



**LaBoUR & Law Issues**  
Rights | Identity | Rules | Equality

**Lavoro agile per obiettivi:  
riflessioni intorno alla tipicità sociale e legale.  
Seconda *wave* d'una ricerca sul campo**

**ALESSANDRA INGRAO**  
**Università degli Studi di Milano**

**vol. 9, no. 2, 2023**

ISSN: 2421-2695





# Lavoro agile per obiettivi: riflessioni intorno alla tipicità sociale e legale. Seconda *wave* d'una ricerca sul campo

**ALESSANDRA INGRAO**

Università degli Studi di Milano  
Ricercatrice di Diritto del Lavoro  
alessandra.ingrao@unimi.it

---

## ABSTRACT

---

The essay, starting from the assumption that legal typicality derives from social typicality, proposes to explore both, in the margins of empirical results of research conducted on the organization of work by objectives of white-collar and middle management employees of companies operating in a macro-sector of industry located in area of Milan (CCNL applied pens and brushes; chemical; energy and oil; gas and water; electricity). The work is divided into two parts. The first is dedicated to reconstructing a social-type of remote employee who works for objectives that can serve as a normative type in order to place at the center of the debate the real problems that this organizational mode of subordinate work poses in practice. The second part questions, by denying it, the legal possibility (argued by the doctrine) of configuring a new legal type of agile work and corresponding de-typing of Article 2094 of the Italian Civil Code.

**Keywords:** remote work; work for objectives; employment contract; legal type; normative case.

<https://doi.org/10.6092/issn.2421-2695/18527>

---

## **Lavoro agile per obiettivi: riflessioni intorno alla tipicità sociale e legale. Seconda *wave* d'una ricerca sul campo**

SOMMARIO: 1. Il percorso del presente lavoro. – 2. Parte I. Le caratteristiche della ricerca condotta e le sue metodologie. – 3. Il *Management by objectives* realizzato in concreto, le sue finalità premiali e l'assenza di responsabilità disciplinare per il mancato conseguimento degli obiettivi. – 3.1. Una domanda inevasa: c'è correlazione tra l'assegnazione degli obiettivi e l'aumento del tempo lavorato? – 4. Potere e inserimento del prestatore in una organizzazione temporalmente eterodeterminata: l'insussistenza nei fatti di autonomia organizzativa. – 5. Parte II. Sulla tipicità legale del lavoro agile. Il lavoro agile non è schematizzabile in un nuovo e ulteriore tipo contrattuale. – 5.1. Ancora sulla tipicità legale. Ineliminabilità del potere direttivo e di controllo nel contratto di lavoro (agile). – 6. La valutazione della diligenza nell'adempimento della prestazione agile per obiettivi. I dubbi degli interpreti. – 6.1. La teorica del *Management by objectives* ammette la strutturazione di obiettivi cd. quantitativi. – 6.2. L'adempimento della prestazione scandita dagli obiettivi quantitativi resta una obbligazione di contegno diligente.

### **1. Il percorso del presente lavoro**

I cosiddetti nuovi lavori hanno aumentato le posizioni teoriche che denunciano la crisi della fattispecie del lavoro subordinato e ne propongono una revisione critica suggerendo di adottare un modello normativo disarticolato al suo interno più aderente alle realtà lavorative da regolare. Si propone da più parti un ampliamento del tipo legale in funzione e come contropartita di un'applicazione selettiva della disciplina del lavoro subordinato.

Il lavoro agile non è stato risparmiato, nonostante la l. n. 81/2017, che lo «promuove», lo definisca testualmente come «modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato» (art. 18 co. 1).

Sono infatti numerose le voci dottrinali che attraverso tesi, variamente articolate, avanzano l'idea secondo la quale la l. n. 81/17 avrebbe introdotto un nuovo tipo legale corrispondente a un modello sociale di riferimento di lavoratore più autonomo, collaborativo e responsabile nell'esecuzione della prestazione; non più scandita dall'esercizio del potere direttivo oltretutto da un pressante controllo – come accadeva nel “superato” modello fordista – quanto piuttosto legata al raggiungimento di risultati, oggetto dell'obbligazione lavorativa, il cui svolgimento è sempre meno quantificabile in un tempo misurato cronometricamente.

Di fronte a questo scenario è parso opportuno comprendere come si svolge il lavoro agile in alcune aziende che operano in un macro-comparto del territorio milanese, attraverso una “ricerca sul campo” che costituisce la seconda *wave* di una più ampia indagine sul lavoro agile, per come si sviluppa nel concreto materializzarsi dei rapporti

economici-sociali, condotta nell'ambito del centro di ricerca Worth<sup>(1)</sup>. Naturalmente, i dati ricavati non hanno la pretesa di rappresentare esaustivamente tutte le varieghe modalità organizzative di lavoro agile; essi costituiscono però uno spaccato significativo da cui prendere le mosse per avviare una riflessione sui rischi reali che un siffatto modello di organizzazione del lavoro produce. V'è di fondo la convinzione che modelli di organizzazione del lavoro e tecnologie utilizzate, per quanto nuovi possano essere, non debbano disorientare lo studioso, il quale, soltanto attraverso una reale comprensione della tipicità sociale sottesa a una certa classe di rapporti di lavoro, potrà cogliere i reali problemi che la legge astratta dovrebbe provare a risolvere attraverso una disciplina adeguata alle autentiche istanze di tutela degli interessi in gioco, in un dato momento storico. Quale sarebbe, altrimenti, la funzione di una norma giuridica se non quella di disciplinare comportamenti e relazioni contrattuali per come effettivamente si realizzano nella realtà?

Il presente lavoro si suddivide in due parti.

Nella prima saranno presentati i risultati della ricerca, provando a ricostruire tratti della «tipicità sociale» del lavoro agile scandito dagli obiettivi secondo il modello del *Management by objectives* (MBO).

Nella seconda parte, dall'analisi della tipicità sociale si perviene allo studio della tipicità legale del contratto di lavoro subordinato (agile), esaminando la legge 81/2017 e domandandosi se sia effettivamente possibile giuridicamente discostarsi e de tipicizzare l'art. 2094 c.c. (§§ 5 e 5.1). Saranno poi indagate le ricadute del *Management by objectives* sull'obbligazione lavorativa, specialmente quando siano assegnati obiettivi quantitativi e, infine, affrontata la questione del suo adempimento diligente (§§6, 6.1 e 6.2).

## **2. Parte I. Le caratteristiche della ricerca condotta e le sue metodologie**

Le imprese selezionate per la seconda *wave* di ricerca appartengono ad un macro-comparto, pur operando in settori merceologici diversi e applicando CCNL tra loro differenti (penne spazzole; chimico; energia e petrolio; gas acqua; elettrico).

Esse sono state selezionate perché costituiscono realtà aziendali comparabili accomunate da alcuni elementi.

