

**DIRITTO ALLA DISCONNESSIONE E STRUMENTAZIONE DIGITALE  
NELLA VITA DEL LAVORATORE: UN «NUOVO» DIRITTO FONDAMENTALE?  
INNOVAZIONE E SICUREZZA TRA RISCHI E VANTAGGI EMERGENTI.  
IL LEADING CASE DI BANKITALIA**

ALESSANDRA BUONASERA\*

*Abstract:* nowadays we assist at a development – without regulation – of the use of technological devices in the life of the worker. The boundary line between rest time and work time is every day thinner. We need a regulation about «log off right» as a fundamental right. Important is the case model of Bank of Italy, that changed her standards of working into an hybrid model in presence and in remote together. Actually, there isn't a complete regulation in the national context about the log off right but only a Recommendation of the European parliament signed on 21 January 2021 within the aim to describe the log off right as a fundamental right. We need a solution useful in the sign of the Sustainable Development Goals of the United Nations, particularly according to the Objective 8 of the agreement on the necessary creation of a world of work safe and secure for each worker. This line is also linked to the Net Zero for Finance programme signed by major central banks and financial institutions of the world for a financial trading market with zero emissions within 2050.

*Keywords:* right to disconnect – fundamental right – smart working – Bank of Italy – Sustainable Development Goals.

***1. Il diritto alla disconnessione: quadro tematico fondamentale***

L'odierno dibattito sui nascenti modelli di lavoro impone una riflessione sul confine, in continua evoluzione, fra vita del lavoratore e tempo del lavoro.

Seppur le vicine contingenze epidemiologiche abbiano imposto un ripensamento del «sistema-lavoro», necessariamente reattivo e duttile di fronte alle crescenti esigenze di un mondo che ha subito una battuta d'arresto, l'esperienza emergenziale ha insegnato

---

\* Alessandra Buonasera, Tutor presso la SSPL dell'Università degli Studi di Messina (A.A. 2020/21) – Diritto amministrativo IUS/10. Email: [alessandrabuonasera@hotmail.it](mailto:alessandrabuonasera@hotmail.it)

quanto la tecnologia sia in grado di spingersi oltre gli strumenti classici dell'ordinario, dando risposte cui urge trovare un fisiologico fondamento in quei cardini che si inverano, prima ancora che nell'art. 36 della Carta costituzionale, nello stesso art. 1, radice della nostra Repubblica.

In un'antesignana intuizione di inizio secolo<sup>1</sup> il diritto alla disconnessione veniva delineato quale vero e proprio diritto di nuova generazione e, segnatamente, come «*droit à la vie privé du XXI siècle*» in una realtà in cui «*the divide between leisure time and work has vanished so that every aspect of life drives the digital economy*<sup>2</sup>».

L' *always on culture* pone dubbi sulla costruzione di un welfare moderno in cui la disconnessione tecnica sia solo concreta proiezione di una vera e propria «disconnessione intellettuale<sup>3</sup>» dal lavoro.

È ormai chiaro, infatti, che l'*on line* sia trasversalmente parte della vita di ognuno e trovi enfasi vivente nella possibilità che il dipendente sia sempre raggiungibile, con evidenti tensioni in termini di tutela della sicurezza e della salute del lavoratore.

Questa situazione è, in realtà, il precipitato diretto di una evoluzione tecnologica che, pur avanzando per fasi, non ha trovato un'adeguata trama organizzativa, scivolando in modelli fluidi, sempre più orientati verso obiettivi e progetti, indifferenti alle problematiche di *overworking*, di iperconnessione, di una *time porosity* travalicante i tempi privato e professionale<sup>4</sup>.

## **2. L'attuale sistema normativo di riferimento: fra atto e potenza**

Nel quadro descritto, la riflessione giuslavoristica non può che partire dal dato normativo, prima di interrogarsi sulla natura giuridica della fattispecie.

In una impostazione comparatistica, la prima regolamentazione legislativa appare nell'ordinamento francese nel 2016: è l'art. 55 della *Loi Travail*<sup>5</sup> a prevedere le modalità di attuazione di un pieno esercizio del diritto alla disconnessione in mano alle parti sociali, demandando alle stesse, nel rispetto del principio di sussidiarietà, l'individuazione di soluzioni compatibili con l'organizzazione del lavoro.

Il modello d'oltralpe ravvisa nella contrattazione l'anello che, più di altri, risulterebbe in grado di rispondere alle diverse esigenze emergenti in settori produttivi differenti, ponendo l'accento, inoltre, sull'importanza, non solo, del coinvolgimento trasversale e partecipato di tutto il personale, ma anche, delle «*actions de formation et de sensibilisation à un usage raisonnable*» degli strumenti digitali.

---

<sup>1</sup> J.Ray, 2002, 939-944.

<sup>2</sup> T. Scholz, 2012, *Prefazione*.

<sup>3</sup> J. Ray, 2002, 939-944.

<sup>4</sup> Cfr. E. Dagnino, 2017, 1024-1026.

<sup>5</sup> Art.55, C.7, Loi N° 2016-1088, *Du 8 Août 2016 Relative Au Travail, À La Modernisation Du Dialogue Social Et À La Sécurisation Des Parcours Professionnels*.

In ambito nazionale, la prima disposizione sul diritto alla disconnessione viene formulata all'interno dell'art.19, c. 1, della L. 81/2017, segmento finale della riforma del *Jobs Act*, e dunque – nel contesto della legge sul lavoro agile – in una ricostruzione del lavoro subordinato caratterizzato dall'uso di dispositivi tecnologici.

Sia la fonte francese che quella italiana, pongono in luce due nodi critici legati alla *ratio* dell'istituto:

- la necessaria tutela della salute del lavoratore;
- la problematica distinzione tra tempi di lavoro e tempi di vita personale.

I rischi legati all'assenza di un sostenibile equilibrio vita-lavoro sono connessi tanto alla sfera fisica – ad esempio, riguardo alla predisposizione di adeguati presidi preventivi nella postazione di lavoro decentrata – quanto a quella psichica<sup>6</sup> – esemplificativi i casi di *burnout*, *tecnostress*, dipendenza tecnologica – e trovano nel mobile confine temporale fra vita privata e professionale l'infrangersi delle tutele legate all'orario di lavoro nell'assenza, tra l'altro, di un corrispettivo retributivo.

L'importanza del tema del diritto alla disconnessione si pone, in realtà, per ogni modalità di lavoro, e non solo per il lavoro agile, ed è qui che il dibattito sulla sua rilevanza assume portata definitiva.

Ci si è chiesti quale sia l'autonomia concettuale del diritto alla disconnessione rispetto, ad esempio, al diritto al riposo riconosciuto dalla normativa nazionale ed europea.

Tanto il legislatore francese, quanto quello italiano configurano il diritto alla disconnessione quale diritto soggettivo che impone al datore di lavoro la predisposizione di misure organizzative da approntare in un'ottica sussidiaria che individua nell'accordo la sua fonte regolativa, superando la logica del divieto e ponendo al centro l'attività di formazione<sup>7</sup>.

