



L'impatto dell'innovazione digitale e dell'intelligenza artificiale sulla gestione del personale pubblico

Descrizione

di Armando Pellegrino^[1] e Antonino Ripepi^[2]

Abstract

Il contributo analizza l'impatto dell'innovazione digitale e dell'intelligenza artificiale sulla gestione del personale nelle pubbliche amministrazioni, evidenziandone le implicazioni organizzative e giuridiche. L'indagine si concentra sull'evoluzione del quadro normativo nazionale ed europeo, con particolare riferimento al Codice dell'Amministrazione Digitale, al GDPR, all'AI Act e alla Legge n. 132/2025. Vengono approfonditi i profili relativi ai controlli tecnologici sui lavoratori, alla tutela della privacy e al ruolo della contrattazione collettiva. Lo studio esamina inoltre gli effetti della trasformazione digitale sulla prestazione lavorativa, sulla formazione e sul benessere organizzativo. L'obiettivo è evidenziare la necessità di un modello di amministrazione digitale fondato sui principi di legalità, trasparenza, dignità della persona e creazione di valore pubblico.

Introduzione

La trasformazione digitale rappresenta una delle principali sfide che la pubblica amministrazione è chiamata ad affrontare nel XXI secolo. L'introduzione di tecnologie avanzate, sistemi automatizzati e strumenti di intelligenza artificiale sta modificando profondamente l'organizzazione del lavoro pubblico, incidendo sui processi decisionali, sulle modalità di erogazione dei servizi e sulla gestione delle risorse umane. In tale contesto, il tema non può essere analizzato esclusivamente sotto il profilo tecnologico o organizzativo, ma richiede una riflessione giuridica capace di valutare le implicazioni derivanti dall'utilizzo di strumenti sempre più sofisticati nell'ambito dei rapporti di lavoro alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni. L'innovazione, infatti, pone questioni centrali in materia di trasparenza, responsabilità, protezione dei dati personali, controllo dei lavoratori e tutela dei diritti fondamentali. Parallelamente, emergono nuove opportunità per migliorare l'efficienza amministrativa, valorizzare le competenze del personale e promuovere modelli organizzativi più flessibili e orientati ai risultati. Il presente contributo si propone di analizzare tali fenomeni alla luce dell'evoluzione normativa e giurisprudenziale più recente, evidenziando il ruolo del diritto del lavoro

pubblico quale strumento di equilibrio tra innovazione tecnologica e garanzie della persona.

1. Digitalizzazione, intelligenza artificiale e nuovi paradigmi nella gestione del personale pubblico

L'innovazione digitale costituisce uno dei principali fattori di trasformazione della pubblica amministrazione contemporanea, incidendo progressivamente sui paradigmi organizzativi e relazionali che caratterizzano il lavoro pubblico[3]. Se fino a pochi anni fa la digitalizzazione si configurava prevalentemente come strumento tecnico per l'automazione dei procedimenti e la dematerializzazione documentale, oggi essa incide in profondità sull'identità funzionale dell'amministrazione, coinvolgendo in maniera diretta la gestione delle risorse umane[4], i sistemi di valutazione, la formazione, i processi decisionali e le forme di controllo interno[5].

In tale contesto, la riflessione giuridica è chiamata a confrontarsi con un cambiamento paradigmatico: l'adozione di tecnologie digitali e, in particolare, dell'intelligenza artificiale nella gestione del personale pubblico[6] non è più una questione meramente operativa, ma una dimensione sostanziale del diritto del lavoro pubblico[7], che sollecita nuovi bilanciamenti tra efficienza e tutela, tra innovazione e garanzie costituzionali[8]. La progressiva introduzione di strumenti digitali nei processi decisionali e operativi della pubblica amministrazione[9] espone al rischio di una "tecnologizzazione acritica", in cui l'adozione della tecnologia prescinde da un'adeguata riflessione etico-giuridica[10]. In tale contesto, il diritto assume un ruolo fondamentale, ponendosi come presidio regolativo volto ad assicurare il rispetto dei principi democratici, del benessere organizzativo, della trasparenza dell'azione amministrativa e della tutela dei diritti fondamentali degli individui[11].

Il Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD), adottato con il decreto legislativo del 7 marzo 2005, n. 82, rappresenta il fondamento giuridico della digitalizzazione amministrativa italiana. Esso ha introdotto principi fondamentali, quali il diritto all'uso delle tecnologie[12], l'obbligo di cooperazione applicativa tra le amministrazioni[13], l'accessibilità dei dati e dei servizi digitali e il principio di neutralità tecnologica[14]. Tuttavia, nonostante il CAD costituisca un punto di partenza essenziale, esso si concentra principalmente sui profili esterni della digitalizzazione, mentre la disciplina interna, relativa alla gestione del personale e all'uso delle tecnologie nella dimensione lavoristica, rimane frammentaria e spesso delegata alla contrattazione collettiva o a prassi amministrative[15].

L'impiego dell'intelligenza artificiale nei contesti pubblici, ancora in fase sperimentale in Italia, è in rapida espansione in ambiti quali la selezione automatizzata dei candidati[16], l'analisi predittiva dei fabbisogni del personale, la gestione automatizzata delle presenze, l'allocazione algoritmica dei carichi di lavoro e il supporto decisionale in ambito disciplinare e valutativo[17]. Ciò implica che funzioni decisionali rilevanti, prima riservate esclusivamente al datore pubblico o alla struttura gerarchica, vengano oggi influenzate o se non delegate a meccanismi digitali o "intelligenti".[18].