---

<sup>(1)</sup> La Ricerca che viene presentata costituisce un *sequel* di una precedente edizione svolta tra dicembre 2020 e gennaio 2021, nel settore dell'*Information & Communication Technology* (ICT) e i cui esiti sono discussi nel numero dedicato della Rivista *Labour&Law Issues* 2021. Cfr. M.T. Carinci - A. Ingrao, *Il lavoro agile: criticità emergenti e proposte per una riforma*, LLI, 2021, 7, 2, R.13 ss. e R. Turi, *Smart working: una ricerca nel settore ICT. Introduzione*, LLI, 2021, 7, 2, R.3 ss. Altre ricerche sul lavoro da remoto e sui suoi "spazi" saranno condotte poi nell'ambito del PRIN 2022 ESCAPES, *Experimental Sustainable & Collective Architectural Places for Employees-Carers*.

Il primo è quello della territorialità: la sede degli uffici delle realtà si trova nell'area cittadina Milanese; aspetto che diviene rilevante se si considera che il trasporto casa-lavoro per un dipendente medio occupa almeno un'ora nell'arco di una giornata lavorativa<sup>(2)</sup>; tempo di trasporto risparmiato che tende a essere occupato di tempo di lavoro oltre orario, cosa che secondo molti è il vero “scambio” del lavoro agile.

Il secondo e forse più importante elemento di comunanza è correlato al fatto che le realtà aziendali adottano moduli organizzativi, sperimentati già prima dell'emergenza pandemica, contrassegnati: a) da una disciplina derivante da accordo sindacale di livello aziendale, cui il patto individuale rinvia interamente – considerato peraltro da tutti i *manager HR* intervistati un elemento fondamentale per dare uniformità a una disciplina che possiede inevitabilmente complicazioni organizzative; b) dall'organizzazione del lavoro in *team* di lavoratori che operano sotto la supervisione di un *team leader*; i modelli di interazione dunque tendono ad attuare i dettami della *flat organisation* <sup>(3)</sup>, un'organizzazione piatta dove la comunicazione e le interazioni relazionali dovrebbero essere facilitate da una fluidità derivante dall'abbattimento di gerarchie rigide tra lavoratori e (*middle*) *management*. Ciò si desume altresì dal fatto che, tutte le realtà oggetto di studio enfatizzano nei propri regolamenti, negli integrativi aziendali e, quando presente, nel cosiddetto “galateo del lavoro agile”, l'importanza di coinvolgimento, responsabilizzazione sui risultati, fiducia e proattività dei lavoratori, valori che segnano quel “cambiamento culturale” auspicato dai sociologi dell'organizzazione<sup>(4)</sup>, specialmente quando sia implementato l'approccio aziendale di *Management by objectives* (MBO) (su cui cfr. *infra* § 6.1); c) dal fatto che le regole che disciplinano l'organizzazione spaziale e temporale della prestazione di lavoro agile si collocano in un punto mediano tra i modelli organizzativi<sup>(5)</sup> più estremi di *full smart working* (non basati cioè sulla regola dell'alternanza tra luogo interno ed esterno come previsto dalla l. 81/2017) e quelli più rigidi, dove le ore settimanali trascorse nel luogo esterno sono esigue. In media, infatti, nelle aziende considerate le giornate trascorse fuori dai locali aziendali sono tre a settimana<sup>(6)</sup>. Peraltro, sempre dal punto di vista delle regole applicate nel settore

---

(2) Quasi il 30% dei lavoratori trascorre oltre due ore al giorno in viaggio quando lavora in presenza, a fronte di un esiguo 11,5% che riesce a raggiungere il luogo di lavoro in meno di venti minuti dalla propria abitazione. Per il 28,6% dei rispondenti, il tragitto casa-lavoro dura tra i venti e i quaranta minuti, mentre più del 31% ha dichiarato di impiegare dai quaranta ai sessanta minuti per singola tratta, per un totale di almeno un'ora e venti in viaggio ogni giornata lavorativa.

(3) Analizzata *funditus* in M.T. Carinci - A. Ingraio, *Il lavoro agile: criticità emergenti*, cit. R.13 ss. Resta fondamentale per comprenderla R. Cagliano, *L'organizzazione digitale piatta riduce le gerarchie, Impresa smart. Il digitale cambia l'azienda, Le guide del Sole 24ore*, luglio 2020, n. 21, 9 ss.

(4) 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*, *St. org.*, 2020, 1, 141 ss.

(5) Cfr. E. Dal Bon - B. Peressoni, *Lavoro ibrido: nuovo modello organizzativo*, *DPL*, 27, 2022, III ss.

(6) A fronte di un 3,1% che lavora unicamente da remoto e di un 15,6% che si reca fisicamente in azienda solo una volta alla settimana, la maggioranza dei lavoratori (53%) ha dichiarato di svolgere la prestazione da remoto per tre giorni alla settimana. Il dato, pur rispecchiando il punto di equilibrio momentaneo raggiunto in una fase di transizione post emergenziale, sembra confermare la maggiore

considerato, gli integrativi aziendali fissano, mediante un rinvio al CCNL di settore, un orario normale di 38/40 ore settimanali, affiancato dalla previsione di “*core hours*”, ossia di fasce orarie di contattabilità da remoto, al di fuori delle quali il lavoratore dovrebbe godere di una certa flessibilità nella distribuzione/collocazione dell’orario di lavoro.

Quanto ai tempi e metodi, la ricerca si è svolta in un arco temporale successivo alla pandemia, da maggio 2022 a gennaio 2023. In una prima fase, sono state svolte interviste qualitative approfondite alle organizzazioni sindacali confederali e alle loro RSU nonché ai Responsabili delle risorse umane e delle politiche sindacali nelle aziende considerate. Tale prima fase qualitativa ha permesso di strutturare un questionario/indagine da somministrare ai lavoratori al fine di verificare le condizioni di lavoro soggettivamente percepite dai lavoratori, avendo a mente le principali problematiche riscontrate sia dalle OO.SS. sia dalle aziende nell’applicazione delle norme sul lavoro agile, in particolare la legge 81/2017 e i contratti collettivi di secondo livello precedenti.

L’indagine quantitativa, svolta attraverso un questionario *online* ai lavoratori, è stata realizzata dal 1° novembre al 1° dicembre 2022. I quesiti proposti hanno riguardato: accesso allo *smart working*; orario di lavoro, carichi di lavoro e retribuzione; diritto alla disconnessione; costi e *benefit*; salute, sicurezza e stress; socialità; formazione; controlli a distanza; ruolo del sindacato.

Al questionario hanno risposto 1438 dipendenti, pari al 33% del totale stimato dei lavoratori (4250 circa) e al 57% dei destinatari che hanno effettivamente visualizzato il sondaggio (2510). Il tasso di partecipazione è pressoché omogeneo per le aziende che hanno aderito all’indagine quantitativa.

Quanto infine alle caratteristiche dei rispondenti, essi risultano in prevalenza di sesso maschile (il 65,3 %), istruiti<sup>(7)</sup>, quasi tutti assunti con contratto a tempo indeterminato<sup>(8)</sup> e in regime di *full time*. Dal punto di vista anagrafico, sono rappresentate le fasce di età comprese tra i 25 e i 65 anni. L’assoluta maggioranza dei rispondenti non è iscritta ad alcun sindacato.

