

# LA RELAZIONE TRA L'AMBIENTE INTERNO E L'AMBIENTE ESTERNO: LA CONCILIAZIONE VITA- LAVORO DIGITALE NELL'ORGANIZZAZIONE FLUIDA E L'ORARIO DI LAVORO RIDOTTO.

**Dario Calderara\***

*Abstract [It]:* Il saggio affronta la tematica della tutela relativa alla conciliazione vita-lavoro del prestatore di lavoro nell'ambiente di lavoro digitalizzato soprattutto dal punto di vista dell'organizzazione. È essenziale garantire il benessere psicofisico, sociale e relazionale per i prestatori di lavoro sia nell'ambiente interno, sia nell'ambiente esterno ai locali in cui viene eseguita la prestazione lavorativa. Nel saggio vengono esaminate diverse soluzioni offerte dalla contrattazione collettiva atte a garantire il corretto equilibrio tra la vita lavorativa e la sfera privata, tra cui da ultimo anche l'esperimento dell'orario di lavoro ridotto. Infine, si prospetta l'attenzione sul nuovo concetto di orario di lavoro in via di diffusione nel diritto vivente svincolato dai canoni tradizionali, che in alcuni casi può rendere il concetto classico di orario di lavoro inadeguato.

*Abstract [En]:* The essay addresses the issue of protection concerning the work-life balance of the employee in the digitalised working environment especially from the point of view of organisation. It is essential to guarantee psychophysical, social and relational well-being for employees both in the internal environment and in the environment outside the premises where work is performed. The essay examines different solutions offered by collective bargaining to ensure a proper work-life balance, most recently including the experiment of reduced working hours. Lastly, attention is drawn to the new concept of working time that is spreading in living law and it is free from traditional canons, which in some cases may render the traditional concept of working time inadequate.

**SOMMARIO:** 1. L'organizzazione del lavoro flessibile. – 1.1. L'iperconnessione: il lavoratore *always conneted*. – 1.2. Il *work-life balance* secondo la politica Europea. – 2. Le soluzioni offerte dalla contrattazione collettiva atte a garantire il *work life-balance*. – 2.1. Le modalità di esecuzione flessibili della prestazione alternative alla disciplina legale. – 2.2. La fluidità organizzativa sottoforma di flessibilità oraria e spaziale. – 3. La disgregazione dell'unità tempo lavoro e il nuovo concetto di orario. – 4. Conclusioni.

## 1. L'organizzazione del lavoro flessibile.

L'organizzazione della gestione relativa all'attività aziendale oggi riesce a influenzare sia la figura del prestatore di lavoro, come definita dal codice civile *ex art. 2094 c.c.*, sia quella del cittadino<sup>1</sup>. La cd. flessibilità organizzativa è in grado, quindi, di produrre effetti

<sup>1</sup> \* Ricercatore di Diritto del lavoro nell'Università Sapienza di Roma.

G. SANTORO-PASSARELLI, *Le nuove frontiere del diritto del lavoro ovvero il diritto dei lavori*, in *Realtà e Forma*, tomo I, 2006, Giappichelli, Torino, pp. 305-306. L'Autore già nel 2002 poneva in evidenza i «mutamenti

sull'individuo sia quando riveste il ruolo del lavoratore, sia quando è solo un cittadino. La tematica su cui verterà l'esame del presente contributo è focalizzata a esaminare un corretto utilizzo dell'orario lavorativo, nel rapporto tra ambiente lavorativo interno ed esterno, tale da consentire al lavoratore, una volta terminata la prestazione lavorativa, di poter godere correttamente del proprio tempo libero. Appare utile precisare che il contributo non si prefigge di analizzare la relazione tra ambiente di lavoro interno ed esterno, quale rapporto tra la tutela della sicurezza sul lavoro e la tutela ambientale *tout court*<sup>2</sup>, bensì di indagarla in un'accezione diversa: come rapporto tra ambiente di lavoro, cd. interno, e ambiente di vita personale del lavoratore, cd. esterno, in termini di conciliazione tra i due profili.

La dottrina nell'ultimo lustro ha manifestato grande attenzione alla tematica della conciliazione vita lavoro, con diversi spunti di novità interpretativa atteso che, in precedenza, la riflessione era incentrata sulla flessibilità organizzativa dell'attività lavorativa prevalentemente con la finalità di permettere una fruizione migliore dell'istituto del congedo, di cui il lavoratore è titolare.

Il *work life-balance* digitale, letteralmente il cosiddetto equilibrio tra la vita privata e il lavoro, oggi, invece, può essere affrontato sotto una prospettiva differente considerando le modalità di esecuzione della prestazione a distanza e la flessibilità organizzativa aziendale e non<sup>3</sup> per permettere un'equilibrata relazione tra l'ambiente interno di lavoro e quello esterno.

In particolar modo il riferimento va alla ormai diffusa possibilità di svolgere l'attività lavorativa a distanza<sup>4</sup>, in parte o "*fully remote*".

Questo fenomeno, con le implicazioni *de quo*, viene principalmente ricondotto all'istituto del lavoro agile e/o al lavoro da remoto e incide sicuramente, in maniera più o meno significativa, sui poteri del datore di lavoro e sull'incidenza e attuabilità degli stessi nei confronti dei prestatori<sup>5</sup>. Il campo di indagine del presente contributo non consente un esame approfondito della tematica poc'anzi menzionata nonostante la questione sia di attuale interesse nelle dinamiche proprie del rapporto di lavoro<sup>6</sup>.

che ha subito il lavoro nell'impresa e fuori dell'impresa» e «il passaggio da una realtà socioeconomica, in cui il rapporto di lavoro subordinato a tempo pieno e indeterminato costituiva la forma di occupazione di gran lunga prevalente, a una diversa realtà in cui questa fattispecie non è più monolitica ed egemone». «[...] il giurista del lavoro deve prendere atto che la realtà industriale in cui è nato il lavoro subordinato è profondamente mutata, e si tratta di un processo di trasformazione non ancora assestato».

2 Cfr. in questo senso A. LASSANDARI, *Il lavoro nella crisi ambientale*, in *Lav. Dir.*, 2022, n. 1, p. 12; C. LAZZARI-P. PASCUCCI, *La gestione della circolarità dei rischi tra ambiente interno ed esterno all'azienda. Profili giuridici*, in *Dir. Sic. Lav.*, 2023, n. 1, p. 35 ss.; G. NATULLO, *La gestione della pandemia nei luoghi di lavoro*, in *Lav. Dir.*, 2022, n. 1, pp. 77 ss.; S. BUOSO, *Sicurezza sul lavoro, ambiente e prevenzione: disciplina positiva e dilemmi regolativi*, in *Lav. Dir.*, 2022, n. 2, pp. 271 ss.; P. TOMASSETTI, *Diritto del lavoro e ambiente*, ADAPT University Press, Modena, 2018, in part. p. 155 ss.

3 L. CALAFÀ, *La conciliazione vita e lavoro in ambiente digitale*, in *Federalismi.it*, n. 34, 2022, pp. 194-195.

4 La diffusione del fenomeno esponenziale ha indotto anche un'analisi della propensione al lavoro a distanza dei dipendenti della Banca d'Italia. In particolare, M. MARIANI-L. RISTUCCIA-P. MONTANARO, *La propensione al lavoro da remoto in Banca d'Italia: determinanti e analisi dei comportamenti*, in *Questioni di Economia e Finanza (Occasional Papers)*, 2023, n. 753, p. 1 ss. Consultabile al link [https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2023-0753/QEF\\_753\\_23.pdf](https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2023-0753/QEF_753_23.pdf).

5 M. D'APONTE, *Evoluzione dei sistemi organizzativi nell'impresa e tutela dei diritti dei lavoratori nel quadro della regolamentazione europea: dal diritto alla "disconnessione", al lavoro per obiettivi*, in *Mass. Giur. Lav.*, n. 1, 2022, p. 31.

6 M. PERSIANI, *Prologo*, in M. MARTONE (a cura di), *Il lavoro da remoto Per una riforma dello smart working oltre l'emergenza*, La Tribuna, Piacenza, 2020, p. 1.

Come noto il processo di digitalizzazione del mondo del lavoro è stato accelerato, soprattutto in ragione del diffondersi dell'epidemia mondiale<sup>7</sup>, con esso sono aumentati, proporzionalmente e di pari passo, i rischi connessi ad un eccessivo utilizzo delle strumentazioni tecnologiche<sup>8</sup>.

Su ambedue i fronti, datoriale e del prestatore di lavoro, possono essere rinvenuti da tale *trend* una serie di vantaggi, quali l'abbattimento dei costi fissi per l'impresa e un contestuale risparmio oltre che delle risorse per raggiungere la sede di lavoro anche, e soprattutto, in termini di tempo e energie fisiche<sup>9</sup>. In particolar modo per i prestatori di lavoro è possibile riscontrare una maggiore flessibilità nell'organizzazione dei propri tempi di lavoro con un riflesso positivo nella vita privata, che si traduce in un differente equilibrio per il tempo dedicato alla propria vita privata e familiare, ciò che possiamo considerare come "ambiente esterno".

