Accordo Gruppo Cariparma Crédit Agricole del 8 marzo 2016 e Accordo Nestlé Italiana S.p.a. e Nestlé spacci s.r.l. del 12 ottobre 2012 in cui il lavoro agile è definito come una «ulteriore forma di lavoro a distanza» rispetto al telelavoro, precisando che è una modalità lavorativa che permette di svolgere all'esterno la stessa attività svolta all'interno, non necessariamente da postazione fissa e predeterminata, e non stabilmente, ma anche occasionalmente. Per una ricognizione sullo stato dell'arte della contrattazione prima della legge n. 81/2017 cfr. Tiraboschi 2017, cit.; Gruppo giovani giuslavoristi Sapienza (GggS) 2017; Picunio 2018, 515; Dagnino, Tommasetti, Tourres, Tiraboschi 2016.

alcuni possibili profili critici con riguardo alla prospettiva di indagine oggetto del presente studio, ossia le finalità di *work/life balance*.

Da questo angolazione va rimarcato che alcuni contratti nazionali hanno arricchito il dato legale in relazione al contenuto dell'accordo individuale, imponendo, ad esempio, che in esso si debbano individuare, oltre ai riposi, anche le fasce di reperibilità⁴¹, opzione che in altri contratti è demandata eventualmente alla contrattazione di secondo livello⁴². Questo obbligo di indicazione delle fasce di reperibilità pare senza altro un possibile rimedio per scongiurare i rischi di iper-connettività e commistione tra tempi di vita e tempi di lavoro⁴³. Le fasce di reperibilità rappresentano uno strumento più flessibile rispetto alla regolamentazione del diritto alla sola disconnessione in quanto consente di dosare i periodi *on line* e *off line* nell'arco delle ore di lavoro massimo giornaliero. Negli accordi nazionali e aziendali il diritto di disconnessione, infatti, è riferito soltanto ai periodi giornalieri di disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche, ossia è regolata la semplice garanzia di disconnettersi al di fuori dell'orario di lavoro⁴⁴: sembra, dunque, prevalente la tendenza a indicare la giornata di lavoro in *smart working* più che la garanzia del tempo di vita *off line*. In altri accordi (ad esempio, l'accordo sul lavoro agile di Poste Italiane S.p.A. del 23 gennaio 2019) si stabilisce la calendarizzazione delle giornate di lavoro in modalità agile da definire nell'accordo individuale, su base settimanale, in funzione delle esigenze lavorative e organizzative della struttura, oltre che l'intervallo temporale in cui la prestazione può essere resa (8-20) con la precisazione che l'attività può essere svolta anche in modo non continuativo. Questa formulazione potrebbe essere, tuttavia, insufficiente a scongiurare i rischi dell'iper-connettività, fatta salva l'espressa previsione che in caso di indisponibilità a rendere la prestazione di lavoro per periodi temporali superiori ai novanta

⁴¹ Cfr. art. 167, CCNL Laboratori di analisi (Federlab-Cifa) cit.

⁴² Cfr., ad esempio, art. 80, CCNL Sale Bingo (Anpit) cit.; art. 87, CCNL Commercio Servizi (Conflavoro-PMI) cit.; art. 87, CCNL Turismo, Conflavoro, PMI, cit.

⁴³ Nell'accordo Ansaldo STS S.p.A. del 5 giugno 2018 si stabilisce che il personale agile deve assicurare la connessione tra le 10 e le 12 e dalle 14.30 alle 16.30. In un altro accordo si parla di assicurare lo svolgimento dell'attività e la relativa reperibilità nella fascia 8.30/17.30 in cui il dipendente deve essere contattabile dall'azienda e da terze parti collegate all'attività lavorativa come fornitori e clienti (Accordo Ducati Motor del 14 settembre 2018).

⁴⁴ Cfr. art. 73, CCNL Sale Bingo (Anpit) cit.; art. 82, CCNL Terziario avanzato (Anpit) cit.; Accordo FCA NV del 12 marzo 2018; Accordo Hitachi Rail S.p.A. del 10 settembre 2019. Questo risultato viene anche raggiunto stabilendo che lo *smart worker* deve garantire la reperibilità mediante la strumentazione aziendale durante lo svolgimento della prestazione in *smart working* (Accordo Gruppo UBI Banca del 31 agosto 2018), oppure indicando la giornata di lavoro del personale agile compresa tra le 8 e le 20 (così Accordo Ansaldo STS S.p.A. del 5 giugno 2018) o tra le 6 e le 22 (Accordo Ducati Motor del 14 settembre 2018).

minuti il dipendente deve comunicare preventivamente tale indisponibilità al proprio responsabile. Tale puntualizzazione, infatti, fa presumere che le indisponibilità (micro-disconnessioni) inferiori ai novanta minuti non dovrebbero essere prese in considerazione e, quindi, possibili e lasciate all'autoregolazione del lavoratore agile. In alcuni casi, a livello aziendale⁴⁵, più espressamente si richiede la connessione degli strumenti tecnologici contestualmente alle fasce orarie in cui il lavoro è effettivamente svolto e i dipendenti sono tenuti alla presenza in azienda⁴⁶.

Negli accordi aziendali precedenti all'approvazione della l. n. 81/2017 l'agilità dello *smart worker* è intesa prevalentemente come possibilità di lavorare in orari non rigidamente stabiliti⁴⁷, nel rispetto della durata massima settimanale dell'orario di lavoro stabilita contrattualmente, senza obblighi di timbratura per registrare l'orario di entrata e uscita⁴⁸, ma soltanto al fine di registrare la presenza in azienda⁴⁹. L'iper-connettività, quindi, non è immediatamente percepita come un probabile rischio di questa modalità⁵⁰; al contrario, in questi primi accordi la contrattazione ha mostrato diffidenza sia nel concedere spazi di autonomia al lavoratore nella scelta del luogo⁵¹ sia nella possibilità di svolgere la prestazione prevalentemente all'esterno dell'azienda⁵². Questo approccio difensivo pare superabile sia in relazione alla lettera della l. n. 81/2017, che rimette all'accordo individuale e alla volontà

⁴⁵ Accordo aziendale, SIEMENS S.p.A. del 6 giugno 2017.