---

propensione delle grandi organizzazioni aziendali a garantire una dose più elevata di flessibilità spaziale rispetto alle piccole e medie imprese. La soglia di giornate in SW rilevata mediante i questionari si dimostra persino superiore alla media di 9,5 giorni su base mensile stimata dall’Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano relativamente alle grandi imprese. Cfr. OSSERVATORIO SMART WORKING (POLIMI), *Smart working: il futuro del lavoro al bivio*, 2022, 50, [www.osservatori.net/it/prodotti/formato/insight/smart-working-futuro-del-lavoro-al-bivio-insight](http://www.osservatori.net/it/prodotti/formato/insight/smart-working-futuro-del-lavoro-al-bivio-insight).

(7) Il 42,9% del totale è laureato e 11, 6% ha conseguito un titolo superiore alla laurea.

(8) Pari al 96,5% del totale. I lavoratori con contratto a tempo determinato costituiscono solo lo 0,7%, mentre si è registrato un 2,7% di apprendisti.

### 3. Il *Management by objectives* realizzato in concreto, le sue finalità premiali e l'assenza di responsabilità disciplinare per il mancato conseguimento degli obiettivi

Nella ricerca sono stati ricostruiti (attraverso i colloqui con i manager e i sindacalisti) i metodi di strutturazione degli obiettivi e le loro finalità in concreto.

Gli obiettivi sono fissati unilateralmente dai *managers* e poi ricalibrati in seguito in un colloquio (non sono quindi contrattati individualmente nel patto di lavoro agile né tanto meno dalla RSU nel contratto collettivo aziendale) e mirano a migliorare la *performance* del lavoratore<sup>(9)</sup>.

In altri termini, gli obiettivi sono assegnati per spingere il lavoratore ad una performance che assicuri rendimento economico ottimale della sua prestazione. Il MBO ha come parametro di riferimento risultati economico-finanziari e produttivi di breve periodo – che per la scienza organizzativa coincide con l'anno <sup>(10)</sup> mentre nell'organizzazione delle aziende coinvolte nella ricerca coincide con un periodo semestrale o annuale. In altre parole, il contenuto degli obiettivi assegnati a ciascun lavoratore non determina le attività che deve svolgere momento per momento, ma si limita identificare parametri economicistici o produttivi (un importo misurabile di risparmio di spesa o un aumento del fatturato di progetto).

Da ciò si desume che un siffatto modello di obiettivi difficilmente incide sulla responsabilità disciplinare del prestatore di lavoro. I fattori da cui dipende il risultato economico e produttivo dell'attività del lavoratore non sono infatti influenzabili né tantomeno disponibili per il singolo prestatore né possono dipendere dal suo impegno. Specialmente quando il lavoro del singolo è inserito in un *team* – le attività svolte da ciascuno sono inevitabilmente collegate all'attività dei colleghi, alla capacità dei superiori di organizzare in modo efficiente l'attività, al funzionamento costante degli strumenti informatici e, talvolta, dall'andamento dei mercati in cui l'impresa opera. In effetti, la variabilità del rischio d'impresa dipende da tutte queste condizioni che però sono esterne e inconferenti rispetto agli obblighi del lavoratore e ai criteri predeterminati in base ai quali giudicare l'esattezza dell'adempimento del debito lavorativo individuale che resta un *agere diligenter* in un tempo misurato <sup>(11)</sup>.

Ed infatti, dal raggiungimento dell'obiettivo dipende esclusivamente una compensazione economica (che si aggira tra il 10 e il 12% della retribuzione annua lorda; su tali aspetti *funditus* vedi il contributo di Sara Roccisano in questa rivista). Di questa

---

<sup>(9)</sup> G. Costa - M. Gianecchini, *Risorse umane: persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill, 2013, 443. C. Pringle - J. Longenecker, *The Ethics of MBO*, *Academy of Management Review*, 1982, vol. 7, 130.

<sup>(10)</sup> M. Pilati, *Il governo delle relazioni di lavoro*, in A. Grandori, *L'organizzazione delle attività economiche*, Il mulino, 1995.

<sup>(11)</sup> Analizza la questione *funditus* M.T. Carinci, *Sul principio di proporzionalità quantitativa della retribuzione al "lavoro prestato" ex art. 36 Cost.*, LLI, 2022, 1.

finalità retributiva premiale, i lavoratori sono consci e la maggior parte (l'82%) ha dichiarato che il mancato raggiungimento degli obiettivi non ha ripercussioni di alcun tipo. Soltanto per il 10% il mancato raggiungimento del risultato incide, invece, sulla componente premiale della retribuzione, mentre vi è un 1,3% che dichiara di subire provvedimenti disciplinari.

### **3.1. Una domanda inevasa: c'è correlazione tra l'assegnazione degli obiettivi e l'aumento del tempo lavorato?**

La questione più scottante che nasce dalla ricerca – confermata anche da altri studi <sup>(12)</sup> – è come proteggere la persona che lavora da una eccessiva usura psicofisica derivante dalla dilatazione sistematica del tempo di lavoro (su tali aspetti rinvio al contributo di Alessandro Fiorucci, in questa rivista). Il work *any time* è una realtà nota peraltro anche ad alcuni responsabili degli uffici delle risorse umane che sono stati intervistati i quali, in effetti, hanno espresso preoccupazione per l'aumento dei tempi registrati di permanenza dei lavoratori nei sistemi informatici, cui ricollegano un presunto aumento di produttività del lavoro, rafforzato dalla riduzione dei tassi di assenteismo <sup>(13)</sup>.

La perdita d'importanza della presenza fisica in ufficio, da un lato, determina effetti favorevoli – per esempio, nella determinazione del premio di partecipazione fissato a livello di integrativo aziendale l'indice assiduità è stato sostituito con la voce formazione –, ma, dall'altro lato, importa conseguenze negative anche sul prestatore stesso che non riconosce più il confine tra tempo di lavoro e di non lavoro.

La stessa scienza organizzativa mette in guardia sull'importanza della strutturazione «etica»<sup>(14)</sup> degli obiettivi, che consegue dalla costruzione dell'obiettivo in concreto da parte datoriale in relazione al contenuto (quantitativo, qualitativo – valutazione dell'acquisizione di *soft skills* da parte del lavoratore o quali-quantitativo), alla sua temporizzazione (diversi obiettivi a scadenza molto ravvicinata piuttosto che un

---

<sup>(12)</sup> Eurofound, *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, Publication office of the European Union, 2017; E. De Filippis et al., *Collaborating During Coronavirus: the Impact of Covid-19 on the Nature of Work*, *Nber working papers series*, luglio 2020, Working Paper n. 27612; E. Genin, *Proposal for a Theoretical Framework for the Analysis of Time Porosity*, *IJCLLR*, 2016, vol. 32, 3, 281. e M. Militello, *Il work-life blending nell'era della on demand economy*, *RGL*, 2019, 1, 52-53

<sup>(13)</sup> Si consideri che alla domanda «Ti è capitato di lavorare in smart working quando eri malato?» il 22% ha risposto che non ha senso prendere la malattia in smart working; e che il 33 % ha lavorato perché aveva una consegna urgentissima. Il dato rassicurante è che 44 % degli intervistati non ha mai reso la prestazione quando era malato.