Da un punto di vista giuridico, questo fenomeno solleva interrogativi di grande rilievo. Anzitutto, l'utilizzo di algoritmi nei processi di gestione del personale comporta l'applicazione dei principi di legalità, trasparenza e non discriminazione[19], imposti dall'articolo 97 della Costituzione e dalle norme in materia di lavoro pubblico, in particolare dal D. Lgs. 165/2001. Inoltre, l'intervento del legislatore con la Legge 23 settembre 2025, n. 132 ha contribuito a colmare il quadro regolatorio relativo all'impiego dell'intelligenza artificiale nella pubblica amministrazione, introducendo una

disciplina specifica volta a coniugare innovazione tecnologica, efficienza amministrativa e tutela dei diritti fondamentali. In particolare, l'articolo 14 della citata legge riconosce alle amministrazioni la possibilità di utilizzare sistemi di intelligenza artificiale per incrementare l'efficienza dell'azione amministrativa, ridurre i tempi dei procedimenti e migliorare la qualità dei servizi erogati ai cittadini, nel rispetto dei principi di trasparenza e tracciabilità. La disposizione chiarisce, inoltre, che l'utilizzo dell'intelligenza artificiale deve mantenere carattere meramente strumentale e di supporto all'attività amministrativa, escludendo qualsiasi forma di sostituzione del giudizio umano. La responsabilità dei procedimenti e dei provvedimenti continua, infatti, a gravare esclusivamente sul funzionario o sul dirigente competente, in conformità ai principi di legalità, imparzialità e buon andamento sanciti dall'articolo 97 della Costituzione. In tale prospettiva, il legislatore ha inteso promuovere un modello di amministrazione digitale nel quale l'innovazione tecnologica rappresenta uno strumento di supporto alle decisioni pubbliche, senza determinare fenomeni di automatizzazione integrale dell'esercizio del potere amministrativo, preservando così il ruolo centrale della persona nei processi decisionali e la piena imputabilità delle scelte adottate.

L'Unione europea, attraverso il Regolamento UE 2016/679 (GDPR)^[20] e il Regolamento UE 2024/1689 sull'intelligenza artificiale (c.d. *AI Act*), ha individuato alcuni principi fondamentali da rispettare nell'utilizzo di tecnologie intelligenti: la trasparenza algoritmica, il diritto alla spiegazione, la non discriminazione e la proporzionalità^[21]. Tali principi sono pienamente applicabili anche all'ambito del pubblico impiego contrattualizzato, nonché alla pubblica amministrazione nel suo complesso. Il principio di *accountability* – centrale nel GDPR – impone all'amministrazione l'onere di dimostrare la correttezza dei trattamenti, responsabilizzandosi, e tale principio si estende anche all'utilizzo di tecnologie predittive o automatizzate che trattano dati relativi ai lavoratori.

In prospettiva, l'adozione di un sistema europeo comune di valutazione del rischio algoritmico potrebbe costituire un parametro uniforme anche per le pubbliche amministrazioni italiane, orientando le scelte tecnologiche verso modelli più garantisti e trasparenti.

Sotto il profilo della contrattazione collettiva, i più recenti CCNL del settore pubblico hanno introdotto riferimenti significativi alla gestione del lavoro agile, alla formazione digitale, alla tutela della *privacy* e al diritto alla disconnessione^[22]. Per fare un esempio, i CCNL del comparto pubblico disciplinano in maniera organica il lavoro da remoto, riconoscendone la legittimità anche con vincolo di tempo, purché nel rispetto delle disposizioni in materia di orario di lavoro^[23]. In tale contesto, viene espressamente garantita la parità di trattamento rispetto al lavoro in presenza, con riferimento ai diritti contrattuali e normativi relativi a pause, riposi, permessi orari e trattamento economico, rafforzando così la tutela del benessere psicofisico del lavoratore. Non meno rilevante è la previsione secondo cui le amministrazioni, nel definire le modalità organizzative del lavoro da remoto, devono garantire presidi tecnologici^[24] adeguati e sistemi di controllo conformi alle garanzie previste dal CCNL, assicurando un corretto bilanciamento tra esigenze di efficienza e diritti dei lavoratori. Particolare attenzione, inoltre, viene riservata alle situazioni meritevoli di tutela rafforzata, come quelle derivanti da condizioni di salute o esigenze familiari, per le quali è possibile estendere le giornate di lavoro da remoto mediante un accordo individuale^[25]. Infine, la disciplina contrattuale valorizza anche il ruolo della contrattazione collettiva integrativa, attribuendo alle rappresentanze sindacali un ruolo attivo nella regolazione delle modalità applicative del lavoro da remoto e delle tecnologie digitali impiegate, ponendo così un significativo argine alla unilateralità gestionale e favorendo la costruzione di modelli organizzativi più equi, inclusivi e rispettosi della dignità della persona.

In questo quadro, il diritto del lavoro emerge come strumento di regolazione dinamico, capace di accompagnare l'evoluzione tecnologica senza rinunciare alla sua funzione di tutela.