L'educazione dell'area direttiva, manageriale e operativa ad una gestione della destrutturazione spazio-temporale deve mirare ad evitare un «travaso» non solo del lavoro nella vita privata, ma anche, del privato nell'orario di lavoro.

Ma ciò non basta.

Il diritto alla disconnessione è lente per una più profonda riflessione sui tempi di lavoro, al di là dell'art.7 del D. lgs. 66/2003<sup>8</sup>.

Individuare le linee che definiscano chiaramente la disconnessione ha portata euristica per tracciare il tempo di riposo come «libero dal vincolo della produzione/subordinazione<sup>9</sup>».

Di ciò è consapevole il Parlamento europeo, il quale, all'interno della Risoluzione del 21 gennaio 2021, recante raccomandazioni alla Commissione sul diritto alla

---

<sup>6</sup> Cfr. E. Genin, 2016, 280-300.

<sup>7</sup> Cfr. E. Dagnino, 2017, 1030-1036.

<sup>8</sup> Art. 7, D. Lgs. 66/2003.

<sup>9</sup> Cfr. V. Bavaro, 2009, 23.

disconnessione, 2019/2181 (INL), ne ha promosso la tutela alla stregua di un diritto fondamentale, segnando la strada per la scrittura di una attesa Direttiva.

Occorre una chiara regolamentazione legislativa che segni i pilastri fondamentali di una architettura di tutele cui la contrattazione individuale faccia da sovrastruttura.

Il contesto emergenziale ha condotto all'affermazione del diritto alla disconnessione dei dipendenti impiegati presso la Pubblica Amministrazione nell'art.2, c. 1-ter, del D.L. 30/2021, oggi convertito nella L. 61/2021, pur se nel solco dell'art. 19 della L. 81/2017.

L'ambito di riferimento è, ancora una volta, quello del lavoro agile.

La modalità in esame, oltre ad essere caratterizzata da una fisiologica flessibilità spaziale e organizzativa, si connota per una flessibilità oraria consentita nel rispetto dei limiti massimi giornalieri e settimanali derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva<sup>10</sup>.

L'area di rischio riferibile a tale forma di lavoro si concretizza, oltre che nella commistione fra vita privata e professionale per la possibilità di operare da remoto, nella ipotesi che le determinazioni formalmente consensuali siano, in sostanza, assunte unilateralmente dal datore; non è un caso, dunque, che la tutela del diritto alla disconnessione nasca proprio con riferimento al lavoro agile.

Giova sottolineare che l'art. 19 della L. 81/2017 configura tale diritto come inerente le modalità tecnico-organizzative per l'esecuzione della prestazione.

L'accento sul profilo organizzativo qualifica un contenuto positivo del lavoro agile in ordine, non tanto, alla sua previsione, quanto agli aspetti concernenti i tempi di riposo e di disconnessione, senza i quali sarebbe impossibile verificare il rispetto dei limiti massimi di durata della giornata lavorativa secondo il c.1 dell'art.18 della stessa legge.

Anche l'eventuale «condotta esterna» ai locali aziendali, rilevante disciplinarmente ai sensi del c.2, dell'art.21, presuppone il disegno dei requisiti minimi che sono inscindibili dalla positivizzazione del diritto alla disconnessione<sup>11</sup>.

Sebbene l'identificazione di tale diritto passi attraverso la misurazione oraria del lavoro prestato mediante strumenti digitali e la sussistenza della connessione, quale periodo di collegamento con l'area datoriale, non esiste – allo stato attuale – una delimitazione legislativa della sua estensione<sup>12</sup>.

Interessante, in questa chiave, è la configurazione della relazione fra tempi di riposo e disconnessione.

Se è vero che l'effettiva fruizione dei tempi di riposo, per il recupero delle energie psico-fisiche del lavoratore, è collegata al rispetto concreto della disconnessione, nell'ipotesi del lavoro agile, la conciliazione dei tempi vita-lavoro connotata dalla flessibilità di tale modello organizzativo, imporrebbe il rispetto del riposo consecutivo, senza tener conto delle esigenze sottese alla conformazione della stessa ipotesi

---

<sup>10</sup> V. Art. 18, L. 81/2017.

<sup>11</sup> Cfr. S. Mainardi, 2018, 214-15.

<sup>12</sup> Cfr. A. Preteroti, 2021, 5 ss.

contrattuale e senza considerare che il diritto alla disconnessione porterebbe ad un assoluto divieto di contatto del lavoratore al di fuori di tutti i periodi oltre l'orario di lavoro.

Una tale concezione va al di là della lettura del riposo volto al recupero psico-fisico del lavoratore e aderisce ad una dimensione del tempo libero del dipendente quale diritto a sé stante<sup>13</sup>.

A ben vedere, l'individuazione dei periodi di riposo delimita, in negativo, l'area di «contattabilità» entro la quale è possibile richiedere l'esecuzione della prestazione lavorativa.

Nel caso del lavoro agile presso la Pubblica Amministrazione, il dipendente – normalmente retribuito su base oraria – non può subire variazioni rispetto alla prestazione da rendersi in presenza, in ossequio ai principi di parità di trattamento economico fondamentale a parità di inquadramento (artt. 2 e 45 d. lgs. n. 165/2001) e di non regresso del trattamento economico-normativo del lavoratore agile.

Ma i tempi di disconnessione appaiono, invero, più ampi di quelli di riposo, e forse, identificabili con quelli di non lavoro.

Basti pensare ai dirigenti ed ai quadri, per i quali non trovano applicazione i limiti di durata massima della giornata lavorativa o di riposo, seppur nel rispetto della salute del lavoratore e del canone della ragionevolezza<sup>14</sup>, all'obbligo di collaborazione ai sensi dell'art. 2104 c.c., o alle specifiche esigenze coperte dalla contrattazione collettiva ed individuale in merito alle «fasce di contattabilità» qualora precisi vincoli di orario siano rimessi alla scelta del dipendente.

Seppur parte della giurisprudenza<sup>15</sup> sia propensa tradizionalmente a configurare l'indennizzazione del tempo di non lavoro in costanza di reperibilità, non è sicuramente auspicabile l'estensione di tale indennità ad una espansione della connessione che, comunque, mai potrebbe travalicare i tempi di riposo del lavoratore.

Come accennato, la L. 81/2017 prevede l'applicazione delle previsioni sul lavoro agile ai rapporti intercorrenti con la Pubblica Amministrazione, in quanto compatibili.

La Direttiva n.3 del 2017 del Presidente del Consiglio dei ministri – nella disciplina ordinaria pre-emergenziale – consente l'attivazione del lavoro agile mediante un accordo tra le parti, attraverso una autorizzazione o una adesione del lavoratore ad un programma predefinito dal datore, normando gli aspetti organizzativi, quelli attinenti alla gestione del lavoro, alla valutazione della *performance* ed alle relazioni sindacali.