<sup>(14)</sup> C. Pringle - J. Longenecker, *The Ethics of MBO*, *Academy of Management Review*, 1982, vol. 7. L'assegnazione di carichi eccessivi o di obiettivi che, di anno in anno, si fanno sempre più irraggiungibili può avere ricadute sulla salute fisica e mentale del prestatore oltretutto sul suo senso d'appartenenza (engagement) all'organizzazione.

macro obiettivo annuale) e alla sua progressività nel tempo (fissazione di “asticelle” sempre più alte di anno in anno).

Si rende quindi necessaria una riflessione dei giuristi sui contorni dell’obbligo del datore di lavoro di assegnare un carico di lavoro che sia congegnato anche in relazione al suo ritmo in modo da essere rispettoso del diritto all’integrità fisica e morale del prestatore (15).

Tanto più che dalla ricerca è emerso che le organizzazioni sindacali non partecipano né sono informate della logica e della calibrazione in concreto del *MBO*. Del resto, storicamente la contrattazione dei ritmi di lavoro, dei tempi, dei metodi e delle metriche lavorative è tipica del lavoro industriale, ma non di quello impiegatizio (16).

Ad ogni modo, il tema dell’allungamento della giornata di lavoro potrebbe essere strettamente collegato agli obiettivi: il lavoratore per raggiungere i parametri economicistici misurati dall’azienda potrebbe auto-indursi a lavorare per più tempo rispetto a quello contrattualmente stabilito.

Dalla ricerca è emerso che alla domanda «perché si lavora per più tempo?» il 28,5% ha dichiarato di avere delle scadenze da rispettare; il 23,3 % è costretto da un carico eccessivo di lavoro. Alla stessa domanda peraltro il 42 % ha risposto che in *smart working* «ha più tempo e non gli pesa» – cosa che induce riflessioni di ordine filosofico sulla mutazione antropologica del lavoratore nella “società della prestazione” (17) – ma che non esclude che, sebbene il lavoratore abbia pienamente digerito il *mantra* della responsabilizzazione e gli/le piaccia lavorare(18), resti titolare di diritti che dovrebbero

---

(15) Una serie di innovativi esperimenti effettuati in Danimarca da Future Work Lab, un progetto in-house del sindacato della finanza danese, ha portato ad una serie di esperienze contrattuali sperimentali particolarmente interessanti come l’eliminazione dei *KPI* (indicatori chiave di prestazione), la progettazione del lavoro di team ibridi, l’elaborazione del “*break* perfetto” e dell’esperienza “immersiva” a tutela della salute mentale dei lavoratori. Le iniziative sono consultabili su <https://english.futureworklab.dk/experiment-5/>

(16) Anche se il discorso porterebbe molto lontano occorre considerare che F. Santoro Passarelli, *Nozioni di diritto del lavoro*, Jovene, 1954, 165 osservava che «il cottimo non può trovare applicazione ad alcune specie di lavoro per la loro stessa natura, che *non consente la valutazione del lavoro secondo il suo risultato* e quindi l’adeguamento della retribuzione a un risultato di lavoro: perciò non si applica, ad es., al lavoro degli impiegati di regola al lavoro agricolo o commerciale» (corsivo aggiunto).

(17) Con ulteriori conseguenze di rilievo. Tra esse illuminante è l’affermazione per cui se il lavoratore si concepisce imprenditore di sé stesso, auto sfruttandosi, difficilmente metterà sotto accusa o instaurerà un conflitto con il potere. Perciò, nella moderna società non vi è posto per conflitto di classe, il quale si sposta dalla società all’interiorità del lavoratore che per ogni fallimento non incolperà più il sistema, ma solo sé stesso. Byung-Chul Han, *La società della stanchezza*, tr. it., nottetempo, 2012. Byung-Chul Han, *Psicopolitica*, tr. it., nottetempo, 2016, p. 18. Byung-Chul Han, *L’espulsione dell’Altro*, tr. it., nottetempo, 2017, *ivi*, p. 23.

(18) Dato confermato, peraltro, da un’altra domanda posta nell’ambito dell’indagine emerge che quasi la metà dei lavoratori intervistati ha lavorato in ferie (7,6%), in permesso (1,8%), in malattia (3,4 %) e che tale scelta (nel 32% dei casi) è il risultato di una decisione individuale indotta da carichi eccessivi e da scadenze ristrette.

preservarlo dagli effetti negativi di un super lavoro. Si pensi che solo il 26,3% dei lavoratori dichiara di riuscire sempre a raggiungere le consegne assegnate entro l'orario di lavoro contrattuale.

Interessante è infine rilevare il livello di negoziazione del carico complessivo di lavoro – il quale è parte inscindibile della teorica del MBO poiché la discussione tra *manager* e lavoratore sull'assegnazione degli obiettivi dovrebbe essere funzionale a far prendere consapevolezza al lavoratore della fattibilità del percorso che lo attende – giacché solo il 7,4% ritiene di influire a livello negoziale sulla consistenza del lavoro globalmente considerato oggetto d'assegnazione, mentre il 54,3% ha dichiarato di non avere alcuna *chance* di contrattare l'assegnazione individualmente a cui si aggiunge un 38,3 % che quasi mai e difficilmente riesce a spuntare vantaggi da questa contrattazione.

#### **4. Potere e inserimento del prestatore in una organizzazione temporalmente eterodeterminata: l'insussistenza nei fatti di autonomia organizzativa**

Tutte le aziende coinvolte nella ricerca hanno adottato un modello di lavoro agile organizzato in base al tempo <sup>(19)</sup> e realizzato attraverso l'ausilio di strumenti informatici, quando la prestazione è svolta sia all'interno che all'esterno dei locali aziendali. Dunque, il lavoratore assume in virtù del patto di lavoro agile, che quanto al contenuto rinvia al contratto collettivo aziendale, un obbligo di lavorare in un tempo quantificato nell'orario normale di lavoro – nella maggioranza dei casi non verificato attraverso sistemi di timbratura <sup>(20)</sup>.

Sebbene, da un lato emerga, che nel 44,9 % dei casi il lavoratore abbia chiesto ed ottenuto (ossia abbia concordato) la modifica delle giornate settimanali svolte nel luogo esterno, dimostrando di godere di una dose di flessibilità positiva, emerge dall'altro lato che esse siano state modificate nel 27,2 % dei casi dal responsabile e nel 27,5 % da esigenze del *team* di lavoro.