La corretta suddivisione tra tempo di lavoro e vita privata permette di difendere il lavoratore da un indiscriminato utilizzo della prestazione che può anche nuocere al diritto costituzionalmente rilevante qual è quello della salute<sup>10</sup> e di evitare o cercare di scongiurare il fenomeno del *time porosity*<sup>11</sup>, il quale indica forme di interferenza tra il tempo della persona e il tempo lavorativo<sup>12</sup>.

La possibilità, anche solo eventuale, di esporre il lavoratore a interferenze tra le due aree temporali aumenta il rischio potenziale di irritabilità, malumore, stanchezza mentale, *stress* legato al lavoro o, in alcune situazioni, può comportare anche la sindrome del *burn-out*<sup>13</sup>. La combinazione tra ambiente professionale – interno – e vita personale – esterno – può, inoltre, favorire l'alienazione dal lavoro, dovuta all'assenza di interazione con i colleghi di lavoro e con il datore, che in alcuni casi potrebbe contribuire alla comparsa di patologie inedite come il *workaholism*<sup>14</sup> e il *tecnostress*<sup>15</sup>.

La tendenza ormai diffusa, attraverso le modalità di esecuzione della prestazione a distanza, dell'assenza di una postazione fissa, accidentalmente, può generare in capo ai lavoratori la fatica a percepire un senso di appartenenza ad un gruppo in virtù dell'assenza

7 M. WEISS, *Digitalizzazione: sfide e prospettive per il diritto del lavoro*, in *Dir. rel. ind.*, 2016, n. 3, p. 659.

8 Cfr. C. CATAUDELLA, *Tempo di lavoro e tempo di disconnessione*, in *Mass. giur. lav.*, 2021, n. 4, pp. 856-857; V. PASQUARELLA, *(Iper)digitalizzazione del lavoro e tecnostress lavoro-correlato: la necessità di un approccio multi-disciplinare*, in *Arg. dir. lav.*, 2022, n. 1, p. 64.

9 Già dall'inizio della diffusione degli strumenti a distanza P. ICHINO, *Le conseguenze dell'innovazione tecnologica sul diritto del lavoro*, in *Riv. ita. dir. lav.*, 2017, n. 4, p. 525.

10 A. OCCHINO, *Il tempo libero nel diritto del lavoro*, Giappichelli, 2010, p. 21-23.

11 E. GENIN, *Proposal for a Theoretical Framework for the Analysis of Time Porosity*, in *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, 2016, 32, n. 3, p. 280.

12 I. MOSCARITOLLO, "Time Porosity": una chiave di lettura per la nuova realtà del tempo di lavoro, in *BollettinoAdapt*, 13 febbraio 2017, p. 1, secondo l'A. «La porosità, nel suo significato testuale non è altro che la caratteristica di un corpo o di un materiale che presenta piccoli spazi vuoti nella sua massa. Applicato al tempo di lavoro, il concetto di porosità indica quella frazione di tempo di lavoro che è poroso per lo svolgimento di attività personali e viceversa».

13 M. D'APONTE, *La tutela della salute del lavoratore dopo il Jobs Act*, Giappichelli, Torino, 2018, pp. 14-15 ss.; C. CATAUDELLA, *op. cit.*, p. 855.

14 A. CASTIELLO D'ANTONIO, *Malati di lavoro. Cos'è e come si manifesta il workaholism*, Cooper, Roma, 2010.

15 N. De ANGELIS, *Lo smart working e la declinazione delle regole in materia di salute e sicurezza: tra prevenzione e precauzione*, in *Mass. giur. lav.*, 2023, n. 2, p. 252 in cui l'A. descrive il significato letterario di *workaholic*, che significa essere "ubriachi di lavoro". La condizione è caratterizzata dall'impossibilità di disconnettersi, dalla necessità irrefrenabile di continuare a stare davanti allo schermo o comunque a svolgere il

del tradizionale fattore di aggregazione, qual è lo spazio fisico di lavoro. Questo avviene sicuramente attraverso il *crowdwork*, in cui l'attività lavorativa viene eseguita in uno spazio virtuale<sup>16</sup>.

### 1.1. L'iperconnessione: il lavoratore *always conneted*.

Il condizionamento indotto dalla digitalizzazione del mondo del lavoro, che ha tracciato un sentiero, da cui ora difficilmente è possibile scostarsi, impone l'utilizzo di strumenti digitali per eseguire la prestazione lavorativa<sup>17</sup>. Il datore di lavoro, per il mezzo degli strumenti digitali, ha la facoltà di poter continuamente rendere il lavoratore destinatario di richieste lavorative anche in momenti temporali che oltrepassano i confini del normale orario di lavoro<sup>18</sup>. Attraverso questa pratica il datore di lavoro designa nei confronti del prestatore compiti aggiuntivi oltre il normale orario prestabilito e lo stesso lavoratore, nel caso in cui si verificasse tale situazione, potrebbe sfuggire con difficoltà ai continui solleciti del datore stante la costante reperibilità consentita dalla tecnologia<sup>19</sup>.

Una volta raggiunto dalle richieste datoriali il prestatore di lavoro, inoltre, in virtù del cd. *metus prestatoris*, dovuto alla posizione di subordinazione in cui si trova<sup>20</sup>, può sentirsi in una posizione di difficoltà rispetto alla possibilità di sottrarsi dalle richieste.

Proprio in qualità di parte debole del rapporto contrattuale, in alcune situazioni il prestatore di lavoro potrebbe avvertire la necessità di rispondere alle sollecitazioni, poiché in caso di un suo eventuale rifiuto, avrebbe il *metus* di trovarsi di fronte a possibili ritorsioni.

Nel caso in cui si verificano tali condizioni il lavoratore sarebbe sottoposto ad una condizione di grande *pressing* e *forcing* psicologico, poiché perennemente in una situazione di allerta rispetto alla eventualità di essere contattato, che a lungo andare sicuramente comprometterebbe la sua salute psicofisica incidendo in maniera negativa anche sulla qualità della vita privata.

In forza di questa condizione potenziale, confermata nella pratica attraverso la posizione di supremazia gerarchica attribuita al datore di lavoro da parte del codice civile, il prestatore di lavoro è destinatario, lato suo, di misure di tutela da parte dell'ordinamento che muovono

---

compito. Il termine è stato coniato da W.E. Oates, *Confessions of a Workaholics: the Facts about work addiction*, World Publishing Co., New York, 1971. Invece, il tecnostress è una sindrome da stress causata dall'utilizzo delle ICT che si verifica in presenza di un uso eccessivo, smodato e disfunzionale di tali tecnologie che ha impatti significativi sia sulla vita sociale dell'individuo che su quella lavorativa. Il lavoratore si sente vittima di aspettative sempre più crescenti riguardo la propria disponibilità, la velocità nello svolgere la prestazione, il (sovrac)carico di lavoro e le proprie competenze tecniche.

16 L. RATTI, *Crowdwork and work on-demand in the European legal framework: Promises and expectations*, in M.T. CARINCI-F. DORSSEMONT (a cura di), *Platform work in Europe: Towards harmonisation?*, Intersentia, Oxford, 2021, pp. 173 ss.

17 Come, ad esempio, il computer portatile, ovvero quelle strumentazioni di uso ormai particolarmente comune come *smartphone*, *smart-watches*, ovvero le applicazioni di *contact tracing*.

18 A. FENOGLIO, *Il tempo di lavoro nella new automation age: un quadro in trasformazione*, in *Riv. it. lav.*, 2018, n. 4, pp. 625 ss.

19 Le applicazioni di messaggistica istantanea e non ultimi anche i social network, trovandosi giocoforza nella condizione di ricevere mail, telefonate o notifiche a contenuto lavorativo in qualunque ora del giorno e della notte, e tanto sia nelle giornate lavorative che festive

20 M.R. LAMBERTI, *Il lavoro a distanza nell'emergenza sanitaria e le prospettive dello smart working*, in *Mass. giur. lav.*, 2020, n. 3, pp. 615 ss.

proprio dalla necessità che l'esercizio dei poteri datoriali non leda la dignità della persona umana<sup>21</sup>.

Nell'ipotesi in cui un lavoratore agile risulti essere destinatario di sollecitazioni datoriali al di fuori dell'orario di lavoro però può legittimamente rifiutarsi di adempiere e non potrà essere destinatario di alcuna ripercussione, né tantomeno sotto il profilo disciplinare, né tantomeno dal punto di vista del trattamento retributivo<sup>22</sup>.

Per questo motivo con il lavoro a distanza è essenziale contemperare in maniera corretta i due ambiti temporali per ottenere una equilibrata conciliazione tra la vita lavorativa e sfera privata, evitando che il lavoratore possa risultare destinatario di continue richieste datoriali anche oltre l'orario di lavoro contrattualmente pattuito. Questo obiettivo può essere raggiunto attraverso la predisposizione di alcune regole tra il datore di lavoro e il prestatore, finalizzate a definire chiaramente sia l'organizzazione lavorativa, sia il rapporto di lavoro, ad esempio, definendo, grazie alla riemersione dell'autonomia individuale<sup>23</sup>, le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare il diritto alla disconnessione del lavoratore<sup>24</sup>.