---

<sup>13</sup> Cfr. R. Santucci, 2011, 1203-1204.

<sup>14</sup> V. Tra le altre: Cass. Civ. 5 Agosto 2020, N. 16711.

<sup>15</sup> Corte Giust. Ue, Sez. V, 21 febbraio 2018, *Matzak*, C-517 E 518/2015, In *Dir. Rel. Ind.*, 2018, 959, Nota di Moscaritolo e in *Arg. Dir. Lav.*, 2018, 4-5, 1163 ss. per la quale: «un periodo di prontezza in regime di reperibilità, pur non imponendo al lavoratore di restare sul suo luogo di lavoro, deve parimenti essere qualificato, nella sua intenzione, come orario di lavoro, ai sensi della direttiva 2003/88, ove incida, secondo i vincoli imposti al lavoratore, sulla possibilità di dedicarsi ai propri interessi personali e sociali, diversamente dal caso in cui il lavoratore sia meramente tenuto a tenersi a disposizione per consentire al datore di lavoro di contattarlo».

La disposizione propone, quale modello tipico, l'operatività per mezzo del P.O.L.A. (Piano Operativo Lavoro Agile)<sup>16</sup> attraverso il quale le P.A. devono dotarsi di un regolamento interno per la definizione degli aspetti essenziali relativi all'organizzazione, alla programmazione, all'attuazione ed allo sviluppo del lavoro agile ed in cui, segnatamente, il concreto operare del diritto alla disconnessione non può non trovare una adeguata normazione.

Sebbene in seguito allo sviluppo di una articolata evoluzione della disciplina emergenziale, il lavoro agile è oggi riconosciuto come «una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione» e applicato, in via principale, attraverso la contrattazione collettiva nel rispetto dei precetti di cui alla L.81/2017, ed in via sussidiaria, unilateralmente dalla P.A. mediante misure semplificate che prescindono dagli accordi individuali di cui agli artt. 18 e ss. della stessa L.81/2017<sup>17</sup>.

È chiaro che tale conformazione presti il fianco ad un deficit di tutela del diritto alla disconnessione che necessita di una attenta definizione inconciliabile con una normazione provvisoria della materia.

L'impatto della nuova previsione della L.61/2021 è pur sempre emergenziale.

La legge, rubricata «Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 13 marzo 2021, n. 30, recante misure urgenti per fronteggiare la diffusione del COVID-19 e interventi di sostegno per lavoratori con figli minori in didattica a distanza o in quarantena», converte –con modifiche– il D.L. 13 marzo 2021, n. 30 recante «Misure urgenti per fronteggiare la diffusione del COVID-19 e interventi di sostegno per lavoratori con figli minori in didattica a distanza o in quarantena».

La norma, riguardante –tra l'altro– l'accesso alle modalità di lavoro c.d. «agile», si indirizza sia al settore privato, che a quello pubblico, prevedendo il riconoscimento del diritto alla disconnessione anche a fronte dell'attivazione unilaterale del datore di lavoro.

Tale disposizione, benché non espressamente riferita alla Pubblica amministrazione, contempla anche «pubblico impiego» e sottolinea a riguardo che vi sia una peculiare relazione di sussidiarietà fra legge e contrattazione collettiva, precisando che, per il diritto alla disconnessione, è la contrattazione collettiva nazionale a prevalere sulla disciplina legale. A norma dell'art. 2, comma 1–ter, infatti:

«Ferma restando, per il pubblico impiego, la disciplina degli istituti del lavoro agile stabilita dai contratti collettivi nazionali, è riconosciuto al lavoratore che svolge l'attività in modalità agile il diritto alla disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche e dalle piattaforme informatiche, nel rispetto degli eventuali accordi sottoscritti dalle parti e fatti salvi eventuali periodi di reperibilità concordati. L'esercizio del diritto alla disconnessione, necessario per tutelare i tempi di riposo e la salute del lavoratore, non può avere ripercussioni sul rapporto di lavoro o sui trattamenti retributivi».

---

<sup>16</sup> Art. 263, Comma 4–Bis, Lett. A), D.L. N. 34/2020, Introdotto dalla Legge di conversione N. 77/2020.

<sup>17</sup> Nello stesso senso il D.M. 19 Ottobre 2020, prorogato fino al 30 aprile 2021 dal D.M. 20 Gennaio 2021, riconosce che per accedere al lavoro agile non è richiesto l'accordo individuale di cui all'art. 19 L. N. 81/2017.

Appare importante, dunque, l'affermazione del diritto alla disconnessione del lavoratore, pubblico o privato, anche nell'emergenza pandemica, nel caso dell'attivazione unilaterale da parte del datore, così come la previsione che l'attivazione del lavoro agile non possa determinare ripercussioni sul rapporto di lavoro o sul trattamento retributivo, nonché il riconoscimento del diritto alla disconnessione come «necessario per tutelare i tempi di riposo e la salute del lavoratore<sup>18</sup>».

Quest'ultima affermazione non implica, certamente, una delimitazione del diritto alla disconnessione nei tempi e nei limiti di quello al riposo ma, al contrario, ne rafforza la portata qualificandolo come «essenziale per garantirne la fruizione<sup>19</sup>».

La norma emergenziale, inoltre, facendo salvi gli «eventuali accordi sottoscritti dalle parti» mira a garantire da incedenti elisioni le più intense tutele già raggiunte attraverso la contrattazione individuale, modalità ordinaria di regolamentazione in una situazione di normalità.

In definitiva, il comma 1-ter, dell'art. 2, del decreto n. 30/2021<sup>20</sup>, oggi convertito, riconosce la preminente funzione della contrattazione collettiva pur ammettendo la previsione dell'attivazione unilaterale datoriale semplificata – solo – fino alla definizione della disciplina del lavoro agile da parte dei contratti collettivi; a tal proposito è bene ricordare che la legge 81/2017, nella disciplina ordinaria, fa riferimento alla contrattazione collettiva in funzione parametrica (artt. 18, comma 1 e 20) ma non si pone quale fonte sussidiaria in ordine alla regolamentazione del diritto alla disconnessione. Inoltre, anche l'eventualità che gli accordi individuali vengano «conservati» non è in linea con la logica concertata alla base della disciplina legislativa ordinaria.

È, dunque, chiaro che la configurazione propria della normativa emergenziale mal si attagli all'esigenza di dare adeguate soluzioni strutturali che si rivelino in linea con il solco tracciato dalla legislazione previgente<sup>21</sup>.

### **3. Esempi applicativi: il leading case di Banca d'Italia**

Una via è attualmente percorribile, quella della contrattazione collettiva.

Nella regolamentazione del diritto alla disconnessione, anche con riguardo alla lettera del testo della citata Direttiva n.3/2017, centrali restano gli approdi raggiunti nei contratti collettivi nazionali di lavoro e integrativi, nonché nei contratti decentrati, e ciò con precipuo riguardo ai diritti ed agli obblighi pertinenti il rapporto di lavoro.