Non è rimessa interamente alla discrezionalità del lavoratore la collocazione oraria della prestazione lavorativa che, dovendo essere conciliata con le esigenze organizzative dell'azienda, dei *team* e dei clienti/fornitori dell'azienda, è vincolata da *fasce di contattabilità* posizionate in ore della giornata strategiche (10-12 e 15-17 funzionali solitamente a collegare attraverso video-riunioni il prestatore al proprio *team* di lavoro

---

<sup>(19)</sup> V. Leccese, *Lavoro agile e misurazione della durata dell'orario per finalità di tutela della salute*, RGL, 2020, III, 437; M. Peruzzi, *Sicurezza e agilità: quale tutela per lo smart worker?*, DSL, 2017, I, 1 ss., par. 5; A. Donini, *Nuova flessibilità spazio-temporale e tecnologie: l'idea del lavoro agile*, in P. Tullini (a cura di), *Web e lavoro. Profili evolutivi e di tutela*, Giappichelli, 2017, 77 ss. spec. 92; G. Proia, *L'accordo individuale e le modalità di esecuzione e di cessazione della prestazione di lavoro agile*, in L. Fiorillo (a cura di), *Il jobs act del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Giappichelli, 2018, 177 ss.

<sup>(20)</sup> Solo il 5,5% dei rispondenti è vincolato a un sistema di timbratura digitale, mentre il 7,4% è chiamato a segnalare il proprio stato di attività tramite luce verde/gialla/rossa nel sistema informatico.

quando si trovi nel luogo esterno) contrattate a livello di integrativo aziendale e non negoziabili né attraverso il patto né attraverso sue eventuali rimodulazioni.

Il tempo di prestazione che residua al di fuori di queste fasce è dedicato al lavoro “cartolare” (redazione di documenti, progetti, compilazione di file ecc.) che risulta essere interrotto da riunioni <sup>(21)</sup> organizzate anche al di fuori dell’orario di lavoro contrattuale e spesso convocate il giorno stesso (27,4%) o quello precedente (19,3%), con buona pace dell’effettività del diritto alla disconnessione dagli strumenti tecnologici la cui funzione dovrebbe essere quella di garantire un tempo di lavoro di qualità non potendosi invece trasformare in un inutile doppiopione dell’orario normale che già garantisce (o meglio dovrebbe garantire) al lavoratore di non lavorare e fruire del suo tempo libero al di fuori dell’orario normale <sup>(22)</sup> (su questi profili vedi A. Fiorucci).

Il lavoro “cartolare” si svolge con ampia autonomia tecnica del prestatore al punto che alla domanda «chi determina i carichi di lavoro», il 24,2% dei lavoratori ha dichiarato di autodeterminare il proprio carico di lavoro – come a dire che, ferma restando la consegna, il lavoratore in modo flessibile ha la possibilità di scegliere il momento opportuno in cui realizzare una certa attività, piuttosto che un’altra. Gli altri rispondenti, invece, hanno affermato che il carico di lavoro dipende dal responsabile (di *team*) (57 %) o dal *manager* (apicale) (18,3%).

Tale libertà esecutiva non è accompagnata come si è visto da altrettanta autonomia organizzativa e di auto-progettazione del proprio impegno lavorativo complessivo e, dunque, si può escludere che dalla tipicità sociale del lavoro agile, allo stato dei fatti, emerga un modello di lavoratore autonomo, libero ed emancipato da un’organizzazione etero imposta <sup>(23)</sup>, disegnata dal potere organizzativo e direttivo del datore di lavoro.

## **5. Parte II. Sulla tipicità legale del lavoro agile. Il lavoro agile non è schematizzabile in un nuovo e ulteriore tipo contrattuale**

Negli scritti di parte della dottrina, è ricorrente l’idea che la l. n. 81/2017, artt. 18 e ss. introduca un nuovo tipo contrattuale diverso rispetto a quello previsto dall’art. 2094 c.c. L’affermazione sarebbe motivata dalla previsione legale di un patto di lavoro agile

---

(21) In generale, la grande maggioranza dei lavoratori (83,2%) ha dichiarato di partecipare, in media, a più di una riunione a settimana.

(22) *Funditus* O. Razzolini, *La disciplina del tempo di lavoro*, DRI, 2022, 2, 371 ss.; spec. 387-388 ove è suggerito uno «spazio applicativo più ampio» per tale diritto e illustrata un’applicazione pratica di tale estensione nel CCNL per il comparto funzioni centrali (art. 39); cfr. A. Tursi, *Le metamorfosi del tempo di lavoro*, DRI, 2022, 2, 472 ss. che osserva «sarebbe riduttivo attribuire al diritto alla disconnessione ruolo di misura di contenimento della durata legale del lavoro; se non altro, perché già oggi il lavoratore avrebbe diritto a disconnettersi al maturare dell’orario normale (...)».

(23) Simili le considerazioni di E. Dagnino - M. Menegotto - D. Porcheddu - M. Tiraboschi, *Guida pratica al lavoro agile*, Adapt University Press, 2023.

aggiunto al contratto il quale legittimerebbe secondo alcuni una de-standardizzazione della disciplina applicabile <sup>(24)</sup>, secondo altri, sarebbe alla base di una «deviazione causale del tipo» <sup>(25)</sup> che sotto il profilo del sinallagma si arricchisce della definizione consensuale dei poteri datoriali (direttivo e di controllo) «in vista di una migliore conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e quindi di una inedita corresponsabilizzazione»<sup>(26)</sup>. Secondo altri ancora, l'alterazione della fattispecie fondativa del diritto del lavoro derivante dal patto di lavoro agile comporterebbe l'assunzione da parte del lavoratore di obblighi di risultato e il «tramonto delle *summa divisio* tra lavoro autonomo e subordinato»<sup>(27)</sup>.

La domanda che tutti questi Autori fanno sorgere è se, in base ai principi generali dell'ordinamento, si tratterebbe di un nuovo tipo legale di contratto definito dalla legge.

Da premettere all'analisi della disciplina positiva, l'affermazione, condivisa da tanti non solo giuslavoristi <sup>(28)</sup>, per cui la tipicità legale risponde all'esigenza di schematizzare in astratto e cristallizzare nella legge gli elementi essenziali e riconoscibili di un contratto (o negozio giuridico). Gli elementi definitivi e fondanti di una data

---

<sup>(24)</sup> G. Santoro-Passarelli, *Lavoro eterorganizzato, coordinato, agile e il telelavoro: un puzzle non facile da comporre in un'impresa in via di trasformazione*, WP CSDLE It n. 327/2017, 9.