La contrattazione collettiva si dovrebbe far carico di essere portatrice di promuovere un dialogo tra le parti, finalizzato a individuare le migliori soluzioni per permettere una tutela del lavoratore da eventuali intromissioni da parte del datore di lavoro nella sfera della vita privata e del tempo libero del dipendente.

La contrattazione collettiva potrebbe anche caricarsi delle differenti esigenze riguardanti molteplici settori, mediante la sua finalità integrativa della disciplina legislativa, con la previsione di regole specifiche *ad hoc* per l'esecuzione della prestazione lavorativa<sup>25</sup>.

È bene però chiarire che la digitalizzazione fornisce sì nuove tecnologie da utilizzare per rendere la prestazione lavorativa, ma, nella sua vena più originale, induce una trasformazione del lavoro umano, in particolare delle modalità che caratterizzano la relazione tra uomo e lavoro<sup>26</sup>.

## 1.2. Il *work-life balance* secondo la politica Europea.

21 G. SANTORO-PASSARELLI, *Dignità del lavoro e civiltà digitale*, in *Riv. Giur. Lav.*, 2023, n. 1, p. 60. Secondo l'A. i «diritti che attengono alla persona del lavoratore [...] non sono comprimibili dalla legge del mercato o, se si preferisce, dalla logica del bilanciamento». In questo senso anche A. MARESCA, *Il nuovo mercato del lavoro e il superamento delle disuguaglianze: l'impatto della digitalizzazione e del remote working*, in *Federalismi.it*, 2022, n. 9, p. 171 e D. MEZZACAPO, *Sul bilanciamento dei valori costituzionali ed altre considerazioni sparse*, in *Il diritto del lavoro per una ripresa sostenibile*, Atti del XX Congresso nazionale AIDLASS di Taranto 28-30 ottobre 2021, La Tribuna, Piacenza, 2022, 497-498.

22 Cfr. M. SCOFFERI-F. BRANDI, *Lavoratori agili, il legislatore rafforza il diritto alla disconnessione*, in *Guida lav.*, 2021, n. 25, p. 47 ss.

23 Sia consentito rinviare a D. CALDERARA, *Gli spazi di emersione dell'autonomia individuale nella disciplina legale*, in corso di pubblicazione, in *Riv. ita. Dir. lav.*, 2023, n. 2.

24 A. PRETEROTI, *Ambiente digitale e benessere: la disconnessione come diritto della personalità e strumento di tutela della dignità umana*, in *AmbienteDiritto.it – Sezione Ambiente Lavoro Impresa*, 2023, n. 3, p. 1 ss.; A. PRETEROTI-S. CAIROLI, *Dell'obbligo di disconnessione nel lavoro agile: effetti, responsabilità e tutele*, in *Mass. Giur. Lav.*, 2023, n. 2, p. 344 ss.; M. BIASI, *Individuale e collettivo nel diritto alla disconnessione: spunti comparatistici*, in *Dir. rel. ind.*, 2022, n. 2, p. 420 ss.; E. DAGNINO, *Diritto alla disconnessione: Legge n. 81/2017 ed esperienza comparata*, in *Dir. rel. ind.*, 2017, n. 4, p. 1036 ss.; sia consentito rinviare anche a D. CALDERARA, *La dis-connessione: evoluzioni e prospettive*, in *Mass. Giur. Lav.*, 2022, n. 2, p. 261 ss.

25 V. R. ZUCARO, *Il diritto alla disconnessione tra interesse collettivo e individuale. Possibili profili di tutela*, in *Lab. law iss*, 2019, n. 5(2), p. 214 ss.

26 A. MARESCA, *op. cit.*, p. 170.

L'Unione Europea si interessata delle dinamiche riguardanti il *work-life balance* da diverso tempo. Non possono essere tralasciate nell'esame globale le misure adottate a livello europeo riguardanti la salvaguardia della conciliazione tra la vita familiare e la vita professionali a partire dall'art. 33 della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea in cui viene prevista la tutela di ogni individuo contro il licenziamento legato a motivi di maternità<sup>27</sup>. L'articolo prevede anche per tutti il diritto a godere di un congedo di maternità retribuito e di un congedo parentale dopo la nascita o l'adozione di un figlio.

Interessante è la risoluzione del Parlamento europeo del 13 settembre 2016 sulla creazione di condizioni del mercato del lavoro favorevoli all'equilibrio tra vita privata e vita professionale<sup>28</sup>.

La Risoluzione evidenzia come sia essenziale approntare delle condizioni generali nuove per favorire la conciliazione con un approccio sistematico relativo all'organizzazione corretta e fluida dell'orario di lavoro sul luogo di lavoro<sup>29</sup>. La precarietà del lavoro e le difficili condizioni lavorative potrebbero avere anche conseguenze negative sulla pianificazione familiare in senso stretto e, per questo motivo, risulta essere ancora più importante garantire le politiche di equilibrio tra vita professionale e vita privata sottoforma di tutela per i genitori, assicurando loro la possibilità di adempiere alle proprie responsabilità verso i figli, attraverso anche il tempo e il supporto necessari sia alla madre che al padre<sup>30</sup>. Tra i principi generali della risoluzione viene sottolineato come, per affrontare le questioni *de quo*, sia necessario sostenere un cambiamento culturale a livello della società, soprattutto riguardo agli stereotipi di genere, affinché il lavoro e le attività di cura della famiglia siano ripartite in modo più equo tra gli uomini e le donne<sup>31</sup>. Già la Risoluzione introduce un concetto oggi di grandissima attualità grazie alla direttiva (UE) 2023/970<sup>32</sup>, secondo cui è necessario eliminare le disuguaglianze di genere nel lavoro retribuito e di promuovere l'equa condivisione tra donne e uomini delle responsabilità, dei costi e della cura dei figli e delle persone a carico, anche all'interno della società nel suo complesso<sup>33</sup>.

Diversi sono stati poi nel corso del tempo i tentativi di realizzare una direttiva specifica in tema di salvaguardia della conciliazione tra vita privata e vita professionale e per questo motivo la Commissione Europea ha presentato al Consiglio alcune proposte di direttiva sul

27 Cfr. L. CALAFÀ, *Congedi e rapporto di lavoro*, Cedam, Padova, 2004, p. 53 ss.; D. GOTTARDI (a cura di), *La conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro*, Giappichelli, Torino, 2016; A. NICCOLAI, *Orario di lavoro e resto della vita*, in *Lav. Dir.*, 2009, p. 243 ss.

28 2016/2017(INI).

29 In particolare, il Considerando G.

30 A. M. BATTISTI, *Working Carers. Misure di conciliazione vita-lavoro. Working carers. Work life balance measures*, in *Mass. Giu. Lav.*, 2019, n. 1, p. 67.

31 Principi generali n. 2.

32 La direttiva (UE) 2023/970 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 10 maggio 2023 è volta a rafforzare l'applicazione del principio della parità di retribuzione tra uomini e donne per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore attraverso la trasparenza retributiva e i relativi meccanismi di applicazione.

33 Il tema viene affrontato sotto diversi punti da V. FILÌ, *L'impatto del decreto n. 105/2022 sul contesto. Ottimismo della volontà, pessimismo dell'intelligenza e pragmatismo visionario*, in D. GAROFALO-M. TIRABOSCHI-V. FILÌ-A. TROJSI (a cura di), *Trasparenza e attività di cura nei contratti di lavoro. Commentario ai decreti legislativi n. 104 e n. 105 del 2022*, Adapt, 2023, n. 96, p. 436. L'A. pone l'attenzione sulla direttiva 2019/1158 e sul d.lgs. n. 105 del 2022 cui costituisce attuazione, che affronta un aspetto centrale poiché evidenzia come "il mantra della conciliazione viene per la prima volta accompagnato dalla specificazione che l'obiettivo va conseguito nella prospettiva della condivisione delle responsabilità di cura tra uomini e donne e del conseguimento della parità di genere in ambito sia lavorativo sia familiare."

tema in oggetto per i genitori e i prestatori di assistenza<sup>34</sup>, fintantoché è stata adottata la direttiva (UE) 2019/1158<sup>35</sup>.

La direttiva prevede delle condizioni minime relative al congedo di paternità, al congedo parentale, al congedo per i prestatori di assistenza e a modalità di lavoro flessibili per i lavoratori che sono genitori o i prestatori di assistenza<sup>36</sup>. Attraverso queste previsioni la direttiva cerca sì di raggiungere un equilibrato *work life-balance*, ma anche di contribuire al raggiungimento dell'obiettivo del trattamento di parità tra uomini e donne, in particolare per quanto riguarda, le opportunità sul mercato del lavoro e sul posto di lavoro<sup>37</sup>.