Tra i primi CCNL, interessante appare quello del comparto Istruzione e ricerca, sottoscritto il 19 aprile 2018, che demanda alla contrattazione integrativa la regolamentazione dell'utilizzo della strumentazione tecnologica oltre l'orario lavorativo

---

<sup>18</sup> R. Casillo, 2018, 122.

<sup>19</sup> A. Preteroti, 2021, 13.

<sup>20</sup> D.L. 30/2021, Art.2, C. 1-Ter.

<sup>21</sup> Ciò si evince anche dalla lettura della Circ. Min. Lav. Pol. Soc. 2 Agosto 2021, N. 9.

«al fine di una maggiore conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare<sup>22</sup>» o, sotto altro aspetto, il recente «Protocollo su sicurezza e lavoro agile nel ministero delle infrastrutture e dei Trasporti Continua in Funzioni centrali», del 4 novembre 2020, che riconosce, per la prima volta, oltre che il diritto alla disconnessione in chiave «verticale», nei confronti dei superiori gerarchici del dipendente, anche quello «orizzontale», riguardo i rapporti con i colleghi, prevedendo, inoltre, anche delle fasce orarie e giornaliere di operatività.

Recentissimo anche l'accordo per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale, siglato il 10 marzo 2021, in cui l'obiettivo principale appare quello di garantire – oltre la legislazione di emergenza – un miglioramento dei servizi pubblici attraverso una disciplina dello *smart working* che garantisca sempre un corretto equilibrio fra produttività e rispetto dei tempi personale e professionale del lavoratore.

Appare opportuno il riferimento alla bozza di rinnovo del CCNL relativo al personale del comparto funzioni centrali per il triennio 2019–2021, in relazione al Titolo V sul «lavoro agile» per l'interessante rilievo in tema di diritto alla disconnessione.

La giornata del lavoratore verrebbe suddivisa in tre fasce: una prima, dedicata alla pronta operatività nello svolgimento delle mansioni attribuite; una seconda riservata al «contatto», telefonico o via mail, senza una previsione di immediata operatività; una terza, «di disconnessione» in cui il lavoratore non è contattabile, né tenuto a svolgere la prestazione<sup>23</sup>.

Nel panorama della regolamentazione del diritto alla disconnessione nella Pubblica Amministrazione si individua, tuttavia, un vero e proprio *leading case* quale virtuoso esempio applicativo: l'esperienza di Banca d'Italia.

Nel maggio 2020 la Banca d'Italia ha varato un progetto destinato a sopravvivere alla fase emergenziale, determinando un cambiamento organizzativo e culturale che è orientato a divenire, ormai, strutturale.

Aperto un confronto con il personale, la Banca ha sperimentato un modulo organizzativo ibrido in cui il lavoro a distanza coesiste e si integra ordinariamente con quello svolto in presenza.

Sono stati avviati progetti di ascolto che hanno incluso, tra gli altri, un sondaggio proposto ai dipendenti, un'analisi dei rischi operativi e per la salute e la sicurezza nel lavoro a distanza, l'attenzione ai processi non lavorabili da remoto, che hanno condotto ad un nuovo modello, equilibrato per quote, «adattabile, resiliente e sostenibile, orientato a obiettivi e risultati, attento alle persone, inclusivo<sup>24</sup>», che prevede – per tutti i 6500 dipendenti – un giorno di *smart working* a settimana.

Il lavoro a distanza ha garantito, oltre che un enorme impatto ambientale – con una riduzione delle emissioni di 1.414 tonnellate di CO<sub>2</sub> – limitando la congestione delle città

---

<sup>22</sup> Cfr. L. Zoppoli, P. Monda, 2020, 312 ss.

<sup>23</sup> Cfr. A. Preteroti, 2021, 16.

<sup>24</sup> Cfr. Banca D'Italia Editoriale, 2021, Prefazione.



ed il consumo di energia, il risparmio di una media di 75 minuti al giorno per gli spostamenti nella giornata di ogni lavoratore nonché vantaggi in termini di conciliazione tra vita personale e lavoro<sup>25</sup>.

Il modello proposto su base volontaria permette di sviluppare rapporti di fiducia reciproca tra il personale, premiare la *performance*, rimodulare gli spazi in un'ottica di *co-working*, pur in considerazione dei rischi emergenti.

Il sistema adottato è stato analizzato sotto il profilo di sei parametri di valutazione<sup>26</sup>: efficacia, efficienza, socialità e collegamento informativo, salute e sicurezza delle persone, responsabilità sociale e presidio dei rischi operativi.

Il primo aspetto, attinente all'efficacia, ha riguardato l'analisi della qualità e della tempestività delle funzioni istituzionali, unitamente alle attività di supporto.

Generalmente l'efficacia può dirsi invariata sotto il profilo della qualità e della tempestività per gran parte delle funzioni della Banca. Le attività ben operabili da remoto si sono rivelate quelle di studio e analisi o quelle standardizzate che beneficiavano di una maggiore flessibilità d'orario. Quelle meno avvantaggiate sono state le funzioni operative meno lavorabili a distanza. Emerge l'esigenza di costruire un modello di controllo adattabile ai sotto-sistemi della realtà di Bankitalia.

L'efficienza, quale rapporto fra input ed output e costi di beni e servizi, può considerarsi invariata per gran parte delle attività, migliorata per quelle che non richiedono uno scambio informativo frequente. La produzione si è dimostrata reattiva alle oscillazioni della domanda. Le funzioni meno telelavorabili hanno subito un decremento, come la logistica o la produzione di banconote.

La socialità è emersa quale uno dei fattori di criticità del lavoro da remoto a causa della riduzione degli scambi informativi e dei rischi di marginalizzazione, nonché delle capacità di integrazione dei nuovi assunti, con riflessi sulla coesione del team e sulla composizione del capitale umano.

Sotto il profilo della salute e della sicurezza sul lavoro emergono i rischi connessi a fattori psicosociali.

La responsabilità sociale attiene alla conciliazione fra vita personale e professionale che vede i benefici quale componente preponderante, tra i quali anche la possibilità di inclusione delle persone con disabilità. Emergono importanti vantaggi relativi all'impronta ambientale.

In merito al presidio dei rischi operativi ed alla *business continuity*, sebbene l'esperienza durante la fase emergenziale sia stata complessivamente positiva, occorre una rimodulazione dei processi che tenga conto dei fattori di rischio emergenti dalla lavorazione degli stessi da remoto.

È, in definitiva, necessario un disegno costruito sulle diverse strutture componenti la Banca, che predisponga a tal fine differenti strumenti di *control management*.

---

<sup>25</sup> Cfr. G. Graziola, 2021.

<sup>26</sup> Cfr. Banca D'Italia Editoriale, 2021, 14 E ss.