⁴⁶ Si stabilisce, ad esempio, che il lavoratore è tenuto a rendersi reperibile nel corso del suo orario di lavoro (es. Accordi Snam Smart Working del 26 novembre 2015 e Barilla del 2 marzo 2015) o in una fascia oraria predeterminata (Accordo aziendale General Motors Powertrain del 6 marzo 2015).

⁴⁷ Cfr. Accordo Smart Working, Credito Assicurazioni – AXA del 12 aprile 2016.

⁴⁸ Cfr. Accordo Smart Working, Snam del 26 novembre 2015. Nell'Accordo Smart Work, Commercio – PWC Advisory del 16 dicembre 2015, ad esempio, è prevista la flessibilità degli orari, ossia delle fasce di tempo per entrare e uscire dall'azienda.

⁴⁹ A titolo esemplificativo, cfr. Accordo, Randstad Group Italia S.p.a. di Milano del 2 febbraio 2016.

⁵⁰ I primi contratti aziendali, infatti, hanno un approccio difensivo in relazione a molti temi, tra cui la scelta del luogo dove eseguire la prestazione, rilevandosi una certa riluttanza a concedere spazi di autonomia allo *smart worker*.

⁵¹ Si preferisce un altro *hub* aziendale, il domicilio o altro luogo concordato (Accordo Gruppo Intesa Sanpaolo del 10 dicembre 2014; Accordo Banca Nazionale del Lavoro del 15 luglio 2015; Accordo Credit Agricole del 9 marzo 2017), oppure qualunque indicazione fornita dal dipendente purché il luogo scelto dal lavoratore sia conforme alle *polices* aziendali e alla normativa sulla salute e sicurezza (Accordo Smart Working, Snam del 26 novembre 2015), negando, in alcuni casi che il luogo possa essere pubblico o aperto al pubblico (Accordo Smart working, Chimici-Gruppo ENI del 6 febbraio 2017). In altri contratti manca l'individuazione del luogo (Accordo Reala Mutua Assicurazioni del 14 aprile 2016; Accordo AXA Assicurazioni del 12 aprile 2016).

⁵² Cfr. Accordo Intesa Sanpaolo sopracitato, cit., in cui si specifica la necessaria prevalenza del lavoro prestato in azienda e Accordo Barilla del 2 marzo 2015.

delle parti la determinazione delle modalità di lavoro agile, sia con riguardo alla necessità di implementare l'istituto in ragione anche delle finalità di conciliazione vita/lavoro che potrebbero essere frustrate da una rigida determinazione di questi elementi.

In alcuni accordi aziendali di ultima generazione post legge n. 81/2017 pare, tuttavia, ridimensionata l'enfasi sull'autonomia organizzativa del personale, poiché l'agilità viene proceduralizzata attraverso la previsione di una pianificazione, di regola mensile, delle giornate di lavoro rese in modalità agile, calendarizzazione che può essere modificata dall'azienda con un preavviso minimo spesso esiguo che non si concilia facilmente con le esigenze di conciliazione⁵³.

Un altro importante profilo che deve essere tenuto in considerazione per non svilire la finalità conciliativa è rappresentato dalla conservazione della professionalità e dall'accesso alla formazione affinché questa modalità di lavoro non sia scorrettamente usata in funzione di segregazione professionale. In alcuni casi si precisa che, accanto alla parità di trattamento con gli altri lavoratori subordinati, la trasformazione del rapporto di lavoro in modalità agile garantisce la conservazione integrale dello *status* precedentemente acquisito⁵⁴, a tutela del mantenimento non solo dei diritti maturati dal lavoratore subordinato ma, in senso lato, anche a difesa della sua posizione⁵⁵ oltre che delle pari opportunità nelle possibilità di accesso alla formazione e allo

⁵³ Cfr. Accordo Soc. Telespazio S.p.A. del 20 luglio 2018; va detto che si attribuisce la medesima facoltà al dipendente quando insorgono ragioni collegate alle finalità di conciliazione. Parla di pianificazione concordata delle giornate (almeno 5 giorni prima) anche l'Accordo Ansaldo STS S.p.A. del 5 giugno 2018.

⁵⁴ Secondo l'Inail, del resto, la classificazione tariffaria della prestazione lavorativa svolta in modalità agile segue quella cui viene ricondotta la medesima lavorazione svolta in azienda, poiché sia per le attività svolte in azienda sia per quelle svolte al di fuori di tale ambito gli strumenti tecnologici sono sempre forniti dal datore di lavoro tenuto a garantirne anche il buon funzionamento. A parità di rischio deve necessariamente corrispondere un'identica classificazione ai fini tariffari in attuazione del principio alla stregua del quale il trattamento normativo e retributivo dei lavoratori "agili" rispetto ai loro colleghi operanti in azienda deve essere il medesimo, ivi compresa l'adozione delle norme di sicurezza sul lavoro (cfr. Circolare INAIL del 2 novembre 2017, n. 48).