Principalmente la direttiva si concentra sui lavoratori/genitori affinché sia loro permesso di continuare a far parte della forza lavoro, curando però gli interessi della propria famiglia e dei propri figli nello specifico<sup>38</sup>. Per questo motivo per poter garantire una idonea conciliazione vita privata – sfera lavorativa viene prestata particolare attenzione alle nuove esigenze dei lavoratori, tradotte nella possibilità anche di richiedere modalità di lavoro flessibili, oltre alla valorizzazione di diritti specifici<sup>39</sup>. Anche la direttiva al fine di conciliare l'organizzazione lavorativa con le esigenze proprie dei prestatori legate all'ambiente esterno – al contesto lavorativo – invita gli stessi a beneficiare dell'ausilio di strumenti digitali per l'esecuzione flessibile della prestazione, anche a distanza, prevedendo altresì calendari di lavoro flessibili o una riduzione dell'orario di lavoro<sup>40</sup>.

Sarebbe forse opportuno parlare di una “carriera di vita”, intesa come percorso esistenziale in cui l'ambito lavorativo si fonde, attraverso assetti variabili, con interessi, valori, scelte che riguardano la vita privata e la dinamica familiare<sup>41</sup>.

34 Tra le proposte 2017/0085 (COD) Proposta di direttiva del Parlamento Europeo e del Consiglio relativa all'equilibrio tra attività professionale e vita familiare per i genitori e i prestatori di assistenza e che abroga la direttiva 2010/18/UE del Consiglio.

35 Direttiva del Parlamento Europeo e del Consiglio del 20 giugno 2019 relativa all'equilibrio tra attività professionale e vita familiare per i genitori e i prestatori di assistenza, che abroga la direttiva 2010/18/UE del Consiglio. C. ALESSI, *La flessibilità del lavoro per la conciliazione nella direttiva 2019/1158/UE e nel d.lgs. 30 giugno 2022 n. 10*, in C. ALESSI-O. BONARDI-L. CALAFÀ-M. D'ONGHIA-M. MILITELLO-P. SARACINI-M. VALLAURI, *Diritto di conciliazione Prospettive e limiti della trasposizione della direttiva 2019/1158/UE*, in *Quad. Dir. Lav. Merc.*, 2023, p. 85.

36 In tema M. CORTI-A. SARTORI, *Il recepimento del diritto europeo in materia di condizioni di lavoro trasparenti e prevedibili e di conciliazione vita-lavoro. Le misure giuslavoristiche del decreto aiuti*, in *Riv. ita. Dir. lav.*, 2022, n. 4, pp. 168-169. Gli autori affermano che «il d.lgs. n. 105 stabilizza definitivamente il “congedo di paternità obbligatorio”, distinguendolo da quello di “paternità alternativo”, che viene fruito dal padre nelle evenienze drammatiche in cui la madre non può utilizzare il proprio congedo di maternità (grave infermità, morte, abbandono del bimbo, affidamento esclusivo al padre)».

37 In virtù dell'ambito di applicazione soggettivo la direttiva si applica a tutti i lavoratori che hanno un contratto di lavoro o un altro rapporto di lavoro, compresi i contratti di lavoro o i rapporti di lavoro riguardanti lavoratori a tempo parziale, lavoratori a tempo determinato o persone che hanno un contratto di lavoro o un rapporto di lavoro con un'agenzia interinale, come precedentemente previsto dalla direttiva 2010/18/UE. Tenendo conto della giurisprudenza della Corte di giustizia dell'Unione europea («Corte di giustizia») per quanto riguarda i criteri per determinare lo status di un lavoratore, spetta agli Stati membri definire i contratti di lavoro e i rapporti di lavoro. In tema L. VALENTE, *La politica sociale UE recente e i progressi possibili per una nozione europea di lavoratore*, in *Riv. ita. Dir. lav.*, 2021, n. 4, p. 339 ss.

38 Cfr. A. TROJSI, *Sulla ricerca del giusto equilibrio di genere tra cura familiare e lavoro: finalità, contenuti e risorse del decreto legislativo n. 105/2022, op. cit.*, p. 415.

39 Come nel caso dei padri il cd. congedo di paternità.

40 Considerando n. 34.

41 A. M. BATTISTI, *op. cit.*, p. 86. R. GAMBLES-S. LEWIS-R. RAPOPORT, *The Myth of Work-life Balance: The Challenge of our Time for Men, Women and Societies*, Chichester, 2006, pp. 34-41.

## **2. Le soluzioni offerte dalla contrattazione collettiva atte a garantire il *work life balance*.**

La conciliazione vita-lavoro può pertanto passare anche attraverso la contrattazione collettiva, tra i principali artefici dei mutamenti dell'organizzazione del lavoro aziendale, per tratteggiare nuovi orizzonti e prospettive nella trasformazione dell'attività lavorativa. Secondo una parte della dottrina l'approccio più adeguato, per realizzare una corretta ed efficiente conciliazione tra lavoro e vita, non sarebbe l'utilizzo della norma imperativa, ma l'interrelazione tra legge, contratto collettivo e contratto di lavoro<sup>42</sup>, utilizzando anche quella caratteristica propria del rinvio, da parte della legge, al contratto collettivo in funzione integrativa della disciplina legale. È stato sostenuto anche che ad un impianto di cornice legislativa, generale, deve seguire una regolamentazione specifica di ordine contrattuale nell'ambito dell'autonomia collettiva<sup>43</sup>.

Dal punto di osservazione dell'autonomia collettiva due filoni di contrattazione collettiva, compatibili tra loro, si fanno promotori della flessibilizzazione aziendale atte a garantire il *work life balance*, tra ambiente esterno e ambiente interno, mediante modalità alternative a quelle previste dalle disposizioni normative: il primo caratterizzato dall'adozione di modalità di esecuzione e organizzazione della prestazione alternative a quelle previste dalla legge; il secondo funzionale a garantire una flessibilizzazione oraria e spaziale dell'esecuzione della prestazione lavorativa.

### **2.1. Le modalità di esecuzione flessibili della prestazione alternative alla disciplina legale.**

Partendo dalla prima delle due modalità, non può non essere menzionato l'accordo sottoscritto tra la Sasol Italy SpA e la RSU aziendale di Milano<sup>44</sup> in forza del quale le parti, in base a quanto previsto nel precedente Accordo programmatico del 9 luglio 2020<sup>45</sup>, condividono un'intesa per affrontare le tematiche relative all'eventuale implementazione della nuova modalità organizzativa di lavoro, denominata "*F.O.R. Working*"<sup>46</sup>. Questa modalità di esecuzione della prestazione lavorativa, avviata in forma sperimentale, è differente sia dal telelavoro, sia dal lavoro agile e si caratterizza per la piena libertà di gestione da parte del lavoratore dei tempi e del luogo di lavoro. I lavoratori hanno la facoltà di stabilire autonomamente i tempi e la collocazione oraria della prestazione lavorativa.

Interessante ai fini organizzativi è poi la previsione secondo la quale i lavoratori non sono dotati di una postazione lavorativa personale presso la sede aziendale<sup>47</sup>, nonostante abbiano la possibilità di accedere alla stessa in caso di convocazione, con congruo preavviso, o per svolgere un servizio o l'esercizio della libertà sindacale.

La nuova modalità tenta di nobilitare gli obblighi in capo ai lavoratori, quali quelli di osservanza, diligenza e fedeltà<sup>48</sup>, tramite una valorizzazione della fiducia e della

42 R. SANTUCCI, *La conciliazione tra cura, vita e lavoro "il work life balance"*, in F. SANTONI-M. RICCI-R. SANTUCCI (a cura di), *Il diritto del lavoro all'epoca del Jobs Act*, ESI, Napoli, 2016, p. 197.

43 S. MAINARDI, *Rivoluzione digitale e diritto del lavoro*, in *Mass. Giur. Lav.*, 2020, n. 2, p. 344.

44 Sottoscritto in data 21 gennaio 2021.

45 Siglato tra Federchimica, Farindustria, FILCTEM-CGIL, FEMCACISL e UILTEC-UIL.

46 *Flexibility, Objectives e Results*.

47 In azienda sono presenti spazi di *desk-sharing* ovvero appositamente dedicati per le medesime finalità e per l'esercizio delle libertà sindacali.

48 Cfr. M. MARAZZA, *Art. 2104 c.c., Diligenza del prestatore di lavoro*, in O. CAGNASSO-A. VALLOBONA (coordinato da), *Commentario del Codice civile, Dell'impresa e del Lavoro*, 2013, tomo 2, p. 216 ss.; S. BELLOMO, *Art. 2105 c.c. Obbligo di fedeltà, cit.*, pp. 284 ss.

responsabilità in capo al prestatore, che acquisisce maggiore autonomia nell'esecuzione della prestazione. Il prestatore di lavoro che opera in modalità "F.O.R. Working" diventa titolare di una ampia flessibilità spaziale e temporale, atteso che non ha vincoli prestabiliti né spaziali, né orari<sup>49</sup>.