2. Controlli digitali, tutela della privacy e limiti giuridici al monitoraggio dei lavoratori pubblici

Nel diritto del lavoro contemporaneo, il tema del controllo a distanza dei lavoratori mediante strumenti digitali rappresenta un nodo cruciale tra il bilanciamento del potere organizzativo datoriale e la tutela dei diritti fondamentali del lavoratore. In particolare, l'articolo 4 della Legge n. 300/1970, c.d. Statuto dei lavoratori, delimita con precisione le condizioni di legittimità dei controlli tecnologici sul luogo di lavoro, ammettendone l'uso solo laddove strettamente funzionale a esigenze organizzative, produttive, di sicurezza o di tutela del patrimonio aziendale e, comunque, previa autorizzazione sindacale o dell'Ispettorato del lavoro[26]. Tale disciplina si intreccia con l'articolo 8 della Convenzione europea dei diritti dell'uomo[27] e con l'articolo 1[28] della Carta di Nizza, che sanciscono il diritto al rispetto della vita privata e alla dignità della persona.

La giurisprudenza ha affinato progressivamente la distinzione tra controlli ordinari e controlli difensivi, ritenendo ammissibili solo questi ultimi in assenza di autorizzazione, purché diretti a verificare specifici comportamenti illeciti ascrivibili a singoli dipendenti e fondati su concreti indizi[29]. La sentenza della Corte di cassazione, Sezione lavoro, del 22 settembre 2021, n. 25732 ha chiarito che i controlli difensivi in senso stretto possono avvenire al di fuori del perimetro dell'articolo 4 dello Statuto dei Lavoratori, ma solo se attivati *ex post*[30] e nel rispetto dei principi di proporzionalità, pertinenza e minimizzazione, così come richiesto dal Regolamento UE 2016/679 e dalla normativa nazionale sulla *privacy*[31].

In tema, la Corte d'Appello di Firenze, con sentenza del 24 maggio 2024, n. 684, ha dichiarato illegittimi i controlli *ex post* sui dispositivi informatici aziendali utilizzati dai dipendenti, anche quando le informazioni siano state archiviate automaticamente dal sistema nel corso del rapporto di lavoro. In particolare, la Corte ha affermato che, in assenza di accordo sindacale o autorizzazione dall'Ispettorato, è vietata persino la semplice conservazione remota dei dati se finalizzata ad un successivo controllo[32].

Tale pronuncia si pone in tensione con l'orientamento della Corte di cassazione nella sentenza n. 25732/2021, nella quale la Suprema Corte ha distinto tra controllo difensivi in senso lato, soggetti all'articolo 4 della Legge 300/1970[33], e controlli difensivi in senso stretto, volti a tutelare il patrimonio aziendale anche senza previa autorizzazione, purché effettuati nel rispetto dei principi di proporzionalità, minimizzazione e correttezza[34].

Pertanto, la disciplina dei controlli a distanza sui lavoratori, delineata dall'articolo 4 della Legge 300/1970, si è evoluta per tenere conto delle trasformazioni tecnologiche e della crescente digitalizzazione degli strumenti di lavoro. In tale contesto, la Corte d'Appello di Firenze, con la sentenza del 24 maggio 2024, n. 684, ha affermato l'illegittimità di controlli *ex post* sulle dotazioni informatiche aziendali se basati su dati precedentemente e automaticamente archiviati dai sistemi, anche in presenza di un fondato sospetto. La Corte ha ritenuto tali controlli contrari alla disciplina sui controlli a distanza, escludendo la loro utilizzabilità processuale in assenza delle garanzie di legge, quali l'accordo sindacale o un'autorizzazione amministrativa[35].

Questa posizione, tuttavia, appare in contrasto con il consolidato orientamento della Corte di cassazione che, in diverse pronunce, ha riconosciuto la legittimità dei controlli difensivi in senso

stretto, anche *ex post*, purch  fondati su concreti sospetti di illecito e rispettosi dei princ pi di proporzionalit  e minimizzazione[36]. In particolare, con lâ ordinanza del 13 gennaio 2025, n. 807, la Corte di cassazione ha ribadito che i controlli tecnologici sono ammissibili solo successivamente all insorgere di un fondato sospetto e non possono basarsi su dati acquisiti prima, al fine di evitare un monitoraggio retroattivo e potenzialmente invasivo[37].

I giudici di legittimit  distinguono, dunque, tra i controlli estesi a tutti i lavoratori, soggetti alle rigide condizioni dell articolo 4 dello Statuto dei lavoratori, e i controlli difensivi, finalizzati alla tutela di interessi patrimoniali in presenza di specifici indizi[38].

La giurisprudenza insiste sulla necessit  di un bilanciamento tra le esigenze aziendali e il rispetto della dignit  e della riservatezza del lavoratore, ritenendo non legittimo un controllo esplorativo o generalizzato[39] e, in tal senso, la produzione giudiziale di dati personali pu  essere ammessa solo se rispettosa dei criteri di correttezza, pertinenza e non eccedenza[40].

Alla luce di questo quadro, tale orientamento appare suscettibile di generare un dibattito interpretativo circa il corretto bilanciamento tra le esigenze di tutela del patrimonio organizzativo e la protezione della sfera privata del lavoratore, con il rischio di comprimere la possibilit  di accertare condotte lesive del patrimonio aziendale.  , dunque, fondamentale che i datori di lavoro predispongano *policy* chiare e informative trasparenti, esplicitando modalit  e finalit  dei controlli, in coerenza con i princ pi di *privacy by design* e *privacy by default* previsti dal Regolamento (UE) 2016/679.