⁵⁵ Cfr. art. 83, CCNL Turismo (Conflavoro-PMI), cit., e art. 83, CCNL Commercio (Servizi-Conflavoro), cit.; art. 74, CCNL Sale Bingo (Anpit), cit.; in un altro accordo si dice espressamente che la modalità agile non incide sull'inserimento nell'organizzazione aziendale e non comporta modifica, tra l'altro, della sede di lavoro, sulla possibilità di crescita professionale e sul godimento e l'esercizio dei diritti sindacali, art. 29bis, CCNL del 9 luglio 2018, Comunicazione PMI; punto 7 dell'Accordo del 23 gennaio 2019 Poste Italiane, cit.; art. 16, CCNL Gas-acqua, del 18 maggio 2017; art. 5bis, CCNL Energia e Petrolio, del 25 gennaio 2017.

sviluppo della carriera, stabilendo in alcuni contratti il diritto a una formazione *ad hoc* per il lavoratore agile⁵⁶.

Sempre in un'ottica di favorire una corretta declinazione di questo strumento in funzione di *work-life balance* vanno segnalate le disposizioni della contrattazione nazionale in cui si contempla la possibilità di “giustificare” tempestivamente l'impossibilità di esecuzione della prestazione in modalità agile così da non configurare questa ipotesi come un inadempimento, poiché si dovrà vagliare la sussistenza della giustificazione⁵⁷, anche se in alcuni casi si avalla, allo stesso tempo, l'opportunità di redigere un codice disciplinare separato per i lavoratori agili⁵⁸ nella consapevolezza che la tipizzazione contenuta nei codici di condotta per gli altri lavoratori subordinati potrebbe essere inadeguata a cogliere le diverse esigenze di prevenzione e repressione degli illeciti posti eventualmente in essere dagli *smart worker*.

Ad avviso di chi scrive, inoltre, possono rivestire un ruolo cruciale nell'implementazione dello *smart working* in funzione di conciliazione le previsioni della contrattazione collettiva in cui si opera una saldatura tra le finalità conciliative e quelle volte ad aumentare la competitività delle imprese. Il riferimento è alla concreta attuazione della previsione di legge secondo cui gli incentivi fiscali e contributivi conseguenti agli incrementi di produttività ed efficienza del lavoro subordinato sono applicabili anche quando l'attività è prestata in modalità agile (art. 18, comma 4, l. n. 81/2017) regola che, per adesso, in alcuni contratti nazionali è ripetuta pedissequamente senza ulteriori precisazioni rispetto ai parametri di valutazione della produttività, con il rischio che una simile equiparazione trovi attuazione solo sulla carta⁵⁹. Più opportunamente, in un altro caso, la parificazione sul piano della produttività tra lavoratori agili e *on desk* è espressamente riferita al raggiungimento degli obiettivi previsti dal premio di risultato⁶⁰.

L'anello di congiunzione tra le due finalità è dato proprio dall'attuazione degli strumenti volti a valorizzare e incrementare la produttività in un'ottica di efficiente gestione della *divesity*. Si tratta di provare a declinare il lavoro

⁵⁶ Cfr. art. 83, CCNL Turismo, Conflavoro, PMI cit.; art. 70, CCNL Sale Bingo, cit.; punto 6, Accordo del 23 gennaio 2019 Poste Italiane S.p.A., cit. In alcuni accordi aziendali più recenti si valorizza la formazione specifica sulle condizioni e sulle modalità del lavoro agile che i datori devono erogare in favore dei lavoratori e delle lavoratrici coinvolte nella sperimentazione (Accordo Ansaldo STS S.p.A. del 5 giugno 2018; Accordo Hitachi Rail S.p.A. del 10 settembre 2019; Accordo Soc. Telespazio S.p.A. del 20 luglio 2018; Accordo Gruppo UBI Banca del 31 agosto 2018).

⁵⁷ Cfr. art. 75, CCNL Sale Bingo (Anpit), cit.

⁵⁸ Cfr. art. 72, CCNL Sale Bingo (Anpit), cit.

⁵⁹ Cfr. art. 79, CCNL Sale Bingo (Anpit), cit.; art. 88, Terziario avanzato (Anpit) cit.

⁶⁰ Cfr. punto 7 dell'Accordo del 23 gennaio 2019 Poste Italiane S.p.A., cit.

agile come leva per ottenere l'*engagement* del personale verso una nuova organizzazione del lavoro che, nell'ottica di scelte competitive, offre alle imprese, tra le altre cose, risparmi sul piano dei costi delle strutture logistiche. In alcune indagini, infatti, seppure condotte in modo settoriale e a campione, si rileva un aumento della produttività dei lavoratori in modalità agile rispetto alla produttività del restante personale non coinvolto nella sperimentazione dello *smart working*⁶¹.

Nonostante la presenza di disposizioni collettive in tema di lavoro agile che appaiano *balance oriented*, non mancano, quindi, possibili emergenti criticità collegate ad un effettivo uso del lavoro agile in funzione di conciliazione.

Sul piano del metodo, infatti, la contrattazione nazionale rinvia in molti casi e per molti aspetti al contratto aziendale favorendo una possibile frammentazione delle discipline e dei diritti, da un lato, e dall'altro, un'eccessiva riduzione della funzione dell'accordo individuale in tema di lavoro agile a scapito dell'autonomia delle parti; sarebbe opportuno favorire piattaforme nazionali di sperimentazione per settore produttivo da implementare a livello territoriale o di gruppo.