Con l'intesa sottoscritta il 22 luglio 2021, Banca d'Italia ed il tavolo di unità sindacale<sup>27</sup> hanno disegnato un modello standard flessibile che prevede un pacchetto di giornate di lavoro agile per ciascun dipendente, utilizzabili – anche consecutivamente – fino a 10–12 giorni per un totale di 100–120 giornate all'anno.

La lunga negoziazione ha condotto a sistema un'intesa che – in vigore dal gennaio 2022 – ha configurato una forma di lavoro agile estesa, neutra, volontaria ed inclusiva.

È in tale contesto che viene affermato a chiare lettere il diritto alla disconnessione:

Al fine di favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e di garantire il rispetto degli spazi privati, il dipendente non è tenuto, al di fuori dell'arco orario di normale operatività e comunque una volta completata la prestazione giornaliera, a leggere la posta elettronica e più in generale a rispondere ai dispositivi aziendali, fatte salve situazioni di particolare rilevanza e urgenza, anche connesse agli incarichi ricoperti.

Il contenuto è per la prima volta positivizzato nella previsione dell'assenza di un obbligo – al di fuori dell'arco orario normale di operatività e comunque completata la prestazione giornaliera – «a leggere la posta elettronica e più in generale rispondere ai dispositivi aziendali».

La disposizione fa salve particolari situazioni di rilevanza e urgenza anche connesse agli incarichi ricoperti, ma segna comunque una scissione concettuale del menzionato diritto rispetto alla disciplina dell'orario di lavoro cui è dedicato un diverso capo.

Non da ultimo, la previsione è teleologicamente precetta al fine di favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e di garantire il rispetto degli spazi privati».

Le disposizioni sull'orario di lavoro assumono autonomia concettuale:

«La durata della prestazione giornaliera da remoto è pari alla durata teorica media giornaliera nel rispetto della prestazione settimanale, fatte salve le flessibilità della prestazione già esistenti. Il Capo diretto individua le attività lavorative, incluse quelle formative, da svolgere da remoto coerenti con l'orario giornaliero standard.

La prestazione da remoto è resa per giornate intere e si colloca di norma nell'ambito dell'arco orario di normale operatività delle Strutture (7:30-18:45); resta salva la possibilità del dipendente di concordarne con il Capo diretto una diversa collocazione, in parte al di fuori dell'orario di normale operatività, purché siano previste sufficienti fasce orarie, comprese nell'arco 7:30–18:45, in cui il dipendente assicura la contattabilità.

Il lavoro da remoto non prevede prestazioni eccedentarie; fanno eccezione i casi in cui vengano espressamente richieste dai Capi dei Servizi/Filiali, e pertanto riconosciute, prestazioni lavorative eccedentarie rese al di fuori dell'arco di normale operatività delle Strutture.

Il lavoro da remoto è compatibile con i turni. Per le giornate di lavoro da remoto è riconosciuto il buono pasto elettronico.»

È affermata la piena coincidenza fra il *range* orario dedicato alla prestazione lavorativa resa in presenza e quella determinata in remoto, con la chiara inclusione delle

---

<sup>27</sup> Composto da First, Fisac, Fabi, SIBC, CIDA e Sinfub.

attività formative quale parte integrante del contenuto della prestazione stessa. Al dirigente spetta la selezione dell'offerta educativa da inserire nel piano di formazione dedicato ai dipendenti.

Viene anche qualificata in maniera netta la necessità di rendere la prestazione in *smart working* per la totale durata della giornata lavorativa e ciò sostenendone la piena coincidenza con l'orario di operatività della Banca, escludendo .in linea generale– le prestazioni eccedentarie e le fasce di contattabilità oltre l'orario ordinario di attività delle strutture, se non in casi espressamente concordati.

Vengono inoltre garantiti ai dipendenti i buoni pasto elettronici e l'organizzazione per turni.

L'accento, nell'intesa, cade, inoltre, sulle previsioni in materia di salute e sicurezza riguardo i rischi generici e specifici connessi alla prestazione lavorativa resa da remoto, con il coinvolgimento dei Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza e della Commissione mista Banca – Organizzazioni Sindacali firmatarie.

«L'Amministrazione fornirà, con cadenza annuale, un'informativa scritta relativa ai rischi generici e ai rischi specifici connessi all'effettuazione della prestazione lavorativa da remoto. Analoga informativa sarà resa ai Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza. L'Amministrazione predisporrà iniziative formative per sensibilizzare i dipendenti sui comportamenti di prevenzione dei rischi per la salute e sicurezza del lavoro e sul corretto utilizzo degli strumenti di lavoro».

L'intesa volge, poi, l'attenzione alle iniziative formative quale momento fondamentale di educazione al lavoro ibrido, finalizzate a diffondere una cultura manageriale di responsabilizzazione del lavoratore, sempre più orientata verso una costruzione efficace e consapevole delle capacità del dipendente operante da remoto, anche e soprattutto, in relazione ai rischi di iperconnessione.

«Le parti convengono sulla necessità di predisporre specifiche iniziative formative per il personale per condividere i principi e le modalità di funzionamento del nuovo modello di lavoro ibrido. Particolare attenzione sarà riservata alla formazione dei Responsabili, finalizzata a diffondere una cultura manageriale sempre più orientata alla responsabilizzazione dei collaboratori e alla valorizzazione dei risultati, attenta al coinvolgimento dei collaboratori, anche al fine di evitare fenomeni di marginalizzazione. Ulteriori iniziative formative favoriranno l'aggiornamento continuo delle competenze digitali e della capacità di lavorare con efficacia e consapevolezza da remoto».

Infatti, dagli studi condotti in materia dagli esperti di *management control* (MC)<sup>28</sup>, si evince un problema legato alle linee di controllo organizzativo definito «culturale», legato

---

<sup>28</sup> Cfr. T. Malmi & D. A. Brown, 2008.

cioè al sistema di comportamenti e condizionamenti informali determinati all'interno dell'ambiente di lavoro per orientare i dipendenti al risultato<sup>29</sup>.

In particolare, se lo *smart working* porta con sé i vantaggi accennati, oltre che il rischio di iperconnessione e travalicamento degli spazi di vita privata del lavoratore, si sottolineano problemi legati alla sensazione di «isolamento», di mancanza di fiducia, di scarsa comunicazione, quali criticità emergenti dalla sperimentazione empirica del lavoro remoto.

I controlli culturali a cui si è fatto riferimento si incentrano essenzialmente sull'incentivo motivazionale e sulla creazione di un senso di appartenenza al gruppo di lavoro.

Banca d'Italia, nell'intesa raggiunta, consapevole anche di tali fattori di rischio legati all'esperienza di *smart working*, oltre a definire chiaramente il diritto alla disconnessione, riconosce l'importanza del ruolo rivestito dalla formazione nel corretto esercizio di tale diritto, proponendosi di garantire percorsi formativi ed educativi proprio per colmare il *gap* afferente ai controlli culturali, ad esempio proponendo un corretto utilizzo dei *device* aziendali o lo sviluppo di *soft skills* su competenze trasversali.