Di rilievo, in ambito amministrativo,   il provvedimento del Garante per la protezione dei dati personali del 13 marzo 2025, n. 135, relativo al caso ARSAC. In tale occasione, lâ Autorit  ha dichiarato illecito il trattamento sistematico dei dati di geolocalizzazione dei dipendenti pubblici in *smart working* attraverso lâ applicativo â Time Relax . Secondo il Garante, la raccolta della posizione geografica mediante timbrature geolocalizzate e verifiche ispettive casuali non soddisfaceva i requisiti di liceit , necessit  e proporzionalit  richiesti dagli articoli 5 e 35 del Regolamento UE 2016/679, risultando sproporzionata, invasiva e priva di una valutazione d impatto. L Autorit  ha, inoltre, escluso la validit  del consenso prestato dal lavoratore in un contesto segnato da asimmetria contrattuale, nonch  lâ idoneit  di un accordo sindacale o di un regolamento interno a legittimare simili forme di controllo in assenza di preventiva autorizzazione ispettiva[41].

In sintesi, sia la giurisprudenza sia le autorit  amministrative ribadiscono che lâ evoluzione tecnologica non pu  giustificare una deresponsabilizzazione del datore di lavoro rispetto ai princ pi fondamentali dell ordinamento. Il rispetto della dignit , della riservatezza e della libert  del lavoratore[42] costituisce parametro indefettibile anche nell era digitale, e ogni controllo a distanza deve essere giuridicamente fondato, tecnicamente necessario e limitato all essenziale, pena lâ illecit  del trattamento e la sua inutilizzabilit  ai fini disciplinare.

3. Formazione digitale, benessere organizzativo e prospettive del lavoro pubblico nell era dell intelligenza artificiale

L adozione delle tecnologie digitali ha anche modificato il concetto stesso di â prestazione lavorativa  nel pubblico impiego[43] e, in tema, la tradizionale nozione di attivit  svolta in presenza, entro rigide coordinate spazio-temporali,   stata progressivamente sostituita da una visione â per obiettivi [44], in cui conta il risultato pi  che il processo. Questa trasformazione, pur offrendo margini di flessibilit  e autonomia, impone la ridefinizione delle metriche di valutazione e lâ introduzione di

garanzie contro derive iperproduttivistiche. Il diritto del lavoro deve pertanto presidiare il rischio di alienazione e intensificazione insostenibile della prestazione, mediante strumenti di tutela del tempo di vita, della salute mentale e della qualità nelle relazioni interpersonali[45].

La trasformazione digitale, per essere coerente con i principi costituzionali[46], deve essere accompagnata da un investimento adeguato nella formazione continua[47]. La digitalizzazione non è neutra: produce esclusione laddove non siano assicurati strumenti per l'adattamento professionale e per l'accesso equo alle nuove competenze. In tal senso, il diritto del lavoro si configura anche come diritto alla capacitazione*, ossia come insieme di regole e diritti tesi a promuovere l'occupabilità, l'adattabilità e la crescita integrale del lavoratore, anche nell'era digitale[48].

In questa prospettiva, il Piano Integrato di Attività e Organizzazione, introdotto dal D. L. 80/2021, rappresenta uno strumento fondamentale per armonizzare digitalizzazione, *performance* e benessere organizzativo[49]. Esso obbliga le amministrazioni ad inserire misure per la transizione digitale, la conciliazione vita-lavoro e la valorizzazione delle competenze. La logica integrata del PIAO deve essere letta anche come meccanismo di protezione della qualità del lavoro nella nuova dimensione algoritmica.

La sfida, pertanto, non è soltanto quella di rendere tecnicamente efficiente la pubblica amministrazione, ma di conformarla ad un modello costituzionalmente orientato di governo digitale del lavoro pubblico, in cui la dignità, la partecipazione e il benessere siano garantiti anche in ambienti ad alto tasso di innovazione[50]. In questo senso, il concetto di legalità sostanziale deve essere reinterpretato alla luce della trasformazione digitale, riconoscendo che l'adozione di tecnologie avanzate, se priva di un impianto regolatorio fondato su valori giuridici, può determinare fenomeni di esclusione, discriminazione e deresponsabilizzazione.

La pubblica amministrazione, in quanto espressione diretta della legalità repubblicana, ha il dovere di porsi come modello di governo etico della transizione tecnologica, adottando *policy* e codici interni ispirati alla responsabilità algoritmica, alla trasparenza e al principio di equità. In questa prospettiva, il diritto del lavoro pubblico deve farsi carico non solo di tutelare i lavoratori da abusi o disfunzioni, ma anche di promuovere l'alfabetizzazione digitale e giuridica necessaria per esercitare un controllo consapevole sulle nuove tecnologie[51]. Il futuro del lavoro pubblico sarà tanto più giusto quanto più inclusivo, umano e costituzionalmente orientato.

A presidio di tale visione, il principio di eguaglianza sostanziale (articolo 3, secondo comma, della Costituzione) e quello della dignità della persona (articolo 41 della Costituzione) devono costituire le coordinate ermeneutiche fondamentali, in grado di orientare l'adozione e l'impiego delle tecnologie in coerenza con i valori fondanti dell'ordinamento democratico.

In definitiva, l'impatto dell'innovazione digitale e dell'intelligenza artificiale sulla gestione del personale pubblico impone un profondo ripensamento delle categorie classiche del diritto del lavoro pubblico[52]. L'efficienza, il controllo e l'automazione non possono essere valori assoluti, ma devono essere temperati da un impianto normativo che metta al centro la persona, i suoi diritti e la sua dignità. La sfida, per il diritto del lavoro pubblico, è quella di costruire una legalità digitale sostanziale*, in cui le tecnologie siano al servizio della democrazia organizzativa, della partecipazione, dell'equità e della sostenibilità del lavoro.