Nel merito, inoltre, occorre incoraggiare meccanismi che agevolino una *governance* chiara e trasparente di accesso a questo strumento, evitando che l'ambiguità regolativa contribuisca a trasformare il lavoro agile in un meccanismo premiale o in un *benefit* sostitutivo di altre forme di trattamenti. In tal senso potrebbe essere utile stabilire, a livello di accordo nazionale⁶², le condizioni che determinano la priorità di accesso allo *smart working* attuando o specificando le priorità di cui al comma 3-*bis* dell'art. 18, l. n. 81/2017, introdotto dall'art. 1, comma 485 della legge 30 dicembre 2018, n. 145, secondo cui i datori di lavoro pubblici e privati che stipulano accordi per l'esecuzione della prestazione di lavoro in modalità agile sono tenuti in ogni caso a riconoscere priorità alle richieste formulate dalle lavoratrici nei tre anni successivi alla conclusione del periodo di congedo di maternità ovvero dai lavoratori con figli in condizioni di disabilità⁶³. È opportuno, infatti,

⁶¹ Cfr., tre le varie analisi, Angelici, Profeta 2018.

⁶² Cfr. art. 29-*bis*, CCNL Comunicazione del (PMI Industria), cit.

⁶³ Cfr. in tal senso anche Accordo del 23.01.2019 Poste Italiane S.p.A., cit. In molti accordi si è tentato di valorizzare questa finalità, anche senza introdurre un regime di priorità, stabilendo modalità di svolgimento più favorevoli (tempi maggiori) per soggetti con particolari esigenze in quanto invalidi, o impegnati nella cura, propria o di terzi, o con figli in tenera età (Accordo Barilla del 2 marzo 2015), oppure introducono vere e proprie priorità in favore di lavoratori con disabilità motorie o gravi problemi di salute, in stato di gravidanza, residenti in luoghi distanti dalla sede, con esigenze di cura di figli minori di 8 anni (Accordo Crédit Cariparma Agricole del 9 marzo 2017; Accordo Gruppo UBI Banca del 31 agosto 2018).

evitare potenziali classificazioni aprioristiche delle attività e delle mansioni da svolgersi secondo questa modalità⁶⁴ oppure, in tal caso, è ragionevole verificare periodicamente la rispondenza delle esclusioni agli scopi dello strumento, così da scongiurare i rischi di segregazione professionale o la trasformazione del lavoro agile in una posizione di *status*⁶⁵. Al riguardo non può ignorarsi che per trasformare la sperimentazione del lavoro agile in una modalità lavorativa di successo occorre agire parallelamente sul piano della digitalizzazione dei processi che, sfuggendo a rigide classificazioni, consenta all'azienda e al personale direttivo di governare e gestire il lavoro e le prestazioni anche a distanza potenziando, allo stesso tempo, la revisione delle responsabilità di ruolo, il coordinamento manageriale, le modalità di assegnazione degli obiettivi e di valutazione dei risultati.

Sempre sul piano del governo dello strumento e ad integrazione del dato legale in tema di recesso dall'accordo di lavoro agile⁶⁶ pare rispondente

⁶⁴ In alcuni contratti nazionali la modalità agile è esclusa per le mansioni che non richiedono il contatto con il pubblico/clientela ovvero attività di controllo sul lavoro di altri dipendenti o l'accesso a materiali e/o informazioni che per natura o per logistica non possono essere posti fuori dall'azienda (art. 81, CCNL Commercio Servizi (Conflavoro-PMI) cit.; art. 81, CCNL Turismo (Conflavoro-PMI, cit.). Similmente accade nella contrattazione aziendale più recente in cui si escludono, ad esempio, neoassunti, lavoratori in *part-time* verticale, apprendisti, lavoratori a termine, personale con mansioni non remotizzabili (Accordo Soc. Telespazio S.p.A. del 20 luglio 2018). Nell'Accordo Ansaldo STS S.p.A. del 5 giugno 2018 si includono gli apprendisti professionalizzanti e si esclude il personale in prova o con mansioni in eseguibili in remoto.

⁶⁵ È noto che in numerosi accordi aziendali, anche precedenti all'approvazione della legge del 2017, la sperimentazione del lavoro agile è riservata a determinate categorie come quadri direttivi o dirigenti; non sono mancati accordi in cui l'accesso riguarda la platea più estesa di impiegati, quadri, dirigenti (Accordo BNP Paribas del 2 novembre 2015; cfr. sul punto Tiraboschi 2017, cit.). Anche in accordi più recenti si conferma la tendenza a non riservare questa modalità soltanto al personale direttivo purché la sede di lavoro sia nel territorio italiano (Accordo FCA NV del 12 marzo 2018). In altri casi i criteri di scelta si fondano sull'anzianità di servizio, avvalorando così il rischio che la concessione del lavoro agile sia percepito come un *benefit* e sia poco utile alla realizzazione delle finalità di conciliazione e di competitività (Accordo Intesa Sanpaolo del 10 dicembre 2014; Accordo Credit Agricole del 9 marzo 2017). In altri accordi il requisito dell'anzianità di tre anni è richiesto ma non necessario nella prima fase di sperimentazione (Accordo Gruppo UBI Banca del 31 agosto 2018). Più recentemente i destinatari sono individuati in relazione alla funzione/posizione che rivestono in azienda (Accordo Hitachi Rail S.p.A. del 10 settembre 2019) oppure in funzione di vari requisiti tra cui l'aver in dotazione la strumentazione tecnologica e una rete internet adeguata allo svolgimento delle attività all'esterno dell'azienda oltre che avere espletato la necessaria formazione propedeutica all'esecuzione delle prestazioni in modalità agile (Accordo Ducati Motor del 14 settembre 2018).