Inoltre, tali lacune, sembrerebbero superabili mediante controlli che afferiscano non tanto agli output del singolo processo riguardante la prestazione lavorativa, quanto al risultato complessivo raggiunto in relazione all'obiettivo prefissato. Ciò presuppone una rimodulazione dei processi di valutazione della *performance* dei dipendenti.

L'esempio di Banca d'Italia, in definitiva, parte dal necessario coinvolgimento delle parti sociali in una transizione che, seppur avviata in fase emergenziale unilateralmente, ha trovato la sua naturale prosecuzione in un consenso fisiologicamente concertato, memore dell'importanza assegnata alle organizzazioni sindacali dal quadro legislativo vigente. Nessuna disposizione sarebbe stata realmente partecipata senza il fondamentale ascolto delle rappresentanze, il cui coinvolgimento appare, oggi più di ieri su temi così pervasivi, assolutamente imprescindibile, infatti:

«Al fine di condividere dati sul funzionamento del nuovo modello e monitorarne l'applicazione, in particolare nella fase di avvio e sperimentazione fuori dal contesto emergenziale, è costituita una Commissione mista Banca – Organizzazioni Sindacali firmatarie delle presenti intese e dei successivi accordi attuativi, cui partecipa un componente per ciascuna Organizzazione Sindacale; le competenze e le modalità di funzionamento saranno definite in sede di attuazione delle presenti intese. Le parti concordano sulla necessità di una revisione del quadro normativo interno in tema di relazioni sindacali e convengono pertanto di inserire questo tema nell'ambito dell'agenda negoziale».

---

<sup>29</sup> Cfr. M. Cäker & S. Siverbo, 2011.

Le parti concludono affermando significativamente che

«Le presenti intese rappresentano un passaggio importante per l'introduzione di nuove modalità di lavoro; questo cambiamento richiede un'evoluzione in diversi aspetti dell'organizzazione e dei sistemi gestionali della Banca. Le parti concordano pertanto di proseguire il confronto negoziale sui temi della gestione del tempo nonché sugli istituti normativi ed economici che richiedano un coerente adeguamento della disciplina del rapporto d'impiego».

Ecco che il percorso intrapreso – soprattutto sul diritto alla disconnessione – appare pienamente *in itinere*.

#### ***4. Le prospettive di una necessaria indagine per un diritto «sempre più fondamentale»***

Nel quadro descritto, l'evoluzione del diritto alla disconnessione non ha ancora raggiunto soddisfacenti approdi in termini di garanzie applicative, definitorie e, prima ancora, teoretiche.

Gli esperimenti condotti in seno alle P.A., prima fra tutte Banca d'Italia, hanno messo in luce la centralità dell'importanza del dialogo con le parti sociali per dare risposta alle differenti esigenze emergenti da contesti qualitativamente e quantitativamente differenti, bisognosi di soluzioni dinamiche ma, sempre più spesso, pronte.

Le prospettive di tutela dell'integrità psichica, psico-sociale e fisica del lavoratore sono molteplici e non ammettono deroghe in quanto inevitabilmente speculari al risultato atteso dal datore.

La garanzia di condizioni di lavoro trasparenti, orientate al risultato ed allo sviluppo della produttività, passa attraverso gli effetti connessi fisiologicamente al migliorare dell'ambiente di lavoro.

Occorre una regolamentazione nucleare che, come ricordato dalla Risoluzione UE del 21 gennaio 2021, ponga il diritto alla disconnessione quale vero e proprio diritto fondamentale, inquadrandone la dignità costituzionale<sup>30</sup>.

La previsione di una fonte di normazione legislativa determina la stessa possibilità di tutela della disconnessione non solo in positivo, ma anche in negativo, giustificando le necessarie misure di carattere preventivo e sanzionatorio che aprano la strada anche alla eventualità della configurazione di un vero e proprio danno in caso di violazioni.

La proposta europea disegna un diritto alla disconnessione che riguardi tutti i lavoratori, pubblici e privati, indipendentemente dalle concrete modalità con cui espletano la propria funzione, ed è in questo segno che dovrebbe orientarsi la riflessione giuslavoristica.

---

<sup>30</sup> Cfr. M. Biolchini, G. Bifano, 2021, 1 ss.

Si avverte la necessità di configurare il diritto alla disconnessione trasversalmente, chiamando in causa tutte le possibili implicazioni connesse all'uso degli strumenti di lavoro digitali.

Urge, soprattutto da parte del legislatore, un'attenta disamina degli aspetti inerenti il diritto alla disconnessione quale diritto fondamentale e di nuova generazione.

Solo per mezzo di un'approfondita analisi degli abbrivi raggiunti dalla dottrina e dalla giurisprudenza, in ambito nazionale e comparatistico, è possibile tracciare il profilo di un diritto emergente le cui proiezioni sulla vita di ogni lavoratore sono in continua e attuale evoluzione.

La marcia del processo di mutamento delle tre classiche direttrici spazio-temporali del diritto del lavoro è chiaramente inarrestabile e rischia di condurre ad una destrutturazione non tanto – e non solo – fisica del luogo, del tempo e del *quomodo* riferibili alla prestazione lavorativa, quanto ad una pericolosa commistione assiologica dei presidi posti a tutela della vita privata del dipendente.

Uno su tutti è, però, il *trait d'union* di un necessario intervento: l'imprescindibile contributo delle parti sociali quale autentico orientamento di ogni riflessione produttiva di diritto in quanto teleologicamente votata al rispetto dei principi posti alla base del nostro ordinamento<sup>31</sup>.

Non è possibile condurre alcuna riflessione euristica senza il fondamentale contributo delle rappresentanze sindacali quali sintesi democraticamente eletta a portavoce delle tensioni dei lavoratori.

Ecco che le sanzioni poste a presidio del rispetto del diritto alla disconnessione, assumono portata sussidiaria ed ulteriore, in quanto benché debbano comunque essere effettive, proporzionate e dissuasive, le stesse devono trovare il contraltare di una definizione positiva chiara e puntuale del diritto tutelato e costituire, in un quadro generale di riferimento, sempre e comunque l'ultima *ratio* di una attuazione generalmente spontanea e partecipata delle prescrizioni più che imposte, proposte<sup>32</sup>.

Euristica appare, in tal senso, la portata della previsione di una tutela d'urgenza nella Risoluzione del gennaio 2021 citata, che prescrive la possibilità di un vero e proprio «Diritto di ricorso»:

«Gli Stati membri provvedono affinché i lavoratori il cui diritto alla disconnessione è stato violato abbiano accesso a un meccanismo di risoluzione delle controversie rapido, efficace e imparziale e beneficino di un diritto di ricorso in caso di violazioni dei loro diritti derivanti dalla presente direttiva» (art. 6, comma 1).

---

<sup>31</sup> Cfr. L. Bossotto, 2021.

<sup>32</sup> Cfr. G. Merola 2021, 1 ss.