In tal modo, la trasformazione digitale potrà divenire volano di benessere organizzativo e leva autentica di creazione di valore pubblico.

È proprio alla luce di tali trasformazioni che emerge con chiarezza la necessità di integrare l'innovazione con strumenti giuridici solidi, che assicurino il rispetto dei diritti fondamentali e la promozione di un modello di pubblica amministrazione capace di generare valore pubblico, attraverso il benessere e la partecipazione.

Fabbisogno del personale, smart working e anticorruzione alla prova dell'IA.

Anche il fabbisogno del personale è ormai sganciato dalla vetusta prospettiva della pianta organica (concetto ormai inesistente sotto il profilo giuridico) ed è improntato alla dinamica programmatoria che pervade le Pubbliche Amministrazioni.

La pianificazione in questione non può limitarsi a individuare nuove figure da assumere in modo da rispettare i vincoli di spesa per il personale che il legislatore ha imposto ai vari plessi amministrativi, ma deve selezionare le professionalità adeguate a fronteggiare le sfide del PNRR, di cui spesso gli Enti sono privi (si pensi alla necessità di utilizzo di piattaforme informatiche di rilevante complessità; conoscenza di una vasta normativa settoriale; abilità nella rendicontazione; ecc.), nonché personale che sia in grado di gestire le innovazioni introdotte dall'avvento dell'IA.

In tal senso, il dirigente dovrà predisporre procedure selettive capaci, come anticipato, di verificare non tanto e non soltanto il patrimonio informativo/nozionistico del futuro pubblico dipendente, ma anche e soprattutto le *skills* organizzative e la capacità di relazionarsi con l'Intelligenza Artificiale, dimostrando di essere in grado di coglierne i benefici in chiave organizzativa e di avere la capacità di gestire processi complessi in cui occorre collaborare con l'algoritmo per pervenire a un determinato *output/outcome*.

Inoltre, in sede di reclutamento delle nuove leve, sarebbe opportuno testare la conoscenza, quantomeno per principi, dei problemi non solo giuridici e tecnologici, ma anche etici collegati all'utilizzo dell'IA, anche in questo caso non in chiave meramente nozionistica, ma allo scopo di sondare le modalità con le quali l'aspirante pubblico dipendente si relazionerebbe ai sistemi in questione.

Circa il lavoro agile, esso potrebbe essere significativamente agevolato dall'implementazione delle tecnologie di IA; infatti, l'espletamento delle mansioni più ripetitive da parte di quest'ultima può consentire alla componente umana di concentrarsi sui profili più qualificanti del lavoro, magari connotati dalla necessità di comparare interessi pubblici (primari e secondari) e privati con riflessi in punto di motivazione dei provvedimenti amministrativi, profili che ben potrebbero essere espletati a distanza, a meno che i connotati intrinseci dei medesimi non impongano la presenza fisica del dipendente presso l'ufficio cui è addetto.

Come noto, infatti, l'art. 18 L. 22 maggio 2017, n. 81, ha definito il lavoro agile quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa.

Pertanto, l'idea di fondo che anima il lavoro agile si articola nella valorizzazione del concetto di flessibilità in più dimensioni: una flessibilità spaziale, concernente la possibilità di scegliere il luogo in cui erogare la prestazione lavorativa; una flessibilità oraria, strettamente correlata alla prima; una flessibilità organizzativa, in quanto il datore di lavoro può strutturare diversamente i gruppi di lavoro e decidere liberamente se e quanti lavoratori utilizzare in presenza o a distanza[53].

Come è stato evidenziato, il vero *agile working* è possibile solo all'interno di *agile organizations*, in grado di adattarsi rapidamente ai cambiamenti esterni attraverso nuovi modelli organizzativi, caratterizzati da decentramento delle responsabilità, valorizzazione dei ruoli di integrazione, sviluppo delle relazioni orizzontali e delle logiche di lavoro in team, digitalizzazione dei servizi, direzione per obiettivi, nonché attraverso una cultura organizzativa orientata alla condivisione dei valori, alla promozione del senso di appartenenza, alla propensione al rischio e all'innovazione attraverso l'assunzione di responsabilità quale opportunità [54].

Ebbene, la logica di processo contribuisce a promuovere una nuova visione dell'organizzazione del lavoro volta a stimolare l'autonomia, la responsabilità e la motivazione dei lavoratori, in un'ottica di incremento della produttività e del benessere organizzativo, e consolida le competenze manageriali nell'organizzazione del lavoro per obiettivi svolto dai collaboratori e nella concomitante valutazione *step by step* di tali obiettivi.

In questo contesto, determinante è la figura del dirigente, in qualità di promotore dell'innovazione dei sistemi organizzativi[55]. In chiave relazionale, è richiesto un importante cambiamento di stile manageriale e di leadership, caratterizzato dalla capacità di lavorare e far lavorare gli altri per obiettivi, di improntare le relazioni sull'accrescimento della fiducia reciproca, spostando l'attenzione dal controllo alla responsabilità per i risultati.

Naturalmente, la fiducia e la valorizzazione della leadership rappresentano ingredienti fondamentali, ma non bastano.

Infatti, la misurazione e valutazione della performance riveste un ruolo centrale in quanto, da un lato, garantisce la corretta attuazione del lavoro agile, dall'altro, concorre all'evoluzione delle pratiche e della cultura organizzativa e, in particolare dei sistemi di *performance management*[56].