⁶⁶ Come è noto, infatti, nel caso di accordo a tempo indeterminato il recesso può avvenire con preavviso non inferiore a trenta giorni o novanta giorni nel caso di lavoratori disabili. In presenza di un giustificato motivo il recesso può avvenire prima della scadenza in caso di accordo

all'obiettivo di garantire una concreta realizzazione della funzione conciliativa di questo strumento la scelta di alcuni contratti di stabilire, anche in caso di giustificato motivo di recesso, un preavviso minimo⁶⁷. Non potendo approfondire il tema per ragioni di spazio⁶⁸, va evidenziato che permangono norme collettive aziendali in cui vi è un'accentuata discrezionalità del datore di lavoro⁶⁹ nella determinazione del preavviso, introducendo, ad esempio, ipotesi di urgenza, oltre a quelle di giustificato motivo, in cui il preavviso legale (30 giorni o 90 giorni in caso di lavoratori disabili) è dimezzato in deroga alla legge⁷⁰. Allo stesso tempo, occorre favorire meccanismi in grado di supportare in concreto il potere decisionale e l'autonomia organizzativa del lavoratore agile su cui dovrebbe fondarsi la decisione di concordare e definire la modalità agile⁷¹. In alcuni accordi nazionali⁷² e aziendali⁷³, ad esempio, si stabilisce che in presenza di un malfunzionamento degli strumenti tecnici il lavoratore deve preavvisare il responsabile il quale potrà valutare il rientro presso la sede di lavoro. È chiaro che l'ampia discrezionalità di valutare i casi di rientro senza individuare una possibile griglia di esclusioni/giustificazioni mina al cuore la finalità di conciliazione laddove un improvviso rientro in sede può impattare negativamente sugli impegni e sull'organizzazione familiare già definita dal dipendente agile⁷⁴.

a termine o senza preavviso in caso di accordo a tempo indeterminato (art. 19, comma 2, l. n. 81/2017).

⁶⁷ Cfr., ad esempio, Accordo Gruppo UBI Banca del 31 agosto 2018 secondo cui costituiscono ipotesi di giustificato motivo di recesso il cambiamento di mansioni che non consentono il mantenimento dello *smart working*, la valutazione di nuovi elementi tecnico-organizzativi da parte dell'Azienda, la valutazione di nuovi elementi di tipo professionale o di compravate esigenze personali del lavoratore. In questi casi il preavviso è di dieci giorni lavorativi.

⁶⁸ Cfr., tra gli altri, Franza 2018, 791; Verzaro 2019, 253.

⁶⁹ Cfr., ad esempio, Generali Italia S.p.A. e Generali Business Solutions S.C.p.A. del 7 ottobre 2016.

⁷⁰ Cfr. Accordo AXA Partners del 29 novembre 2018.

⁷¹ In alcuni accordi nazionali, ad esempio, si stabilisce che in presenza di malfunzionamento degli strumenti tecnici, il lavoratore deve preavvisare il responsabile il quale potrà valutare il rientro presso la sede di lavoro (l'art. 7 del CCNL del 15 maggio 2019 Concessionari riscossione tributi, cit.).

⁷² Cfr. art. 7 del CCNL del 15 maggio 2019 Concessionari riscossione tributi, cit.; punto 4 Accordo Poste Italiane sul lavoro agile, cit.

⁷³ Cfr. Accordo Gruppo Intesa Sanpaolo del 10 dicembre 2014; Accordo Crédit Agricole Cariparma del 9 marzo 2017; Accordo Ansaldo STS S.p.A. del 5 giugno 2018.

⁷⁴ Cfr. Accordo Hitachi Rail S.p.A. del 10 settembre 2019; Accordo Ducati Motor del 14 settembre 2018; Accordo Ansaldo STS S.p.A. del 5 giugno 2018. Anche nell'accordo sul lavoro agile di Poste italiane del 23 gennaio 2019 (punto 4) si contempla ciò, estendendo la possibilità del rientro anche presso l'*hub* aziendale più vicino al lavoratore e aggiungendo che in caso di impossibilità di rientro il lavoratore dovrà giustificare le ore di assenza con un titolo a proprio caro (ad esempio, permessi per festività sopresse ecc.), impedendo il rischio che il

Un ulteriore profilo trattato dalla contrattazione nazionale riguarda gli obblighi in materia di salute e sicurezza. Tralasciando le diverse questioni di ordine generale collegate al dato legale⁷⁵, i contratti si limitano, in molti casi, a ripetere la formulazione generale⁷⁶ di cui all'art. 22 della l. n. 81/2017 senza alcuno sforzo di coordinamento e adattamento del testo unico n. 81 del 9 aprile 2008 in materia di tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, da un lato, ponendo a carico del datore un generico dovere di salvaguardare la salute e la sicurezza dei lavoratori agili e, dall'altro, rimarcando il dovere di cooperazione del dipendente nell'attuazione delle misure di prevenzione⁷⁷. A bene vedere, in molti testi si valorizza proprio questo ultimo profilo poiché, ad esempio, si stabilisce l'obbligo del lavoratore di rilasciare una dichiarazione in cui dichiara di aver ricevuto le prescrizioni di sicurezza ed igiene connesse alla prestazione svolta in modalità agile⁷⁸. Sussiste, inoltre, maggiore ambiguità rispetto alla strumentazione poiché si ammette che le spese di installazione, controllo e manutenzione, incluse quelle dei sistemi di sicurezza e della relativa copertura assicurativa, sono a carico del datore salvo diverso accordo intervenuto tra le parti⁷⁹: è evidente che l'accordo può facilmente attribuire tali spese al soggetto che è più debole, ossia il lavoratore agile, con un possibile effetto depressivo del generale sistema di prevenzione e protezione. Pare da accogliere con favore la precisazione contenuta in un accordo secondo cui i periodi di infortunio accaduti nella giornata di lavoro agile e non riconosciuti come infortuni sul lavoro dall'Inail sono considerati neutri ai fini del calcolo

mancato rientro possa essere valutato come assenza ingiustificata o inadempimento della prestazione.