La disposizione ricorda sul piano generale, l'art. 700 c.p.c. e, sul piano speciale, il rito della legge n. 92/2012<sup>33</sup>.

Anche la ripartizione dell'onere della prova, in caso di licenziamento connesso all'esercizio del diritto alla disconnessione, è capovolta nell'intento dell'art. 5 della Risoluzione, incombendo sul datore alla stregua di quanto previsto in materia di pari opportunità.

È chiara, dunque, la profondità del cambiamento implicante l'esigenza del diritto alla disconnessione oltre che sul piano sostanziale, su quello propriamente processuale.

Si attende, nel solco tracciato dalla direttiva 2019/1152 richiamata nel preambolo della Risoluzione, la creazione di una soglia minima di tutela comune in ordine al diritto alla disconnessione.

Gli abbrivi ai quali il legislatore è chiamato, inoltre, non possono non essere orientati verso la prospettiva di realizzazione dell'Obiettivo 8 dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, il programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità sottoscritto nel settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri dell'Onu.

I *Sustainable Development Goals*, SDGs, danno seguito ai risultati degli Obiettivi di Sviluppo del Millennio (*Millennium Development Goals*) che li hanno preceduti, e rappresentano traguardi comuni su un insieme di questioni importanti per il pianeta.

L'Obiettivo 8 citato si propone di «Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti».

In particolare, il punto 8.8 pone quale traguardo quello di «Proteggere il diritto al lavoro e promuovere un ambiente lavorativo sano e sicuro per tutti i lavoratori» nel chiaro segno, dunque, di garantire anche la tutela del benessere psico-fisico del dipendente, intento verso il quale non può non trovare adeguato riconoscimento il diritto alla disconnessione, e ciò, con il chiaro fine di «Raggiungere standard più alti di produttività economica attraverso la diversificazione, il progresso tecnologico e l'innovazione, anche con particolare attenzione all'alto valore aggiunto e ai settori ad elevata intensità di lavoro», come ricordato dallo stesso punto 8.2.

L'implementazione del lavoro agile e, più in generale, dell'uso della strumentazione tecnologica nell'espletamento della prestazione lavorativa – come evidenziato dall'esperienza votata al *green* di Banca d'Italia – non lascia indifferente lo stesso Obiettivo 12 della citata Agenda: «Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo» attraverso la promozione dell'efficienza delle risorse e dell'energia in modo da «Migliorare progressivamente, entro il 2030, l'efficienza globale nel consumo e nella produzione di risorse e tentare di scollegare la crescita economica dalla degradazione ambientale, conformemente al Quadro decennale di programmi relativi alla produzione e al consumo sostenibile, con i paesi più sviluppati in prima linea» (punto 8.4).

---

<sup>33</sup> Cfr. A. Preteroti, 2021, p.16.

L'intento riconduce a sistema anche i risultati attesi dal *Net Zero for Finance Program*, l'impegno sottoscritto dalle maggiori Banche Centrali ed Istituzioni Finanziarie al mondo – fra le quali Banca d'Italia – per una transizione verso le emissioni allo zero netto entro il 2050.

Come affermato dalla *Net Zero Asset Owner Alliance*: «I proprietari delle risorse hanno un ruolo unico nell'economia globale e nei sistemi finanziari: possiamo guidare lo sviluppo delle best practice del settore attraverso i nostri mandati di investimento».

Questo impegno, tuttavia, passa non solo attraverso investimenti sostenibili che includano un progressivo abbandono del mercato dei combustibili fossili, ma anche attraverso l'attuazione di piani e progetti che ripensano il mercato del lavoro in un'ambiziosa ottica di transizione eco-sostenibile in cui troverà – senza dubbio – posto l'uso incrementale della strumentazione tecnologica al servizio del lavoratore, non tanto e non solo, per il modello di lavoro agile.

La realizzazione degli Obiettivi e Programmi citati – strettamente interconnessi – non può prescindere da una necessaria ricostruzione scientifica del sistema di tutele poste a presidio del lavoratore operante nell'era digitale e dalla imprescindibile partecipazione delle parti sociali per le quali il diritto alla disconnessione assume portata fondamentale.

Memori della avanguardistica esperienza di Banca d'Italia, non possiamo pensare ad una transizione digitale definitiva che non tragga insegnamento dall'evento pandemico emergenziale. Tale contingenza ci ha, infatti, obbligati a porre rimedio ad una situazione senza precedenti, con mezzi le cui insidie si sono manifestate in modo tale da permetterci oggi di riconoscerle e di combatterle normativamente.

Appare, dunque, necessario giungere ad un'astrazione concettuale partecipata del diritto alla disconnessione in modo tale che si configuri utile al di là dei confini del pubblico o del privato ed oltre le concrete modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, nel convincimento che di fronte ai labili confini delle definizioni letterali debba porsi quale argine di un inevitabile travalicamento della tecnologia del lavoro, il concetto di tutela di un diritto fondamentale del lavoratore, della persona umana, del cittadino, quale metro della sua stessa identità.

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

ALBI Pasqualino, 2020, «Il lavoro agile fra emergenza e transizione». In *WP CSDLE «Massimo D'Antona».IT*, 430.

APA Sabrina, 2020, «Smart working al tempo del Coronavirus fra diritto alla disconnessione e poteri di controllo». In *Il Giuslavorista*. Giuffrè, Focus 01 aprile.



BANCA D'ITALIA EDITORIALE, 2021, *L'organizzazione del lavoro nella nuova normalità*, maggio.

BAVARO Vincenzo, 2009, *Tesi sullo statuto giuridico del tempo nel rapporto di lavoro subordinato*. In *Le dimensioni giuridiche dei tempi del lavoro*, a cura di Veneziani Bruno, Bavaro Vincenzo Cacucci, 23.

BIOLCHINI Massimiliano, BIFANO Giulia, 2021, «Per il Parlamento europeo la cultura del «sempre connesso» può ledere i diritti fondamentali del lavoratore». In *Quotidiano del Lavoro*, 19 aprile, 1 ss.

BONADDIO Daniele, 2016, «Smart working: lo stato dell'arte». In *Il Giuslavorista*. Giuffrè, Focus 24 novembre.

BONOMO Marcello, 2020, «Smart working emergenziale: le caratteristiche peculiari». In *Il Giuslavorista*. Giuffrè, Focus 31 luglio.

BOSSOTTO Livio, 2021, «Diritto alla disconnessione: verso la definizione europea di un nuovo diritto fondamentale dei lavoratori?». In *Il Quotidiano Giuridico*, 18 febbraio.

CÄKER Michael & SIVERBO Sven, 2011, «Management Control in Public Sector Joint Ventures». In *Management Accounting Research*, Volume 22, Issue 4, August.

CARINCI Franco, DE LUCA TAMAJO Raffaele, TOSI P., TREU T., 2019, *Il rapporto di lavoro subordinato*. Torino, Utet.