Pertanto, all'atto della redazione dei progetti di lavoro agile, da concordarsi tra dirigente e dipendente, sarà opportuno valorizzare attività specifiche (ad esempio, di studio e ricerca, di approfondimento) che, sebbene connesse a quelle che il dipendente svolge normalmente, hanno una loro specifica fisionomia e possono essere misurate dal punto di vista dei risultati conseguiti.

In questo quadro, potranno essere valorizzati, accanto ai tradizionali indicatori quantitativi (che, per², meglio si attagliano alle attività ripetitive, che potranno essere delegate all'IA), gli indicatori di avanzamento di attività e progetti, che consentono di misurare le prestazioni tipiche di attività progettuali, discontinue e non routinarie, nonché gli indicatori di relazione e interazione, utilizzabili per misurare la qualità delle relazioni del dipendente che presta la propria attività da remoto con il proprio dirigente, con i colleghi della struttura, ma anche con i soggetti esterni[57].

Il dirigente, a sua volta, potrà essere valutato con riferimento ai seguenti parametri: promozione del lavoro agile, adottando iniziative di sensibilizzazione, comunicazione e formazione; gestione di gruppi di lavoro misti, composti da persone che alternano presenza fisica e lavoro da remoto e persone che

svolgono la loro attività esclusivamente in ufficio; progettazione, attivazione e sviluppo di fattori abilitanti quali condizioni tecniche, organizzative e operative che consentano di estendere progressivamente il lavoro agile ad una platea sempre più ampia di dipendenti[58]; capacità di valutazione dei propri dipendenti tenendo conto delle specificità introdotte dal lavoro agile e dall'IA.

Pertanto, è indispensabile che il dirigente valorizzi adeguatamente la sezione dedicata al lavoro agile all'atto della redazione del PIAO (in cui è confluito il c.d. POLA, piano organizzativo del lavoro agile), prevedendo opportune misure quali la redazione di un regolamento per la disciplina della materia e la diagnosi dei processi che si svolgono all'interno dell'organizzazione, allo scopo di comprendere quali di essi siano utili e smartabili.

Infine, è opportuno osservare che il tradizionale sistema anticorruzione si erge su una pianificazione caratterizzata da un sistema di *risk management* che transita attraverso una preventiva analisi di contesto, interno ed esterno, si incentra sulla valutazione del rischio, che è funzionale e propedeutica al suo trattamento, e si chiude idealmente con il successivo monitoraggio periodico[59].

In questo nuovo contesto, la sottosezione "Anticorruzione e Trasparenza", accanto alla tradizionale metodologia di *risk management*, può e deve tendere al valore pubblico, e dunque al benessere complessivo, evitando di ingessare eccessivamente l'iniziativa dei pubblici dipendenti e stimolando l'autonomia decisionale degli stessi attraverso la valorizzazione della correlazione tra obiettivi della performance e misure anticorruzione[60].

Il *manager* pubblico, in tale contesto, potrà avvalersi dell'apporto dell'IA ai fini della mappatura dei processi[61] e dell'informatizzazione degli stessi, ciò che, come noto, abbatte in misura decisiva il rischio corruttivo[62].

Inoltre, come noto, si è delineato un sistema di obblighi di pubblicazione sempre più stringenti, affidato al controllo del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (art. 43 D. Lgs. n. 33/2013) e alla vigilanza dell'ANAC (art. 45), che dispone di un rilevante potere sanzionatorio (art. 47). Inoltre, il cittadino può chiedere l'ostensione di dati, informazioni e documenti non soggetti a obbligo di pubblicazione: è l'essenza dell'accesso civico generalizzato (art. 5, c. 2, D. Lgs. n. 33/2013, come modificato dal D. Lgs. n. 97/2016).

Per assolvere a tale compito, divenuto complesso a fronte di prescrizioni sempre più puntuali, il dirigente pubblico potrà senz'altro avvalersi dell'IA allo scopo di individuare quali atti vadano pubblicati e in quale sezione del sito "Amministrazione Trasparente" procedere materialmente alla pubblicazione.

Conclusioni

L'analisi svolta evidenzia come l'innovazione digitale e l'intelligenza artificiale siano destinate a incidere in misura sempre più significativa sulla gestione del personale pubblico, trasformando processi, competenze e modelli organizzativi. Tuttavia, l'efficienza e l'automazione non possono costituire obiettivi autonomi e assoluti, ma devono essere costantemente bilanciati con la tutela dei diritti fondamentali dei lavoratori e con il rispetto dei principi costituzionali che governano l'azione amministrativa. L'evoluzione normativa nazionale ed europea conferma la necessità di mantenere il controllo umano sui processi decisionali e di garantire trasparenza, responsabilità e non discriminazione nell'utilizzo degli strumenti digitali. In tale prospettiva, il diritto del lavoro pubblico è

chiamato a svolgere una funzione essenziale di regolazione e garanzia, accompagnando la transizione tecnologica senza sacrificare la dignità della persona. La formazione continua, il benessere organizzativo, la partecipazione dei lavoratori e la valorizzazione delle competenze rappresentano elementi imprescindibili per una trasformazione sostenibile. Un modello di amministrazione digitale fondato sulla centralità della persona può assicurare che l'innovazione diventi un autentico fattore di crescita, inclusione e creazione di valore pubblico. Analoga attenzione dovrà essere riservata all'impiego dell'intelligenza artificiale nei processi di programmazione dei fabbisogni di personale, nell'organizzazione del lavoro agile e nelle strategie di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza, ambiti nei quali le nuove tecnologie possono offrire significative opportunità di miglioramento, purché utilizzate nel rispetto dei principi di legalità, imparzialità e buon andamento dell'azione amministrativa. La sfida consiste nel coniugare progresso tecnologico ed esigenze di tutela, affinché la trasformazione digitale si traduca in un miglioramento concreto della qualità del lavoro pubblico e dell'efficacia dell'azione amministrativa.