La nuova modalità di esecuzione della prestazione lavorativa, "F.O.R. Working", si caratterizza per la valorizzazione delle misure finalizzate ad accrescere il benessere dei prestatori, inteso soprattutto come separazione tra l'ambiente esterno e l'ambiente interno aziendale, attraverso nuove forme organizzative che vanno oltre le forme di scomposizione dell'impresa<sup>50</sup>.

Durante il mese di luglio la Fincantieri S.p.A.<sup>51</sup> ha sottoscritto un accordo basato su un modello organizzativo cd. "Work FOR Future", incentrato sulla valorizzazione degli strumenti di conciliazione vita-lavoro anche attraverso la tutela dei lavoratori in relazione a esigenze di salute proprie o dei familiari.

Il modello "Work FOR Future" è organizzato mediante un lavoro per obiettivi e tenta di far coincidere i fini individuali con quelli comuni, cercando di migliorare la responsabilizzazione dei lavoratori e, contemporaneamente, il benessere degli stessi. Con lo scopo di migliorare l'equilibrio tra vita lavorativa e personale i lavoratori possono eseguire la prestazione lavorativa durante un arco temporale incluso tra le 08:00 e le 19:00. L'obiettivo di armonizzazione, tra l'ambiente esterno e quello interno, viene raggiunto grazie ad una gestione organizzativa e temporale agevolata in capo al lavoratore per i suoi impegni lavorativi, familiari e personali ottenendo, quindi, un aumento del benessere generale<sup>52</sup>. Questo nuovo modello è innovativo dal punto di vista organizzativo, poiché la modalità di esecuzione della prestazione riprende il tradizionale istituto del lavoro agile.

## 2.2. La fluidità organizzativa sottoforma di flessibilità oraria e spaziale.

La seconda tipologia di accordi è quella maggiormente diffusa, in queste ipotesi la contrattazione collettiva, attraverso soluzioni innovative, favorisce la conciliazione vita-lavoro sintetizzando, in un connubio a geometria variabile, le esigenze organizzative dell'impresa con quelle legate all'organizzazione produttiva fluida<sup>53</sup>.

Il primo accordo preso in esame è il Protocollo<sup>54</sup> per la valorizzazione della persona nell'impresa, sottoscritto in data 29 marzo 2022 da Enel, Filctem, Flaei e Uiltec cd. "Statuto della Persona". L'accordo contiene alcune linee guida con la finalità di affrontare nel modo

49 La modalità di lavoro in "F.O.R. Working" viene concordata tra Azienda e dipendente. Nel rispetto della durata della prestazione prevista dall'art. 8 del CCNL Chimico-farmaceutico, le obbligazioni connesse al "F.O.R. Working" si sono sviluppate attraverso modalità diverse: sia come collocazione della prestazione lavorativa nell'arco della giornata; sia come durata giornaliera della stessa.

50 M. D'APONTE, *op. cit.*, 2022, p. 49.

51 Sottoscritto in data 18 luglio 2023.

52 G. M. BARRO, *Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/171 – Fincantieri S.p.A.: il nuovo accordo sullo smart working nel contesto del modello organizzativo "Work FOR Future"*, in *Bollettino ADAPT*, 11 settembre 2023, n. 30.

53 Per l'introduzione del concetto di fluidità spazio-temporale cfr. A. TURSI, *Le metamorfosi del tempo di lavoro*, in *Dir. Rel. Ind.*, 2022, n. 2, p. 464 ss.; V. BAVARO, *L'orario di lavoro agile "senza precisi vincoli"*, in *Lav. Dir. Eur.*, 2022, n. 1; G. PROIA, *Tempo e qualificazione del rapporto di lavoro*, in *Lab. law iss.*, 2022, n. 1.

54 Valido per tutto il gruppo Enel.

più opportuno la trasformazione sociale, economica e culturale in atto, salvaguardando la persona nella sua dimensione sociale e lavorativa<sup>55</sup>.

In tale ottica il perseguimento degli obiettivi aziendali non può essere mai realizzato a discapito dell'equilibrio tra vita e lavoro di ogni prestatore. I risultati da perseguire non devono intaccare la conciliazione vita-lavoro, che costituisce il modello integrato di benessere delle persone, attraverso una gestione sostenibile dei tempi di lavoro. Come modello di esecuzione della prestazione virtuoso l'accordo menziona il lavoro agile e auspica un ragionevole diritto alla disconnessione che possa supportare la persona-lavoratore nella tutela di un equilibrio salutare dei tempi di vita privata e di lavoro. In modo da coltivare e tutelare il benessere delle persone e la loro possibilità di dedicarsi ai propri impegni.

L'accordo integrativo sottoscritto per il Centro direzionale Lavazza tra Luigi Lavazza Spa e le Rsu del Centro direzionale è il secondo esaminato, che ha tra gli obiettivi principali l'equilibrio tra attività lavorativa e vita privata. L'accordo prevede un modello organizzativo flessibile con l'obiettivo di conciliare il miglioramento delle performance e il raggiungimento dei risultati senza mai far venir meno la salvaguardia di un corretto bilanciamento vita-lavoro, in cui i lavoratori acquisiscono maggiore autonomia, in forza della flessibilità organizzativa e aumentano il loro grado di responsabilizzazione. Anche in questo caso viene richiamato come esempio campione, che ha permesso di coniugare un migliore bilanciamento dei tempi e delle esigenze di vita privata e lavorativa, l'utilizzo del lavoro agile<sup>56</sup>, che ha permesso un'evoluzione delle modalità di lavoro tramite un accrescimento della responsabilità personale e dell'autonomia per raggiungere determinati obiettivi.

L'accordo si concentra principalmente nel sistema di gestione dei tempi di lavoro e di non lavoro<sup>57</sup>, sulla regolamentazione dei riposi individuali e sull'applicazione dell'istituto della banca ore. In particolare, riguardo al primo dei due istituti menzionati l'accordo adotta una particolare disciplina: sono previste 16 ore vincolate a copertura delle giornate di chiusura collettiva degli uffici del Centro Direzionale per le festività natalizie<sup>58</sup>; sono stabilite 47 ore imputate a titolo di riduzione orario (cd. RID)<sup>59</sup>; infine, 45 ore vengono attribuite a titolo di utilizzo collettivo e riduzione dell'orario, a gruppi di 3 ore in riduzione dell'orario del venerdì, con la possibilità di beneficiare dell'uscita anticipata in base all'effettivo orario di ingresso, con l'intento di realizzare la cd. settimana corta per 15 settimane<sup>60</sup>. Con riferimento

55 T. TREU, *La digitalizzazione del lavoro: proposte europee e piste di ricerca*, in *Dir. Rel. Ind.*, 2022, n. 1, pp. 1 ss.

56 In merito all'utilizzo del lavoro agile come strumento per verificare in quale modo l'istituto impatta sulla conciliazione vita-lavoro molto interessante è l'accordo sottoscritto, in via sperimentale, durante il mese di agosto 2023 dalla TIM S.p.A. che prevede la possibilità per 32.000 prestatori di lavorare in modalità agile cinque giorni su cinque.

57 Oltre che sul rinvio alla disciplina contenuta nella CCNL Industria Alimentare.

58 Nel caso in cui dovessero, tali date, coincidere con una giornata non lavorativa, le ore saranno utilizzate in altri periodi dell'anno in corrispondenza di Festività e/o ponti.

59 A partire dal 01/01/2023 tale montante potrà essere utilizzato cumulativamente o separatamente, anche in singole mezze ore o multipli, mezze giornate o giornate intere, anche consecutive. La pianificazione delle suddette spettanze sarà effettuata dal dipendente, e autorizzata dal rispettivo responsabile, in modo da assicurarne il godimento entro il 31 dicembre dell'anno di maturazione, impregiudicata la realizzazione della riduzione dell'orario annuale di lavoro. L'utilizzo dei riposi individuali a titolo di riduzione orario deve essere comunicato e autorizzato dal proprio responsabile in considerazione delle ordinarie esigenze operative, salvo casi di giustificato impedimento.

60 Cfr. M. ESPOSITO, *La conformazione dello spazio e del tempo nelle relazioni di lavoro: itinerari dell'autonomia collettiva*, Relazione AIDLSS 25 maggio 2023, Campobasso, p. 51 in cui l'A. fornisce un

al secondo degli istituti menzionati l'accordo conferma che: sono accantonabili in banca ore un massimo di 5 ore mensili di straordinario autorizzato; le ore accantonate sono disponibili per i successivi 12 mesi; per le ore accantonate viene erogata la sola maggiorazione dello straordinario pari al 45% unitamente alle competenze del mese successivo all'accantonamento; in caso di mancato utilizzo della competenza entro 12 mesi, questa viene saldata con il pagamento della relativa indennità economica.