<sup>(25)</sup> A. Perulli, *Il Jobs act del lavoro autonomo e agile: come cambiano i concetti di subordinazione e autonomia nel diritto del lavoro*, in AA.VV., *Commentario breve allo statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile*, a cura di G. Zilio Grandi - M. Biasi, Cedam 2018, 43 ss. spec. 58, laddove afferma che il lavoro agile realizza una «subordinazione parzialmente condivisa», presentando così una «deviazione causale dal tipo legale» che sarebbe «molto evidente» sia nella previsione di assenza «di precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro», sia per i contenuti dell'accordo individuale, il quale, ai sensi dell'art. 19, comma 1, disciplina l'«esecuzione della prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali aziendali, anche con riguardo alle forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro ed agli strumenti utilizzati dal lavoratore». In termini, G. Ludovico, *Lavori agili e subordinazioni*, Giuffrè, 2023, ritiene che la l. n. 81/2017 prevede una «radicale deviazione dallo schema tipico del lavoro subordinato» enucleando una ulteriore «fattispecie speciale di lavoro subordinato» - accanto alle «subordinazioni» già previste e disciplinate nell'ordinamento. Cfr. altresì A. Perulli, *La "soggettivazione regolativa" nel diritto del lavoro*, DRL, 2019, 1, 111 ss., dove considera il lavoro agile come fattispecie autonoma in una logica di pluralismo tipologico. Vedi poi A. Levi, *Il lavoro agile nel contesto del processo di destrutturazione della subordinazione*, RGL, 2019, I, 25 ss. A.R. Tinti, *Travestimenti. Potere e libertà nel lavoro agile*, LD, 2022, 1, 147 ss.;

<sup>(26)</sup> A. Perulli, *Il Jobs act del lavoro autonomo*, cit.

<sup>(27)</sup> Secondo P. Ichino, *Lo smart working e il tramonto della summa divisio tra lavoro subordinato e autonomo*, LDE, 1/2021, 4, il lavoro agile comporta «una modifica della struttura del rapporto di lavoro, per effetto della quale la persona interessata, almeno in riferimento al segmento di prestazione lavorativa svolta in forma di lavoro agile, non è più responsabile dell'estensione temporale della prestazione stessa, ma del conseguimento di determinati risultati concordati con il datore di lavoro». Per M. Brollo, *Smart o Emergency Work? Il lavoro agile al tempo della pandemia*, LG, 2020, 6, 553 ss. «il lavoratore subordinato (...) "auto organizza" tempo e luogo dell'attività lavorativa e (...) lavora per obiettivi o progetti ricorda il prototipo del lavoratore a domicilio "a cottimo", anzi diventa, di fatto, molto simile al lavoratore autonomo, data anche l'eventualità di una traslazione di una parte del rischio di impresa dal datore al lavoratore, con possibili conseguenze di ibridazione o di osmosi delle nozioni giuridiche fondanti la separazione binaria delle monolitiche categorie tradizionali del nostro diritto del lavoro (subordinazione *versus* autonomia)».

<sup>(28)</sup> F. Gazzoni, *Manuale di diritto privato*, ESI, 2009, 808 s.; V. Roppo, *Il contratto*, Giuffrè, 2011, 397 ss.

fattispecie, per come si reiterano nella realtà sociale in prassi consolidate, devono essere in grado di specializzare il tipo <sup>(29)</sup> perché esso divenga in futuro *riconoscibile* – attraverso il procedimento logico della sussunzione e qualificazione. La qualificazione, è noto, è funzionale all'applicazione di una data disciplina (disponibile o indisponibile). Il tipo legale astratto, riassumendo, esiste per gli effetti che ne discendono e che si ripeteranno per una serie indeterminata di casi concreti (salvi i poteri dispositivi delle parti). Ne deriva che per costruire tipi legali differenti rispetto a quelli già previsti, il legislatore è obbligato a descrivere con precisione elementi di fattispecie che rendano riconoscibile il tipo legale e che, dunque, siano espressivi in modo incontrovertibile delle posizioni soggettive delle parti del contratto.

V'è da chiedersi se, alla luce di ciò, possa dirsi che la l. n. 81/2017 introduca un nuovo schema astratto specializzato al punto da divenire differente da quello previsto dall'art. 2094 c.c. Occorre per far ciò passare in rassegna gli elementi che contraddistinguono, ad avviso di parte della dottrina, la nuova tipizzazione.

È in primo luogo, troppo facile osservare che la legge «promuove» e non invece istituisce il lavoro agile che è definita testualmente come una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato e perciò di questo non si intende dire nient'altro.

La modalità organizzativa in questione è attivata da un accordo tra le parti circa le «forme del potere direttivo», su cui si tornerà *infra* (§ 5.1), e i suoi elementi specializzanti sarebbero: a) «anche» l'organizzazione per fasi cicli e obiettivi; b) assenza di «precisi vincoli di orario o di luogo» anche se entro «i soli limiti della durata massima dell'orario (...)» c) il «possibile» utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa; d) il fatto che la prestazione lavorativa sia svolta «senza una postazione fissa» e in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno.

Va osservato in primo luogo che gli elementi, soltanto eventuali, sub a) e c), pur se negoziati in un patto ricorrono comunemente nel lavoro subordinato *tout court* e perciò non possono specializzare un tipo diverso rispetto a quello previsto dall'art. 2094 c.c.

Lo stesso potrebbe poi dirsi per l'assenza dei precisi vincoli d'orario e del limite dell'orario massimo, giacché per il lavoro dirigenziale o dei professori universitari – che si svolge anche al di fuori dei limiti dell'orario massimo – nessuno ha mai dubitato che questi rapporti, seppur speciali, potessero fondare una nuova fattispecie legale.

Il dato poi *sub d)*, ossia l'alternanza dello svolgimento della prestazione tra locale aziendale e luogo esterno e l'assenza di una postazione fissa che parrebbero essere gli elementi di maggiore connotazione della fattispecie, in assenza del patto previsto dalla l. n. 81/2017 che ne regola la disciplina, potrebbero essere la conseguenza dell'esercizio

---

<sup>(29)</sup> L. Mengoni, *La questione della subordinazione in due trattazioni recenti*, RIDL, 1986, 5 ss. vedi le riflessioni su tipo e sotto-tipo a p. 11.

del potere direttivo del datore di lavoro. Tant'è vero che l'alternanza tra luogo interno e luogo esterno della prestazione è comune al lavoro degli informatici, degli installatori ecc. ed è un effetto che scaturisce dall'esercizio unilaterale del potere direttivo del datore di lavoro.

Gli elementi appena presi in considerazione, pertanto, non sono di per sé in grado di identificare un tipo legale nuovo che possa essere riconoscibile in futuro ai fini della qualificazione – poniamo il caso non così assurdo – da un giudice che potrebbe trovarsi a ricondurre al (presunto) tipo lavoro agile una collaborazione coordinata e continuativa svolta personalmente da chi opera con strumenti informatici prestando il proprio lavoro, in assenza di orari precisi, con l'alternanza tra luogo esterno ed interno e, perché no, dopo avere stipulato un accordo consensuale dove tali elementi erano stati negoziati dalle parti. Il nuovo tipo non sarebbe in grado di identificare uno schema astratto utile a prestarsi a un confronto con l'operazione contrattuale concreta, a meno di non volere recuperare un'impostazione soggettivistica che conduce la qualificazione esclusivamente sulla base della volontà delle parti.

In un caso come quello immaginato, il giudice infatti potrebbe operare la qualificazione solo ove riconoscesse in concreto una condizione di dipendenza e subordinazione per poi sussumere il concreto rapporto nel tipo astratto di cui all'art. 2094 c.c. e non invece nella sua modalità organizzativa di cui alla l. n. 81/2017.