[1] Elevata Professionalità e dottorando di ricerca.

[2] Procuratore dello Stato presso l'Avvocatura Distrettuale dello Stato di Reggio Calabria e docente di diritto amministrativo presso la SSPL dell'Università "Mediterranea" di Reggio Calabria.

[3] Musella F., *Digital regulation: come si cambia la Pubblica amministrazione*, in Rivista di Digital Politics, fasc. 1-2/2022, 3 ss.

[4] Riccobono A., *Digitalizzazione della P.A. e accesso al lavoro pubblico : problemi e prospettive*, in Il Lavoro nelle Pubbliche Amministrazioni, n. 3, 2024, 646 ss.

[5] Colombo A., Marsilio M., *La gestione delle risorse umane. Formazione manageriale in sanità*, in Edizioni Angelo Guerini e Associati, 2021.

[6] Cairoli S., *Intelligenza artificiale e sicurezza sul lavoro: uno sguardo oltre la siepe*, in Diritto della Sicurezza sul lavoro, n. 2, 2024, 26 ss.

[7] Borelli S., *Lavoro e tecnologie. Dizionario del diritto del lavoro che cambia*, Giappichelli, 2022.

[8] Cairoli S., *Intelligenza artificiale e sicurezza sul lavoro: uno sguardo oltre la siepe*, in Diritto della Sicurezza sul lavoro, n. 2, 2024, 26 ss.

[9] Acocella C., Di Martino A., *Il rinnovamento delle competenze nell'amministrazione digitale*, in Rivista di Digital Politics, fasc. 1-2, 2022, 93 ss.

[10] Isceri M., Luppi R., *L'impatto dell'intelligenza artificiale nella sostituzione dei lavoratori: riflessioni a margine di una ricerca*, in Lavoro Diritti Europa, n. 1, 2022.

[11] Curi F., *La tutela del benessere lavorativo negli enti pubblici*, Giappichelli, 2024.

[12] Articolo 3 del D. Lgs. 82/2008.

[13] Articolo 47 del D. Lgs. 82/2008.

-
- [14] Faini F., *Il valore giuridico e probatorio delle firme elettroniche tra neutralità tecnologica, non discriminazione e certezza del diritto*, Media Laws, 2022.
- [15] Treu T., *La digitalizzazione del lavoro: proposte europee e piste di ricerca*, www.federalismi.it, 2022.
- [16] Bordoni F., *Il processo di selezione del personale e la sua automazione in Italia*, in Labour&Laws Issues, vol. 9, n. 1, 2023.
- [17] Machi G., *Nuove tecnologie e gestione del mercato del lavoro: profili giuridici*, Università degli Studi di Siena, 2023.
- [18] Blasutig G., *L'intelligenza artificiale nelle organizzazioni e la prospettiva della collaborazione uomo-macchina*, in Poliarchie/Polyarchies, n. 5, 2022, 177 ss.
- [19] Machi G., *Nuove tecnologie e gestione del mercato del lavoro: profili giuridici*, Università degli Studi di Siena, 2023.
- [20] C.d. Regolamento generale sulla protezione dei dati.
- [21] Gaudio G., *Le discriminazioni algoritmiche*, Lavoro Diritti Europa, 2024.
- [22] www.aranagenzia.it.
- [23] Articolo 15, comma 1, del CCNL comparto Funzioni centrali per il triennio 2022/2024.
- [24] Articolo 15, comma 4, del CCNL comparto Funzioni centrali per il triennio 2022/2024.
- [25] Articolo 15, comma 4-bis, del CCNL comparto Funzioni centrali per il triennio 2022/2024.
- [26] Ingrao A., *Controllo a distanza e privacy del lavoratore alla luce dei principi di finalità e proporzionalità della sorveglianza*, Labour&Law Issues, vol. 1, n. 1, 2023, 105 ss.
- [27] Rubricato *«Diritto al rispetto della vita privata e familiare»*.
- [28] Rubricato *«Dignità umana»*. La disposizione in commento prevede che *«La dignità umana è inviolabile. Essa deve essere rispettata e tutelata.»*
- [29] Panarella M., S., *Controllo del lavoratore a distanza: quando sono legittimi i c.d. controlli difensivi?*, www.studioclaudioscognamiglio.it, 2021.
- [30] Ingrao A., *Controllo a distanza e privacy del lavoratore alla luce dei principi di finalità e proporzionalità della sorveglianza*, Labour&Law Issues, vol. 1, n. 1, 2023, 105 ss.
- [31] Decreto Legislativo del 30 giugno 2003, n. 196.
- [32] Motroni M., *Illegittimi i controlli ex post sui dispositivi informatici dei lavoratori*, www.quotidianopiu.it, 2024.
-