⁷⁵ Cfr. Peruzzi 2017; Malzani 2018, 17; Rota 2017, 172 ss.

⁷⁶ Cfr. art. 77, Sale Bingo (Anpit), cit.; Accordo Ducati Motor del 14 settembre 2018; Accordo Soc. Telespazio S.p.A. del 20 luglio 2018; Accordo FCA NV del 12 marzo 2018; Accordo Generali Italia S.p.A. e Generali Business Solutions S.C.p.A. del 7 ottobre 2016). Nell'accordo del 23 gennaio 2019 Poste Italiane S.p.A. si rileva soltanto la necessità di una particolare vigilanza sui temi della salute e sicurezza dei lavoratori agili (punto 5).

⁷⁷ In molti accordi sussiste enfasi nell'indicare la responsabilità del lavoratore nella scelta del luogo in cui eseguire la prestazione in *smart working* (Accordo Generali Italia S.p.A. e Generali Business Solutions S.C.p.A. del 7 ottobre 2016; Accordo AXA Partners del 29 novembre 2018; Accordo Ducati Motor del 14 settembre 2018; Accordo Hitachi Rail S.p.A. del 10 settembre 2019).

⁷⁸ Cfr. art. 84, CCNL Turismo (Conflavoro-PMI), cit.; art. 84, CCNL Commercio, Servizi (Conflavoro-PMI), cit.; Accordo Ansaldo STS S.p.A. del 5 giugno 2018; Accordo Gruppo UBI Banca del 31 agosto 2018. Ai sensi dell'art. 22, l. n. 81/2017, il datore di lavoro garantisce la salute e sicurezza del lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile e a tal fine consegna al lavoratore e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, con cadenza almeno annuale, un'informativa scritta nella quale sono individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro.

⁷⁹ Cfr. art. 84, CCNL Turismo (Conflavoro-PMI), cit.; art. 84, CCNL Commercio, Servizi (Conflavoro-PMI), cit.

del premio di risultato e dell'attribuzione del punteggio complessivo per la determinazione della graduatoria utile alla mobilità nazionale⁸⁰, compensando così le incertezze e le possibili interpretazioni rigide delle norme vigenti da parte dell'Inail nella valutazione degli infortuni ai danni del personale agile. Va ricordato, infatti, che secondo la prassi dell'Istituto⁸¹ gli infortuni avvenuti quando il lavoratore presta la propria attività lavorativa all'esterno dei locali aziendali e nel luogo prescelto dal lavoratore sono tutelati se causati da un rischio connesso alla prestazione lavorativa e da rischi collegati alle attività prodromiche e/o accessorie purché strumentali allo svolgimento delle mansioni del profilo professionale. A stemperare la difficile prova della connessione o della strumentalità/accessorietà dell'attività, l'Inail ha chiarito che gli infortuni intervenuti 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 sono tutelati quando il fatto di affrontare il percorso derivi dalla prestazione medesima o dalla necessità del lavoratore di conciliare le esigenze di vita con quelle lavorative, rispondendo a criteri di ragionevolezza⁸². Nonostante le possibili ambiguità di questa interpretazione, va detto che questa ultima previsione garantisce maggiormente il rispetto delle finalità conciliative anche sul piano della salute e sicurezza del personale in modalità agile⁸³.

In alcuni casi si segnala, infine, la positiva tendenza a impostare la trattativa di secondo livello non solo sul lavoro agile ma più in generale sulle politiche sociali e sulle misure di conciliazione tra vita lavorativa e vita privata, creando una convergenza delle piattaforme di rivendicazione che si traduce anche nell'adozione di soluzioni comuni ai nuovi bisogni dei lavoratori e delle lavoratrici⁸⁴. Tale tendenza è visibile in alcuni accordi di secondo livello siglati nel Friuli Venezia Giulia dove sono stati sottoscritti contratti ai sensi del decreto interministeriale del 12 settembre 2017 al fine di favorire la contrattazione di secondo livello con cui introdurre o migliorare la conciliazione vita/lavoro (art. 25, d.lgs. n. 80/2015)⁸⁵. In questi casi il perno della

⁸⁰ Cfr. punto 5, Accordo del 23 gennaio 2019 Poste Italiane S.p.A.

⁸¹ Cfr. circolare Inail n. 48/2017.

⁸² Cfr. anche CCNL Turismo, Sistema commercio e impresa, del 26 ottobre 2017 (art. 88 *quinquies*), art. 41-*bis*, CCNL del 20.04.2017 Terziario, Sistema commercio e impresa.

⁸³ In alcuni accordi la possibilità di eseguire le prestazioni in *smart working* è stata subordinata alla verifica dell'iscrizione del lavoratore all'assicurazione per gli infortuni extra professionali prevista dai contratti aziendali; cfr. Accordo Gruppo UBI Banca del 31 agosto 2018.

⁸⁴ Cfr. ad esempio Accordo Gruppo UBI Banca del 31 agosto 2018.