Un altro accordo di notevole impatto nell'economia organizzativa flessibile dell'attività lavorativa in azienda è quello sottoscritto di recente da Intesa San Paolo<sup>61</sup>. Al fine di contribuire ad un'adeguata evoluzione della conciliazione tra vita lavorativa e sfera privata l'accordo sviluppa due profili, che, tra loro, possono anche essere considerati complementari: il primo riguardante la flessibilità dell'orario di lavoro individuale di ingresso; il secondo relativo alla organizzazione della settimana lavorativa corta<sup>62</sup>. Con riferimento alla prima delle due prospettive viene consentito ai prestatori di lavoro, sia in presenza, che a distanza, di avere grande flessibilità sull'orario di ingresso, grazie alla possibilità di anticipare l'inizio della prestazione lavorativa a partire dalle ore 7:00 o posticiparla fino alle ore 10:00 con correlato spostamento dell'orario di fine lavoro<sup>63</sup>. La seconda prospettiva, invece, permette ai lavoratori, al pari della prima di migliorare la conciliazione vita-lavoro, attraverso però una differente prospettiva di modulazione dell'orario di lavoro. Il prestatore può richiedere un'articolazione oraria giornaliera di 9 ore su 4 giorni della settimana, con la possibilità di modificare le giornate lavorate, nel corso della settimana lavorativa dal lunedì al venerdì, d'intesa con il proprio Responsabile<sup>64</sup>. Sarà anche possibile alternare settimane complete da 36 ore, con articolazione 9 ore giornaliere su 4 giorni, con settimane complete da 37 ore e 30 minuti, ad orario da 7 ore e 30 minuti giornalieri su 5 giorni.

In un'analoga prospettiva, rispetto al precedente, è stato sottoscritto un accordo tra Fastweb S.p.a. e le organizzazioni sindacali<sup>65</sup> con lo scopo di flessibilizzare l'orario di lavoro attraverso due direttrici: un orario flessibile di ingresso e la riduzione dell'orario. La prima opzione garantisce per il personale la flessibilità in ingresso dalle ore 8.00 alle ore 10.00, con ricomposizione giornaliera dell'orario di lavoro a seconda dell'inizio reale della prestazione lavorativa<sup>66</sup>. La seconda direttrice di intervento si discosta leggermente da quelle

---

elenco esemplificativo di possibile settimane corte: «a) Riduzione secca di un giorno – otto ore in meno, a parità di salario – nella prospettiva di un innalzamento della produttività; b) compensazione tra permessi e durata dei turni di lavoro, specie in un'ottica di continuità del ciclo produttivo: si parla anche di “smonetizzazione del salario accessorio”, qualcosa di molto vicino alla banca delle ore ma più originale: il lavoratore può scegliere di switchare una quota delle proprie indennità annuali verso le ore di permesso retribuito sino a giungere alla possibilità della settimana lavorativa di 4 giornate; c) settimana corta lavorando 9 ore al giorno; d) riduzione oraria della giornata e non della settimana; e) settimana corta con riduzione dello stipendio; f) settimana corta e destinazione del tempo residuo ad iniziative formative; g) riduzione a turni dell'ultimo giorno della settimana».

61 In data 26 maggio 2023.

62 La settimana corta non si sta diffondendo solo in Italia, di recente, infatti, è stato pubblicato uno studio sulla settimana corta condotto nel Regno Unito, consultabile collegandosi al sito <https://autonomy.work/wp-content/uploads/2023/02/The-results-are-in-The-UKs-four-day-week-pilot.pdf>.

63 Al personale che non opera in turni, su base volontaria, in via non continuativa e previo accordo con il proprio Responsabile, compatibilmente con le esigenze tecniche, organizzative e produttive.

64 L'autorizzazione allo svolgimento della “settimana corta” potrà essere concessa solo compatibilmente con le esigenze tecniche, organizzative e produttive aziendali e le richieste avanzate saranno riscontrate, anche negativamente, entro la fine del terzo mese successivo alla domanda.

65 Sottoscritto in data 26 luglio 2023.

66 Il personale che opera in orario base, non soggetto quindi ad archi di turnazione.

precedentemente analizzate poiché prevede, a partire dal 1° gennaio 2024, per i prestatori di lavoro<sup>67</sup>, al fine di agevolare una migliore conciliazione vita lavoro, una riduzione della prestazione lavorativa settimanale di 4 ore rispetto all'orario tradizionale. La riduzione viene applicata alla giornata del venerdì e l'obiettivo è raggiunto grazie al lavoratore che contribuisce settimanalmente all'abbattimento dell'orario mettendo a disposizione due ore di permessi annui retribuiti e, al contempo, l'azienda concede due ore aggiuntive senza oneri per lo stesso. Questa modalità non prevede la timbratura del cartellino marcatempo.

Con riferimento a quest'ultima annotazione relativa al cartellino è opportuno menzionare due accordi conclusi come "attività sperimentali" da Velvet Media Italia S.r.l. e Advice Group S.p.A. relativi a prospetti ancora differenti da quelli sinora presi in esame, ma funzionali a contribuire alla fluidità organizzativa, propedeutica al raggiungimento di un equilibrio nella conciliazione vita-lavoro.

La Velvet Media tramite il progetto "MyWay work" ha optato per l'eliminazione della timbratura del cartellino marcatempo e dei turni da 8 ore al giorno per cinque giorni a settimana collegando l'esecuzione dei prestatori a determinati programmi<sup>68</sup>. Attraverso questa modalità perde valore la misurazione della giornata lavorativa, ma emergono quali valore giuridici: quello della conciliazione vita-lavoro; il grado di autonomia individuale.

La Advice Group, Martech company, ha eliminato, anch'essa, la necessità di timbrare il cartellino marcatempo e il riferimento al normale orario di lavoro e al tradizionale luogo di lavoro. In questa seconda ipotesi la struttura organizzativa aziendale perde la sua normale connotazione verticistica in favore di un modello di tipo orizzontale<sup>69</sup> e le direttrici principali su cui si focalizza l'accordo sono molteplici, tra cui: la revoca dell'orario di lavoro tradizionale; l'abolizione del classico luogo di lavoro, inteso quale postazione fisica fissa; la partecipazione dei collaboratori ai profitti.

### 3. La disgregazione dell'unità tempo lavoro e il nuovo concetto di orario.

La distinzione tra vita privata e tempi di lavoro dovrebbe essere naturalmente scandita dal tempo che viene trascorso in presenza all'interno dell'azienda e dall'uscita dal luogo di lavoro che segna la conclusione della giornata lavorativa. Il termine dell'orario di lavoro, coincidente con l'uscita da parte del prestatore di lavoro dal proprio ufficio, realizzava tradizionalmente la disconnessione dall'attività lavorativa<sup>70</sup>.

Il luogo di lavoro, quindi, contrassegnava l'inizio e la fine dell'esecuzione lavorativa e dei relativi impulsi provenienti dal datore di lavoro. Oggi, invece, anche se il lavoratore è al di fuori dal luogo in cui esegue la prestazione, costui può essere comunque sempre rintracciato attraverso qualsiasi dispositivo tecnologico in suo possesso, che sollecita la sua reattività, interferendo con la vita privata.

67 Valido per i lavoratori full-time che operano in orario base (non soggetti ad archi di turnazione).

68 Cfr. A. FENOGLIO, Tempo e subordinazione: riflessioni intorno al lavoro agile, in *Lab. law iss.*, 2022, n. 8, p. 186; F. BUTERA, *Le condizioni organizzative e professionali dello smart working dopo l'emergenza: progettare il lavoro ubiquo fatto di ruoli aperti e di professioni a larga banda*, in *Studi organizzativi*, 2020, n. 1, pp. 142 ss.; M. T. CARINCI-A. INGRAO, *Il lavoro agile: criticità emergenti e proposte per una riforma*, in *Lab. law iss.*, 2021, v. 7, n. 2, pp. 16 ss.

69 In questo senso G. BOLEGO, *Intelligenza artificiale e regolazione delle relazioni di lavoro: prime riflessioni*, in *Labor*, 2019, n. 1, p. 53; C. PAREO, *L'attualità dell'art. 2094 c.c. nell'epoca del lavoro «senza precisi vincoli di orario o di luogo»*, in *Labor*, 2023, n. 3, p. 249.

70 In senso lato V. LECCESE, *L'orario di lavoro. Tutela costituzionale della persona durata della prestazione e rapporto tra le fonti*, Cacucci, Bari, 2001, p. 44 ss.

Con la progressiva diffusione del lavoro a distanza e la contestuale e proporzionale riduzione del lavoro presenziale, il prestatore di lavoro esegue la propria prestazione connettendosi a distanza, questo comporta lo sgretolamento del limen tra orario di lavoro e tempo di non lavoro, che diventa meno netto<sup>71</sup>.

La flessibilizzazione fluida delle previsioni spazio-temporali dell'attività lavorativa porta ad una segmentazione e parcellizzazione della stessa, «con l'effetto di disgregare la classica unità temporale del lavoro (la giornata lavorativa, l'ora di lavoro) in favore del numero di prestazioni eseguite e del risultato che esse sono in grado di realizzare (risultato che è anche più agevole controllare), impensabile nel lavoro presenziale»<sup>72</sup>.