CARUSO Bruno, 2018, «I diritto dei lavoratori digitali nella prospettiva del Pilastro sociale». In *WP CSDLE «Massimo D'Antona».IT*, 146.

CARUSO Bruno, 2019, «I lavoratori digitali nella prospettiva del Pilastro sociale europeo: tutele rimediale legali, giurisprudenziali e contrattuali». In *Dir. Rel. Ind.*, 4, 1005 e ss.

CARUSO Bruno, 2020, «Tra lasciti e rovine della pandemia: più o meno smart working?». In *Riv. It. Dir. Lav.*, 1, 215 e ss.

CARUSO Bruno, 2021, «Un diritto del lavoro «tridimensionale»: valori e tecniche di fronte ai mutamenti dei luoghi di lavoro». In *WP CSDLE «Massimo D'Antona».IT*, 439.

CASILLO Rosa, 2018, «Competitività e conciliazione nel lavoro agile». In *Riv. giur. lav.*, 1, 122.

CASSARO Mario, 2017, «Jobs Act del lavoro autonomo e smart working: il quadro delle nuove disposizioni». In *Il Giuslavorista*. Giuffrè, Focus 16 giugno.

DAGNINO Emanuele, 2017, «Il diritto alla disconnessione nella legge n.81/2017 e nell'esperienza comparata». In *Dir. Rel. Ind.*, 4. Giuffrè Editore, Milano, 1024 e ss.

DAGNINO Emanuele, MOSCARITOLO Idapaola, 2016, «Diritto alla disconnessione: un diritto di nuova generazione?». In *Bollettino ADAPT*, 19 settembre.

DE MATTEIS Aldo, 2017, «Lavoro agile e sicurezza». In *Il Giuslavorista*, Giuffrè, Focus 14 settembre.

DEL CONTE Maurizio, 2021, «Problemi e prospettive del lavoro agile tra remotizzazione forzata e trasformazione organizzativa». In *ADL*, 3, Foro Plus.

GARILLI Alessandro, GAROFALO Domenico, GHERA Edoardo, 2020, *Diritto del lavoro*. Torino, Giappichelli.

GENIN Émilie, 2016, «Proposal for a theoretical framework for the analysis of time porosity, in *International Journal of comparative labour law and industrial realtions*», 3, 280–300.

GRAZIOLA Gerardo, 2021, «Bankitalia riorganizza il lavoro con un giorno di smart working». In *Il sole 24 ore*, 9 luglio.

LAI Marco, 2020, «Innovazione tecnologica e riposo minimo giornaliero». In *Dir. Rel. Ind.*, 3, 662 e ss.

LEONE Margherita, 2018, «Lavoro agile: prime riflessioni». In *Il Giuslavorista*. Giuffrè, Focus 03 dicembre.

LIVI Gabriele, 2021, «Lavoro agile: esperienze nella contrattazione aziendale alla luce del quadro legislativo e della disciplina nazionale di settore». In *Il Giuslavorista*. Giuffrè, Focus 21 giugno.

MAINARDI Sandro, 2018, «Il potere disciplinare e di controllo sulla prestazione del lavoratore agile». In *Il Jobs act del lavoro autonomo e del lavoro agile*, a cura di FIORILLO Luigi, PERULLI Adalberto, Torino, 214-15.

MALMI Teemu & BROWN David A., 2008, «Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions». In *Management Accounting Research*, Volume 19, Issue 4, December.

MARZIALE Andrea, AVERSA Nilia, 2017, «Smart working: prospettive di flessibilità». In *Il Giuslavorista*. Giuffrè, Focus 30 marzo.

MEROLA Giuseppe, 2021, «Il diritto alla disconnessione in Italia c'è, ma senza sanzioni per chi lo viola». In *Quotidiano del Lavoro*, 1° marzo, 1 ss.

PASSERINI Stefano, 2018, «Smart working quale misura strutturale di conciliazione tra vita professionale e privata dei lavoratori». In *Il Giuslavorista*. Giuffrè, Focus 01 giugno.

PERUZZI Marco, 2020, «Il dialogo sociale europeo di fronte alle sfide della digitalizzazione». In *Dir. Rel. Ind.*, 4, 1213 e ss.

PESSI Roberto, PROJA Giampiero, VALLEBONA Antonio, 2021, *Approfondimenti di Diritto del Lavoro*. Torino, Giappichelli.

PRETEROTI Antonio, 2021, «Il diritto alla disconnessione nel lavoro agile alle dipendenze della pubblica amministrazione». In *Lavoro Diritti Europa*, 3, 5 e ss.

PROJA Giampiero, 2020, *Manuale di diritto del lavoro*. Milano, Wolters Kluwer.

QUINONES Juan Carlos García, 2020, «Il nuovo regolamento dei diritti digitali nel diritto del lavoro spagnolo». In *Riv. It. Dir. Lav.*, 3, 168 e ss.

RAIMONDI Enrico, 2019, «Il lavoro nelle piattaforme digitali e il problema della qualificazione della fattispecie». In *Labour and Law Issues*, Vol. 5, No. 2.

RAY Jean Emmanuel, 2002, «Naissance et avis de décès du droit à la déconnexion: le droit à la vie privée du XXI siècle». In *Droit Social*, n. 11, 939-944.

ROMEO Alessia, 2019, «La connessione continua dei lavoratori vs il prevalente diritto costituzionale ai riposi». In *ADL*, 2, Foro Plus.

RUSSO Marianna, 2020, *Emergenza lavoro agile nella P.A.* In *giustiziacivile.com*, Giuffrè, 03.

RUSO Marianna, 2020, «Esiste il diritto alla disconnessione? Qualche spunto di riflessione alla ricerca di un equilibrio tra tecnologia, lavoro e vita privata». In *Dir. Rel. Ind.*, 3, 682 e ss.

RUSO Marianna, 2020, «Lavoro agile nella P.A. tra fase emergenziale e cambiamento strutturale». In *giustiziacivile.com*. Giuffrè, 10, 1-26.

SANTUCCI Rosario, 2011, *Tempo di non lavoro*, *Enc. dir.*, 1203-1204.

SCHOLZ Trebor, 2012, *Digital Labor: The Internet as Playground and Factory*. Routledge Taylor and Francis Group, *Prefazione*.

TINTI Anna Rita, 2020, «Il lavoro agile e gli equivoci della conciliazione virtuale». In *WP CSDLE «Massimo D'Antona».IT* – 419.

VERZARO Matteo, 2019, «Fattispecie della prestazione agile e limite dell'autonomia individuale». In *Riv. It. Dir. Lav.*, I, 253-278.

ZOPPOLI Lorenzo, 2020, «Dopo la digi-demia: quale smart working per le pubbliche amministrazioni italiane?». In *WP CSDLE «Massimo D'Antona».IT* – 421.

ZOPPOLI Lorenzo, MONDA Pasquale, 2020, «Innovazioni tecnologiche e lavoro nelle pubbliche amministrazioni». In *Dir. rel. ind.*, 2, 312 ss.