-
- [33] Ingrao A., *Controllo a distanza e privacy del lavoratore alla luce dei principi di finalità e proporzionalità della sorveglianza*, Labour&Law Issues, vol. 1, n. 1, 2023, 105 ss.
- [34] Silvia E. P., *Controlli a distanza sui lavoratori solo dopo un fondato sospetto di illecito*, www.studiolegalesilva.it, 2025.
- [35] Motroni M., *Illegittimi i controlli ex post sui dispositivi informatici dei lavoratori*, www.quotidianopiu.it, 2024.
- [36] Cfr. Corte di cassazione, Sezione lavoro, del 22 settembre 2021, n. 25732; Corte di cassazione, Sezione lavoro, del 12 novembre 2021, 33809; Corte di cassazione, Sezione lavoro del 28 maggio 2018, n. 13266.
- [37] Silvia E. P., *Controlli a distanza sui lavoratori solo dopo un fondato sospetto di illecito*, www.studiolegalesilva.it, 2025.
- [38] Ingrao A., *Controllo a distanza e privacy del lavoratore alla luce dei principi di finalità e proporzionalità della sorveglianza*, Labour&Law Issues, vol. 1, n. 1, 2023,
- [39] De Conno A., *Cassazione, diritto alla privacy e diritto di difesa in giudizio: come bilanciarli?*, www.altalex.it, 2022.
- [40] Corte di cassazione, Sezione lavoro, del 20 settembre 2013, n. 21612.
- [41] Pellegrino A., *L'illecità della geolocalizzazione dei dipendenti pubblici secondo il Garante Privacy*, www.ratioiuris.it, 2025.
- [42] Fragassi A., *L'instabile equilibrio tra controllori e controllati nello sguardo del Garante privacy*, in Labour&Law Issues, Vol. 10, n. 1, 2024.
- [43] Zucaro R., *La riorganizzazione del lavoro pubblico. Alla ricerca di una prestazione smart, digitale ed efficiente*, in Lavoro Diritti Europa, n. 4, 2021.
- [44] Cuel R., *Il futuro del lavoro si chiama "smart working"? Riflessioni e prospettive*, in Prospettive in Organizzazione, 2023.
- [45] Preteroti A., *Ambiente digitale e benessere: la disconnessione come diritto della personalità e strumento di tutela della dignità umana*, www.ambientediritto.it, fasc. 3, 2023.
- [46] In particolare, con gli articoli nn. 2, 3, 35, 36, 97 della Costituzione.
- [47] Sparatore S., *La formazione nella Pubblica Amministrazione*, in Pedagogia e Risorse Umane, Corbi E., Musello M., Sirignano F. M., (a cura di), Suor Orsola Benincasa Università Editrice, 2022, 418 ss.
- [48] Zappalà L., *Informatizzazione dei processi decisionali e diritto del lavoro: algoritmi, poteri datoriali e responsabilità del prestatore nell'era dell'intelligenza artificiale*, in Biblioteca "20 Maggio", n. 2, 2021, 98 ss.
- [49] Curi F., *La tutela del benessere lavorativo negli enti pubblici*, Giappichelli, 2024.
-

[50] ZappalÀ L., *Informatizzazione dei processi decisionali e diritto del lavoro: algoritmi, poteri datoriali e responsabilitÀ del prestatore nell'era dell'intelligenza artificiale*, in *Biblioteca* 20 Maggio, n. 2, 2021, 98 ss.

[51] Siciliano F., *DignitÀ del pubblico dipendente e pubblica amministrazione robotizzata*, *Rivista di Biodiritto*, n. 4, 2024.

[52] ZappalÀ L., *Informatizzazione dei processi decisionali e diritto del lavoro: algoritmi, poteri datoriali e responsabilitÀ del prestatore nell'era dell'intelligenza artificiale*, in *Biblioteca* 20 Maggio, n. 2, 2021, 98 ss.

[53] G. Valotti e M. Barbieri e G. Giacomelli e L. Micacchi e F. VidÀ, *Il lavoro agile: un'occasione da non perdere*, in *Rivista italiana di public management*, Vol. 3, n. 2/2020, pp. 4-5.

[54] G. Valotti e M. Barbieri e G. Giacomelli e L. Micacchi e F. VidÀ, *op. cit.*, p. 304.

[55] Presidenza del Consiglio dei Ministri e Dipartimento della Funzione Pubblica, *op. cit.*, p. 11.

[56] S. Angeletti, *op. cit.*, p. 67.

[57] *Ivi*, p. 76.

[58] *Ivi*, p. 80.

[59] R. Cantone e E. Carloni, *La prevenzione della corruzione e la sua AutoritÀ*, in *Diritto pubblico*, n. 3/2017, pp. 903-944.

[60] Raccomandata giÀ in tempi anteriori all'introduzione del PIAO: V. Sarcone, *La pianificazione delle misure di prevenzione della corruzione e il coordinamento con la valutazione della performance*, in *Legislazione anticorruzione e responsabilitÀ nella pubblica amministrazione cit.*; D. Bolognino, *Il necessario coordinamento tra il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (Ptpc) e gli strumenti del ciclo delle performances. Principi efficientistici e valorizzazione dell'etica nel conferimento delle premialitÀ e nell'erogazione delle sanzioni*, in *Amministrativamente*, 3-4/2014, p. 22.

[61] Per un esame dettagliato dell'impatto dell'Intelligenza Artificiale sul sistema anticorruzione, v. F. Merenda, *LegalitÀ, algoritmi e corruzione: le tecniche di intelligenza artificiale potrebbero essere utilizzate nel e per il sistema di prevenzione della corruzione?*, in *Rivista italiana di informatica e diritto*, n. 2/2022.

[62] M. Gerardo, *Anticorruzione e trasparenza nella pubblica amministrazione. Profili giuridici, economici ed informatici*, in *Rivista iudicium.it*; R. Rolli, *Scritti vari in materia di amministrazione e anticorruzione. Principi e problemi*, in *Rivista Ratio iuris*.

Data di creazione

2026/10/12