La fluidità spazio-temporale organizzativa della nuova prestazione lavorativa induce a soffermarsi su un profilo centrale, ma al contempo critico, dello studio in esame, relativo alla nozione di orario. Lo svincolo dai canoni tradizionali può, infatti, rendere il concetto classico di orario di lavoro desueto e inadeguato<sup>73</sup>. Il ragionamento trova la sua *ratio* nella misura in cui l'art. 1, c. 2 del d. lgs. n. 66 del 2003, che attua la direttiva 93/104/CE e definisce come "orario di lavoro" qualsiasi periodo in cui il lavoratore sia al lavoro, a disposizione del datore di lavoro e nell'esercizio della sua attività o delle sue funzioni<sup>74</sup>.

Molto probabilmente gli elementi enunciati dalla direttiva non possono essere rinvenuti nelle modalità di esecuzione a distanza, che, come anticipato, fanno della fluidità (spazio-) temporale la loro caratteristica principale, di cui gli elementi che la caratterizzano sono la libera auto-determinazione e auto-organizzazione dell'attività lavorativa, funzionali al raggiungimento di uno *status quo* della conciliazione vita-lavoro<sup>75</sup>.

Principalmente l'assenza oggi degli elementi caratterizzanti la nozione si denota in proiezione di un salto temporale trentennale (e digitale) a cui, forse, la direttiva non aveva neanche pensato logicamente con la sua emanazione risalente a circa trent'anni fa. Nonostante la problematica sul primo dei tre elementi sembra essere risolta in seguito alle pronunce della Corte, le quali hanno affermato che non è necessaria la presenza fisica del

---

71 Anche con riferimento al godimento delle pause, dei riposi giornalieri o settimanali e, infine, delle ferie.

72 A. MARESCA, *op. cit.*, p. 177.

73 Cfr. V. BAVARO, *L'orario di lavoro agile «senza precisi vincoli»*, in *Lav. Dir. Eur.*, 2022, n. 1, p. 1 ss.; O. RAZZOLINI, *Lavoro agile e orario di lavoro*, in *Dir. Rel. Ind.*, 2022, n. 2, p. 371 ss.

74 La Corte di giustizia nel suo orientamento stabilisce che l'orario di lavoro sussiste in presenza di tre elementi: essere al lavoro; a disposizione; nell'esercizio della sua attività o delle sue funzioni. Cfr. C. giust. 3 ottobre 2000, causa C-303/98, Sindicato de Médicos de Asistencia Pública (Simap) c. Conselleria de Sanidad y Consumo de la Generalidad Valenciana, punto 47; C. giust. 21 febbraio 2018, causa C-518/15, Ville de Nivelles c. Rudy Matzak, punti 65-66; C. giust. 14 maggio 2019, causa C-55/18, Federación de Servicios de Comisiones Obreras (CCOO) c. Deutsche Bank SAE; C. giust. 11 novembre 2021, causa C-214/20, MG c. Dublin City Council, punto 38; C. giust. 9 marzo 2021, causa C-344/19, D.J. c. Radiotelevizija Slovenija, punto 43. Cfr. S. BELLOMO-L. ROCCHI, *Orario di lavoro, reperibilità, fruizione del tempo libero. La Corte di giustizia e il parziale ripensamento della sentenza Matzak del 2018*, in *Riv. Ita. Dir. Lav.*, 2021, n. 2, II, p. 336 ss.

75 V. CAGNIN, *Lavoro e diritto del lavoro alla prova della digitalizzazione*, in *Ricerche Giuridiche*, 2019, vol. 8, n. 2, p. 54.

lavoratore, atteso che lo stesso può “essere al lavoro” anche nel proprio domicilio o in luoghi altri rispetto al luogo di esecuzione tradizionale<sup>76</sup>, in ottica di lavori svolti a distanza<sup>77</sup>.

La difficoltà più marcata si ritrova nella valutazione del requisito della disponibilità<sup>78</sup> difficilmente definibile e ancora più faticosamente accertabile<sup>79</sup>, secondo la giurisprudenza europea sulla base di una valutazione qualitativa e quantitativa dei vincoli imposti al lavoratore.

La Corte fornisce degli “indici sintomatici” dell’intensità dei vincoli, ma nei casi esaminati non prende in considerazione il quadro sistematico esaminato nel presente contributo, caratterizzato da una elevata fluidità (spazio-)temporale e da un’ampia libera auto-determinazione e auto-organizzazione dell’attività lavorativa, slegata dal vincolo temporale, ma connessa agli stadi di avanzamento del programma. Per questa motivazione la riflessione sull’attualità del concetto di orario di lavoro necessita di un ripensamento secondo un’ottica di ampliamento della nozione di tempo di lavoro, legato ora a principi nuovi derivanti dalle evoluzioni del diritto vivente.

La nuova nozione di orario di lavoro, così come delineato nel diritto vivente, dovrebbe tener conto anche e soprattutto dell’organizzazione lavorativa flessibile, eccedendo il paradigma della rilevanza del tempo nella misura della prestazione e valorizzando l’utilità organizzativa fluida legata ad un programma. Lo stretto legame indissolubile tra orario e retribuzione, che caratterizza l’art. 36 Cost., è possibile rinvenirlo anche in questo caso, in cui, la novità del concetto di orario di lavoro si riflette *lato sensu* nella retribuzione.

Le modifiche attinenti alla rilevanza del tempo nella misura della prestazione maturano dei riflessi nella retribuzione, nella misura in cui l’esatto adempimento diventa un parametro, non esclusivo, di valutazione per l’erogazione della retribuzione<sup>80</sup>.

Il prestatore di lavoro, infatti, può trarre beneficio da tali modificazioni sistematiche poiché, nel caso in cui non raggiunge un risultato prefissato, difficilmente può essere qualificato come inadempiente. Questo può accadere solamente se la retribuzione viene slegata dal concetto del tempo e il datore di lavoro considera la prestazione del lavoratore

76 S. BELLOMO, *Forme di occupazione “digitale” e disciplina dell’orario di lavoro*, in *Federalimi.it*, 2022, n. 19, p. 180. L’A. è tra i primi inizia a interrogarsi sull’applicabilità dei principi della giurisprudenza della Corte di Giustizia in materia di orario nei confronti delle forme di lavoro remotizzato. Prevedendo che «occorre chiedersi quale attualmente sia il livello di “precomprensione” ovvero metabolizzazione o implementazione, attuale o potenziale, di tali principi, con più specifico riferimento al lavoro digitale, che, al momento, trova il suo punto di emersione e di aggancio con l’ordinamento positivo nella figura del lavoro agile».

77 C. giust. 21 febbraio 2018, causa C-518/15, Ville de Nivelles c. Rudy Matzak, punti 65-66; nonché più di recente C. giust. 9 marzo 2021, causa C-344/19, D.J. c. Radiotelevizija Slovenija, punto 43.

78 C. MAZZANTI, *Disponibilità, attesa e contratto di lavoro*, in *Massimo D’Antona, C.S.D.L.E.*, 2011, n. 123, p. 1 ss.

79 Secondo V. BAVARO, *L’orario di lavoro agile “senza precisi vincoli”*, in *Lav. dir. eur.*, 2022, n. 1, p. 3, «la “dipendenza” e la “direzione” possono essere accomunati nello stato di disponibilità nel tempo del lavoratore al potere datoriale. A tal proposito riporto un passo scritto da Mario Grandi: “nel rapporto di lavoro subordinato, la persistenza nel tempo [...] riguarda la situazione stessa di subordinazione nel suo significato fondante di dipendenza dell’obbligato dal potere di direzione e di organizzazione dell’altro contraente, in conformità alla causa del contratto. Questa situazione si esprime nella disponibilità continuativa del prestatore” (M. GRANDI, *Rapporto di lavoro*, in *Enc. Dir.*, vol. XXXVII, 1987, p. 325). Lo stato di dipendenza, dunque, è una condizione di disponibilità nel tempo, durante il quale si esercita il potere direttivo del datore di lavoro».

80 Cfr. O. RAZZOLINI, *op. cit.*, p. 394. In cui l’A si domanda se «il tempo non è più l’unità di misura del lavoro, così da giustificare l’esclusione del diritto allo straordinario, come può la retribuzione continuare ad essere calcolata in base al tempo?».

non ancorando la valutazione alla retribuzione<sup>81</sup>. Invece, nel caso in cui la retribuzione venisse pagata solamente a fronte del raggiungimento pieno dell'obiettivo prefissato, la stessa potrebbe essere considerata come una retribuzione a cottimo, ma il caso *de quo* è distinto dall'ipotesi del cottimo perché svincolato dal risultato. Il nocciolo duro della questione risiede nella modalità di organizzazione, che è il parametro principale della rivoluzione del concetto di orario di lavoro, suddivisa tra la modalità di esecuzione della prestazione e la progettazione di un programma per il raggiungimento dell'obiettivo. La prestazione di lavoro deve essere eseguita con riferimento al programma, che ha molteplici stadi di avanzamento, e il prestatore può essere valutato quanto alla sua prestazione svolta in base al raggiungimento dei vari SAL intermedi<sup>82</sup>.