Nel prossimo paragrafo, vale la pena di chiarire il *proprium* del lavoro agile e di spendere qualche parola sulla funzione del patto e sul suo rapporto con gli ineliminabili poteri direttivi e di controllo.

### **5.1. Ancora sulla tipicità legale. Ineliminabilità del potere direttivo e di controllo nel contratto di lavoro (agile)**

Merita un approfondimento a sé stante la scelta legislativa di affidare a un patto aggiunto al contratto di lavoro taluni aspetti della disciplina della prestazione di lavoro agile, che corrisponde cioè alla prestazione svolta all'esterno dei locali aziendali (cfr. art. 19 co. 1, l. n. 81/2017).

Tale patto nelle costruzioni dottrinali esaminate *supra* rivestirebbe – nella nuova fattispecie legale introdotta – il vero elemento di caratterizzazione, giacché, seppur con costruzioni argomentative tra loro diverse, da tale atto di autonomia privata le parti potrebbero negoziare una subordinazione concordata, più autonoma<sup>(30)</sup>.

L'argomento letterale utilizzato risiede nella facoltà, data dalla legge alle parti, di disciplinare l'esecuzione esterna della prestazione «anche con riguardo alle forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro ed agli strumenti utilizzati dal

---

(30) P. Ichino, *Lo smart working e il tramonto*, *op. cit.*; M. Brollo, *Smart o Emergency Work?*, *op. cit.*

lavoratore» e «l'esercizio del potere di controllo del datore di lavoro sulla prestazione resa dal lavoratore all'esterno (...)» (cfr. art. 19 co. 1 e art. 21, l. n. 81/2017).

L'ampio dibattito dottrinale scatenatosi sul punto vede contrapposte due tesi; per la prima le parti negozierebbero solo la forma di esercizio estrinseca del potere direttivo e di controllo <sup>(31)</sup>. Per la seconda, invece, «la scelta delle parti» possiede una tale «latitudine» da appuntarsi «perfino sull'esistenza giuridica stessa di quei poteri in funzione di un diverso assetto d'interessi» <sup>(32)</sup>.

Il dibattito sopravanza la questione dell'oggetto del patto e dei suoi limiti, dirigendosi al cuore della fattispecie fondativa del diritto del lavoro, insistendo sulla disponibilità del potere e sulla tipicità legale dello stesso contratto di lavoro.

La dottrina lavoristica, a più riprese e con una certa intensità<sup>(33)</sup>, ha sottolineato la specialità del contratto di lavoro nel sistema dei contratti, in virtù della (direi unica) posizione giuridica di potere del datore di lavoro e della sua estensione temporale (cfr. artt. 2094, 2104 co. 2, c.c.). Il contratto di lavoro subordinato è infatti un contratto di durata e la sua funzionalità è garantita, dalla perduranza nel tempo di esistenza, di un potere giuridico di comando che, quanto al contenuto, si suddivide in potere di dettare disposizioni tecniche per l'esecuzione del lavoro e di ordinare comportamenti disciplinarmente attesi, al fine di un positivo inserimento della persona in una organizzazione di mezzi e di uomini estranea e orientata, seppur entro determinati e molto rilevanti limiti di origine costituzionale, a conseguire uno scopo produttivo altrui. Il potere di controllo, del pari, è *essentialia negotii* che fa da *pendant* alla posizione giuridica di potere privato del datore di lavoro.

Ora, se così stanno le cose, se cioè è nella durata nel tempo del contratto che si scorge la *ratio* di un potere il cui senso è da rivenirsi nella necessità di perseguire un fine produttivo e, perché no anche sociale, di fronte alla mutevolezza e alla varietà dei fatti e dei comportamenti umani, in un lasso temporale anche lungo, è implausibile che tale posizione di supremazia sia negoziata al fine della sua estinzione <sup>(34)</sup>.

---

<sup>(31)</sup> G. Proia, *L'accordo individuale*, cit.; 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*, LaTribuna, 2020, 49 ss.

<sup>(32)</sup> G. Ludovico, *op. cit.*, spec. 152 il quale propone una tesi innovativa che, senza pretesa di esaustività, riposa nella convinzione che l'art. 2094 c.c. non costituisca più fattispecie unitaria ed esclusiva ma che si possa oramai discutere delle subordinazioni al plurale. Una di esse sarebbe proprio il lavoro agile dove le parti attraverso il patto sceglierebbero consensualmente di attivare vuoi la fattispecie di cui all'art. 2094 c.c. vuoi un altro tipo di subordinazione (quello appunto deviato) senza poteri che poggia piuttosto sulla condizione della cd. doppia alienità e dell'«inserimento» del lavoratore nell'organizzazione.

<sup>(33)</sup> G. Suppiej, *La struttura del rapporto di lavoro*, vol. I, Cedam, 1957, 83-104 che spiega il sorgere delle obbligazioni lavorative (complesse) con l'impartizione nel tempo delle disposizioni del datore di lavoro nell'esercizio del suo potere direttivo e non invece dal contratto di lavoro. M. Persiani, *Contratto di lavoro e organizzazione*, Cedam, 1966; M. Marazza, *Saggio sull'organizzazione del lavoro*, Cedam, 2002.

<sup>(34)</sup> In dottrina U. Carabelli, *Organizzazione del lavoro e professionalità: una riflessione su contratto di lavoro e post-taylorismo*, DLRI, 2004, 34 «lo stato di dipendenza del lavoratore, e dunque la subordinazione

Intanto, perché è difficile spiegare la ragionevolezza logica, (oltreché la convenienza pratica) per il datore di lavoro di una negoziazione (con tutto ciò che ne comporta in termini di trattativa pre-contrattuale) volta a estinguere un potere privato unilaterale previsto dalla legge per fini dati, sostituendolo con un patto contrattuale che, viceversa, regola un certo assetto d'interessi "pietrificandolo" in un dato momento e che necessiterebbe di costanti rinegoziazioni in corrispondenza di diversi equilibri degli interessi raggiunti dalle parti nel tempo.

La seconda considerazione ci riporta al discorso cruciale intorno alla tipicità del contratto di lavoro. Il contratto di lavoro subordinato non si discosta, quanto a tipicità legale, dagli altri contratti previsti nel codice civile <sup>(35)</sup>. Infatti, anche il nostro schema astratto rispecchia la tipicità sociale dei comportamenti umani che prende come riferimento e che è stata sostanzialmente riassunta nel potere direttivo e nelle correlative posizioni di soggezione e dipendenza; salvo poi comprendere senza farsi disorientare dalle innovazioni organizzative dei modelli di organizzazione del lavoro e dal (forse troppo enfatizzato) ruolo della tecnologia (e su questo punto si tornerà *infra*) come tenda ad essere esercitato quel potere nei fatti e costruire interpretazioni adeguatrici della fattispecie giuridica.