⁸⁵ La consultazione di questi accordi è stata possibile grazie alla collaborazione della Direzione Centrale Lavoro, Formazione, Istruzione e Famiglia, Servizio Politiche del Lavoro della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia.

trattativa è stata l'estensione temporale del congedo di paternità (5 giorni), l'integrazione dell'indennità in caso di congedo parentale dal 30% di legge al 40% della retribuzione lorda mensile, l'estensione del periodo di allattamento giornaliero per il personale in *part-time* con orario inferiore alle sei ore giornaliere attraverso il riconoscimento di un'ulteriore ora di congedo retribuito a carico dell'azienda, la conversione del rapporto di lavoro dal *full-time* di 8 ore in *part-time* di 6 ore per la necessità di accudire i figli fino ai 13 anni di età⁸⁶, oltre che l'introduzione di maggiore flessibilità oraria in entrata ed uscita e nella gestione della pausa pranzo⁸⁷. Pur se l'esiguità degli accordi di questo tipo conclusi nella Regione Friuli Venezia Giulia ai sensi del decreto 12 settembre 2017 conferma la difficoltà di rendere lo strumentario degli incentivi predisposti dal legislatore nazionale effettivamente fruibile anche nei territori in cui ci sono piccole e medie imprese, come accade in Friuli Venezia Giulia, resta un dato positivo il fatto che in questi accordi si è scelto di investire su strumenti di condivisione dei ruoli a sostegno della genitorialità al fine di uscire dal solito *cliché* per cui la possibile platea di destinatari è composta soltanto da donne.

In conclusione, dall'esame di questo campione di accordi, sia nazionali sia decentrati, appare chiaro che gli spazi lasciati all'azione sindacale sono ampi, e l'ampiezza può diventare una preziosa occasione per dare centralità a questi temi anche in una prospettiva di genere attraverso la ponderazione di tutti gli interessi in gioco affinché la gestione delle diversità sia un processo condiviso in cui sono fissate le coordinate delle strategie datoriali di *diversity management* e di *empowerment* del personale in considerazione dei meccanismi di responsabilità e di maggiore consapevolezza che la legge e i contratti collettivi hanno posto a carico dei lavoratori e delle lavoratrici nella regolamentazione di alcuni nuovi strumenti di organizzazione ed esecuzione del lavoro, quale appunto il lavoro agile.

Bibliografia

- Alessi C. (2018), "Lavoro e conciliazione nella legislazione recente", in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 3, 804 ss.
- Allamprese A. (2001), "Il sostegno alle forme di flessibilità di orario", in M. Mischione (a cura di), *I congedi parentali*, Ipsoa, Milano.

⁸⁶ Cfr. Accordo CGN Professionisti e imprese del 28 luglio 2018; Accordo RDV Network s.r.l. del 26 luglio 2018; Accordo CAF CGN S.p.A. del 26 luglio 2018; Accordo CGN Contribuenti e famiglie del 26 luglio 2018; Accordo Unifomat s.r.l. del 26 luglio 2018.

⁸⁷ Cfr. Accordo Seek&Partners S.p.A.

- Allamprese A., Pascucci F. (2017), “La tutela della salute e della sicurezza del lavoratore «agile»”, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro e della Previdenza Sociale*, I, 307 ss.
- Altimari M. (2018), “Il diritto alla disconnessione: un “vecchio” diritto ineffettivo?”, in A. Occhino (a cura di), *Il lavoro e i suoi luoghi*, Vita e Pensiero, Milano.
- Angelici M., P. Profeta P. (2018), “Se lo smart working piace a lavoratori e imprese”, in www.lavoce.info.it, 9.1.2018.
- Bombelli M.C. (2004), “*Diversity Management*: motivazioni, problematiche e prospettive di utilizzo”, in Mauri L., Visconti L.M. (a cura di), *Diversity Management e Società Multiculturale. Teorie e Prassi*, FrancoAngeli, Milano.
- Calafà L. (2008), “Riordino in materia di occupazione femminile”, in F. Carinci, M. Miscione, *Il Collegato lavoro*, Ipsoa, Milano.
- Calafà L. (2012), “Art. 46, 1°, lett. c)”, in M. Marinelli, L. Nogler, *La riforma del mercato del lavoro. Commento alla legge 4 novembre 2010, n. 183*, Utet, Torino.
- Calafà L. (2018), “Contrattare incentivi per la conciliazione tra vita professionale e vita privata”, in *Il Lavoro nella Giurisprudenza*, 1, 33 ss.
- Calvellini G., M. Tufo (2018), “Lavoro e vita privata nel lavoro digitale: il tempo come lavoro distintivo”, in *Labor. Il lavoro nel diritto*, 4, 403 ss.
- Casillo R. (2018), “Competitività e conciliazione nel lavoro agile”, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, I, 115 ss.
- Cristini C. (in corso di pubblicazione), *Il personale maschile e femminile delle aziende con oltre 100 dipendenti del Friuli Venezia Giulia*, in questo volume.
- Commissione europea (2014), *Overview of Diversity Management implementation and impact amongst Diversity Charter signatories in the European Union*, a cura di M. J. Wondrak.
- Dagnino E., Tommasetti P., Tourres C., Tiraboschi M. (2016), *Il “lavoro agile” nella contrattazione collettiva oggi. Analisi sui contenuti di 915 contratti della banca dati www.farecontrattazione.it*, Adapat University Press.
- De Vita (2011), *Il Diversity Management in Italia e in Europa. L’esperienza delle carte della diversità*, F. Angeli, Milano.
- De Vita L. (2014), “Verso l’intersectionality. Un nuovo paradigma per la gestione della diversità”, in *Sociologia del lavoro*, 134, 54 ss.
- Fabbri T.M. (2005), “E se Donnarumma tornasse all’assalto? Riflessioni sulla gestione delle risorse umane”, in *Sviluppo e Organizzazione*, 1, 117 ss.
- Fenoglio A. (2018a), “Il tempo di lavoro nella new automation age: un quadro in trasformazione”, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, I, 625 ss.
- Fenoglio A. (2018b), “Il diritto alla disconnessione del lavoro agile”, in G. Zilio Grandi, M. Biasi (a cura di), *Commentario breve allo statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Wolters Kluwer-Cedam, Milano-Padova.
- Ferrante (2018), “Il lavoro a distanza e il diritto “alla disconnessione””, in A. Occhino (a cura di), *Il lavoro e i suoi luoghi*, Vita e Pensiero, Milano.
- Ferrara A. (2014), “Il lavoro tra differenze e capacità di soggettivazione”, in *Sociologia del lavoro*, 134, 40 ss.
- Ferrara M.D. (2014), “Il gender mainstreaming nei contratti collettivi: tendenze della contrattazione di genere”, in *Diritti, Lavori, Mercati*, 2, 519 ss.
- Ferrara M.D. (2018), “Politiche e tecniche a sostegno del lavoro femminile: dalla contrattazione di genere alla contrattazione *family friendly* tra buone prassi