Concretamente questa politica di organizzazione comporta grandi cambiamenti nella politica aziendale, infatti, l'azienda non ha più interesse a verificare se il prestatore svolge le sue classiche otto ore medie giornaliere, bensì preferisce appurare se siano, o meno, state raggiunte le varie fasi di avanzamento del programma prefissato.

Questa operazione ha dei riflessi diretti nell'ambito della conciliazione vita lavoro, atteso che oltre alla migliore fruizione teorica e al godimento pratico delle due sfere temporali, ha una diretta incidenza sull'esaltazione e sullo sviluppo della responsabilità del lavoratore nell'esecuzione della prestazione. Perde pertanto di significato la misurazione oraria della prestazione, mentre come reazione acquisisce importanza la verifica dell'avanzamento del programma sganciato dalla misura materiale dell'orario. Secondo questa ottica il diritto vivente si avvia a definire un orario di lavoro in cui organizzazione del tempo è rimessa al lavoratore.

#### 4. Conclusioni.

La rivoluzione tecnologica ha influito significativamente sui mutamenti nei processi produttivi e in particolar modo nei modelli di organizzazione del lavoro<sup>83</sup>.

---

81 M. BROLLO, *Le dimensioni spazio-temporali dei lavori. Il rapporto individuale di lavoro*, AIDLASS - Giornate di Studio Campobasso, 25-26 maggio 2023, p. 36. Con riferimento alla settimana corta, in un'ottica analoga, ma non coincidente, l'A. afferma «[...] il ridimensionamento dell'importanza del tempo di lavoro, che perde il ruolo di metodo unico di misurazione della prestazione lavorativa. La produttività del lavoro, infatti, non è data dall'insieme delle ore lavorate, ma dall'output collegato alle ore lavorate».

82 Cfr. A. TURSI, *Le metamorfosi del tempo di lavoro*, in *Dir. Rel. Ind.*, 2022, n. 2, pp. 467-468, secondo l'A. «con la quinta rivoluzione industriale si sta verificando un fenomeno che potrebbe definirsi di “massificazione del lavoro per obiettivi”, per più ragioni, delle quali quelle fondamentali sono due: la prima è costituita dalle nuove tecnologie che consentono la totale digitalizzazione degli scambi informativi e comunicativi, rendendo materialmente possibile ciò che prima non lo era, cioè la destrutturazione delle relazioni di lavoro che tendono a trasformarsi in una serie di prestazioni isolate, sterilizzate dal contenuto assicurativo, tipico del contratto di lavoro». «[...] l'evaporazione del tempo e del luogo di lavoro produce all'interno del contratto di lavoro, la tendenza a remunerare la prestazione e non il tempo di attesa, il risultato, piuttosto che il tempo completamente speso a disposizione del datore di lavoro. Si tratta di una chiara eterogeneità dei fini, perché in questa visione, il lavorare per obiettivi, venendo compensati per le prestazioni realmente effettuate, sterilizzate dalle pause e dai tempi morti, non è più il supplemento premiale di un lavorare venendo retribuito a tempo, ma tende a diventare la modalità totalizzante della prestazione: ecco perché ipotizzavo poc'anzi una differenziazione tra il modello tradizionale del lavorare per obiettivi – sia quello dei dirigenti, sia quello dei premi di risultato – e la nuova avanzante modalità del lavorare per obiettivi».

83 Cfr. D. GAROFALO, *Lavoro, impresa e trasformazioni organizzative*, Giornate di studio AIDLASS, Cassino 18-19 maggio 2017, pp. 78-89. L'A. si interroga su un punto di vista relativo all'analisi delle tecniche di tutela del lavoratore coinvolto nei processi di frammentazione dell'organizzazione produttiva.

Attraverso la fluidità spazio-temporale del rapporto lavorativo, in particolar modo descritta dai nuovi accordi collettivi, la struttura del rapporto subisce un cambiamento notevole, atteso che il tempo ed il luogo di lavoro non sono più segnati dall'esercizio del potere direttivo del datore, ma sono, in tutto o in parte, condizionati dalle scelte del lavoratore che può decidere quando e dove eseguire la propria prestazione. Mediante questa organizzazione flessibile e fluida che prevede, in particolare, l'utilizzo dell'esecuzione della prestazione lavorativa a distanza, il lavoratore diventa «padrone del tempo di lavoro e del luogo di esecuzione della prestazione lavorativa»<sup>84</sup>. Infatti, questa modalità di esecuzione della prestazione fluida permette di accedere ad una diversa organizzazione del lavoro che sembra essere in grado di raggiungere nuovi e più idonei livelli di conciliazione tra vita privata e sfera lavorativa grazie alla focalizzazione dell'interesse più sul risultato, che sul tempo materiale di lavoro. I lavoratori diventano titolari di nuovi e mai pensati prima margini di autonomia nello svolgimento della loro attività in forma subordinata. Questo si traduce nella perdita della nozione tradizionalmente intesa dalla prassi dell'orario giornaliero di circa otto ore giornaliere a fronte del raggiungimento del programma prestabilito, che diviene il fulcro della tematica.

I tratti della nozione di subordinazione tecnico-funzionale *ex art. 2094 c.c.* non sono inficiati, però, né dall'autonomia del prestatore, né tantomeno dell'autonomia nella determinazione di tempi e luoghi in cui la prestazione può essere eseguita<sup>85</sup>. In ragione del fatto che il prestatore di lavoro fluido resta subordinato al rispetto del potere direttivo e organizzativo proprio del datore di lavoro, che trova radici nel rapporto di lavoro individuale.

In realtà, già il legislatore nel 2017 con l'art. 18, c. 1, concepisce la possibilità di eseguire la prestazione di lavoro subordinato anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, fino a quel momento classicamente riconducibili prevalentemente alla fattispecie del lavoro autonomo<sup>86</sup>. Attraverso questa operazione viene affermato che l'assenza di precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro non è incompatibile con la fattispecie lavoro subordinato, come una parte della dottrina invece sosteneva inizialmente<sup>87</sup>, arrivando a caldeggiare che ai fini della qualificazione giuridica, autonomia e subordinazione, le coordinate spazio-temporali, oggi, non sono più dei fattori discretivi decisivi tra le due aree<sup>88</sup>.

La fluidità organizzativa può avere due risvolti: per i lavoratori, può rappresentare lo strumento per il raggiungimento del benessere inteso come assenza di porosità nel tempo di vita privato<sup>89</sup>; nei confronti dell'impresa, può raffigurare, invece, un miglioramento della produttività e un abbattimento da alcuni costi eccessivi.

84 A. MARESCA, *op. cit.*, p. 171.

85 R. CASILLO, *La subordinazione "agile"*, in *Dir. Lav. Merc.*, 2017, n. 3, p. 540.

86 F. SANTONI, *L'obbligazione del risultato nei contratti di lavoro tra vecchi e nuovi problemi*, in *Mass. Giur. Lav.*, 2019, n. 4, p. 933; A. BOSCATI, *L'inquadramento giuridico del lavoro da remoto tra potere direttivo e autonomia della prestazione*, in M. MARTONE (a cura di), *Il lavoro da remoto. Per una riforma dello smart working oltre l'emergenza*, La Tribuna, Piacenza, 2020, p. 59.

87 Peraltro, lo dimostra il rapporto di lavoro del dirigente, P. ALBI, *Il lavoro agile fra emergenza e transizione*, in *Biblioteca '20 Maggio'*, 2020, n. 2, pp. 208-209; P. TOSI, *Il dirigente d'azienda. Tipologia e disciplina del rapporto di lavoro*, Franco Angeli, Milano, 1974; A. ZOPPOLI, *Dirigenza, contratto di lavoro e organizzazione*, ESI, Napoli, 2000.

88 P. TULLINI, *Il lavoro nell'economia digitale: l'arduo cammino della regolazione*, in A. PERULLI (a cura di), *Lavoro autonomo e capitalismo delle piattaforme*, Cedam, Padova, 2018, p. 190.

89 Con riferimento al tempo dedicato al riposo, alla famiglia e allo svago.

Nonostante la flessibilità spazio-temporale in cui la fluidità si traduce abbia due effetti diametralmente opposti, ciò non vuol dire che le esigenze dei soggetti coinvolti siano in contrasto<sup>90</sup>. La giusta formula per godere di un corretto equilibrio tra ambiente esterno e ambiente interno non può essere considerata universale. È, invece, opportuno che le parti coinvolte mantengano una piena funzione regolativa capace di raggiungere lo *status quo* e compensare così la maggiore gravosità del lavoro in alcune situazioni di disuniformità oggettiva della gestione individuale.

---

90 V. ZEPELLI, *Flessibilità oraria per impresa e lavoratori: due esperienze a confronto*, in *Riv. Ita. Dir. Lav.*, 2019, n. 1, p. 4.