- collettivi e incentivi legali al welfare aziendale”, in Regione Aut. Friuli Venezia Giulia, Consiglieria regionale di parità (a cura di), *Il lavoro femminile in Friuli Venezia Giulia. Rapporto 2017*, FrancoAngeli, Milano.
- Ferrara M.D. (2019a), “Il ruolo della contrattazione collettiva e la tutela della salute nei luoghi di lavoro: la prospettiva di genere”, in G. Sclip (a cura di), *Sicurezza accessibile La sicurezza sul lavoro in una prospettiva di genere*, EUT, Trieste.
- Ferrara M.D. (2019b), “Poteri datoriali, tecnologie digitali e *platform economy* tra organizzazione condivisa e nuova verticalizzazione dei processi decisionali”, in C. Alessi, M. Barbera, L. Guaglianone (a cura di), *Impresa, lavoro e non lavoro nell’economia digitale*, Cacucci, Bari.
- Franza G. (2018), “Lavoro agile: profili sistematici e disciplina del recesso”, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 3, 773 ss.
- Gramano E. (2018), “*L’accordo sul lavoro agile: forma e contenuto*”, in G. Z. Grandi, M. Biasi (a cura di), *Commentario breve allo Statuto del lavoro autonomo e del Lavoro agile*, Wolters Kluwer- Cedam, Milano-Padova.
- Gruppo giovani giuslavoristi Sapienza (GggS) (a cura di) (2017), “Il lavoro agile nella disciplina legale, collettiva ed individuale. Stato dell’arte e proposte interpretative di un gruppo di giovani studiosi”, in *Working Papers C.S.D.L. “Massimo D’Antona”. Collective Volumes*, n.6.
- Lodigiani R., Riva E. (2019), “Contrattazione sociale e welfare locale: una sinergia rinnovata”, in *Sociologia e politiche sociali*, 1, 9.
- Johnston W.B., Packer A.E. (1987), *Workforce 2000, work and workers for the 21st century*, Indianapolis, Hudson Institute.
- Malzani F. (2018), “Il lavoro agile tra opportunità e nuovi rischi per il lavoratore”, in *Diritti Lavori Mercati*, 1, 17 ss.
- McDonald D.M. (2010), *The Evolution of “Diversity Management” in the USA: Social Contexts, Managerial Motives and Theoretical Approaches*, Tokyo, Institute of Business Research Daito Bunka University.
- Murgia A., Poggio B. (2007), “L’integrazione delle politiche di genere nella contrattazione sindacale”, in *I Quaderni di Gelso*, n. 14, in <http://web.unitn.it/archive/gelso/quaderni.php>.
- Pasquarella V. (2017), “Work-life balance: esiste un modello italiano di «conciliazione condivisa» dopo il Jobs Act?”, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, I, 41 ss.
- Peruzzi M. (2017), *Sicurezza e agilità: quale tutela per lo smartworker?*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, 1 ss.
- Picunio M.L. (2018), “La questione relativa agli accordi sullo «smart working» sottoscritti prima dello Statuto del lavoro agile”, in G. Zilio Grandi, M. Biasi (a cura di), *Commentario breve allo statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Wolters Kluwer-Cedam, Milano-Padova.
- Pietanza E. (2009), “Il contributo della contrattazione collettiva alle istanze di conciliazione vita/lavoro”, in V. Bavaro, U. Carabelli, G. Sforza, R. Voza (a cura di), *Tempo comune*, Franco Angeli, Milano.
- Ponzellini A.M., Riva E. (2014), “Work-life balance e performance aziendale nella prospettiva del *Diversity Management*”, in *Sociologia del lavoro*, 134, 84 ss.

- Rota A. (2017), “Tutela della salute e sicurezza dei lavoratori digitali. Persona e pervasività delle tecnologie”, in *Web e lavoro. Profili evolutivi e di tutela*, P. Tullini (a cura di), Giappichelli, Torino.
- Santoro Passarelli G. (2017), “Il lavoro autonomo imprenditoriale, il lavoro agile e il telelavoro”, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, I, 369 ss.
- Spinelli C. (2018), “Tecnologie digitali e organizzazione del lavoro: lo smart working è davvero la nuova frontiera della conciliazione vita-lavoro?”, in A. Occhino (a cura di), *Il lavoro e i suoi luoghi*, Vita e Pensiero, Milano.
- Tinti A. (2009), “Conciliazione e misure di sostegno. Sulle azioni positive di cui all’art. 9 della legge n. 53/2000”, in *Lavoro e Diritto*, 2, 173 ss.
- Tiraboschi M. (2017), “Il lavoro agile tra legge e contrattazione collettiva: la tortuosa via italiana verso la modernizzazione del diritto del lavoro”, in *Working Papers C.S.D.L. “Massimo D’Antona”*, It, n. 35.
- Verzaro M. (2019), “Fattispecie della prestazione agile e limite dell’autonomia individuale”, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, I, 253 ss.
- Vettor T. (2018), *Conciliare vita e lavoro. La prospettiva del Diritto del lavoro dopo il Jobs Act*, Giuffrè, Milano.