La terza considerazione, infine, ritorna sul patto di lavoro agile che, a ben vedere, limita testualmente la negoziazione delle forme di esercizio dei poteri *esclusivamente* all'ipotesi in cui la prestazione sia svolta all'esterno dei locali aziendali, presupponendo che l'organizzazione del lavoro agile sia costruita intorno all'alternanza tra luogo interno e luogo esterno. Ora, come si spiegherebbe che il datore di lavoro rinunci a cambiare le mansioni o a cambiare gli obiettivi oggetto del MBO quando la prestazione sia svolta all'esterno e, invece, quando la prestazione è svolta in ufficio ritorni in possesso della posizione giuridica di supremazia? Non si riesce proprio a scorgere la razionalità giuridica di un potere la cui esistenza varia al variare dal luogo di adempimento delle obbligazioni contrattuali del debitore.

---

nel suo complesso, è sempre un effetto del contratto; solo che, per la parte attinente alla soggezione al potere direttivo, l'effetto avrà sempre carattere necessario ed essenziale (come tale indisponibile)».

<sup>(35)</sup> Si pone il problema G. Ludovico, *op. cit.*, spec. 149 che conclude però che la tipicità legale nel contratto di lavoro è differente e cita M. D'Antona, *Contrattazione collettiva e autonomia individuale nei rapporti di lavoro atipici*, DLRI, 1990, 533. Per il quale il tipo nel diritto del lavoro è «imposto» ed «esclusivo». Nondimeno, pare difficile sostenere che un'astrazione giuridica normativamente prevista sia inventata a tavolino dal legislatore senza tenere conto di ciò che accade nel mondo materiale. Significherebbe negare la corrispondenza tra diritto e realtà. Probabilmente, la difficoltà in più che il contratto di lavoro pone al legislatore e all'interprete, rispetto agli altri contratti del codice civile, risiede nella costruzione di un tipo che schematizza una relazione umana che, nella realtà materiale, può assumere morfologie eterogenee, benché accomunate dall'ineliminabile persistenza del potere direttivo. È certamente più semplice descrivere in una norma e riconoscere *ictu oculi* l'effetto traslativo di una vendita o la concessione gratuita del godimento nel comodato, rispetto alla soggezione all'esercizio di un potere.

Per tali ragioni, è forte la convinzione che non solo il potere direttivo e il potere di controllo siano posizioni ineliminabili nella struttura del contratto di lavoro né dalla legge né tantomeno dalla disposizione delle parti.

In questa logica, il patto di lavoro agile non potendo alterare il tipo di cui all'art. 2094 c.c. non può neppure cambiare la sostanza del potere<sup>(36)</sup>. Si può dire, allora, che la previsione legale di un patto cerca di risolvere pragmaticamente il problema sollevato da parte della dottrina che ha osservato che con il lavoro agile subordinato i poteri entrano nel «domicilio inviolabile» (cfr. art. 14 Cost.) del lavoratore<sup>(37)</sup>. Il che implica una serie di complicazioni collegate alla protezione della sfera privata, abitativa e familiare del lavoratore; il quale in primo luogo attraverso il patto offre la sua disponibilità a raccogliere una simile «invasione» (tra cui quella provocata dalle video riunioni che, secondo le regole del galateo del lavoro agile molto spesso applicate dalle aziende, devono essere svolte con le telecamere accese) ed in secondo luogo accetta, provando a contrattare individualmente, in base alle sue umane necessità, regole di comportamento da rispettare nell'esecuzione della prestazione che si svolge fuori dai locali aziendali.

## **6. La valutazione della diligenza nell'adempimento della prestazione agile per obiettivi. I dubbi degli interpreti**

La seconda di *wave* della Ricerca presentata e l'indagine sul tipo sociale del lavoro agile che è un lavoro sostanzialmente organizzato per obiettivi<sup>(38)</sup> fanno sorgere una questione cruciale, e cioè se l'implementazione nell'organizzazione del lavoro del *Management by objectives* si riverberi sulla posizione del prestatore di lavoro al punto da trasformare il suo adempimento da un *agere diligenter* ad un *agere cum effecto*.

La questione è stata affrontata e risolta da parte della dottrina che ha ritenuto che il comportamento adempiente del lavoratore agile (così come di qualsiasi lavoratore subordinato sottoposto al *MBO*) richieda o – in una versione *soft* sia «orientato verso»<sup>(39)</sup> – il raggiungimento di risultati, intendendo per tale non il cd. risultato interno dell'obbligazione coincidente con la prestazione stessa, ma il risultato esterno che

---

<sup>(36)</sup> Cfr. P. Monda, *Il lavoro agile "ordinario" tra accordo individuale e (in)derogabilità della norma*, LDE, 2021, 3, 6. F. Ferraro, *Prime note sul potere direttivo nella disciplina del lavoro agile*, in Aa. Vv., *Il lavoro agile nella disciplina legale, collettiva e individuale. Stato dell'arte e proposte interpretative di un gruppo di giovani studiosi*, WP CSDLE, Collective Volumes n. 6/2017, 137 ss.

<sup>(37)</sup> Così U. Romagnoli, *Verso la normalizzazione del lavoro a distanza*, RTDPC, 2021, 2, spec. 414.

<sup>(38)</sup> M. Borzaga, *Lavorare per progetti. Uno studio su contratti di lavoro e nuove forme organizzative d'impresa*, Cedam, 2012.

<sup>(39)</sup> M. Brollo, *Le dimensioni*, cit. 104.

definisce lo scopo dell'obbligazione e che coincide integralmente con il primario interesse del creditore <sup>(40)</sup>.

### **6.1. La teorica del *Management by objectives* ammette la strutturazione di obiettivi cd. quantitativi**

Si è detto che nei casi aziendali considerati dalla ricerca l'assegnazione degli obiettivi non ha alcuna rilevanza disciplinare, riferendosi il contenuto degli obiettivi assegnati a meri parametri economici-finanziari il cui raggiungimento, come è stato detto, non è nella disponibilità nel singolo lavoratore e che al massimo può spingerlo a lavorare per più tempo e con maggior diligenza per raggiungere il *target* aziendale.

Nondimeno, occorre considerare che la teorica del *management by objectives* – che non nasce certo con il lavoro agile <sup>(41)</sup> e che è definibile come un metodo di valutazione del personale incentrato sul raggiungimento di obiettivi Specifici, Misurabili, Raggiungibili, Rilevanti e Temporizzati (SMART) – non osta a che gli obiettivi siano costruiti su base quantitativa, definendo un indicatore- parametro (il numero di contratti stipulati) che poi sarà utilizzato per valutare il raggiungimento dell'obiettivo, cosicché si possa misurare con una scala numerica il *range* di risultato raggiunto dal lavoratore rispetto al valore atteso (o *target*) – che indica sostanzialmente il 100% del raggiungimento dell'interesse datoriale.

L'obiettivo infatti, da un lato, deve svolgere la sua funzione di «decentralizzazione» <sup>(42)</sup>, ossia di delegare (di fatto) micro-porzioni di potere verticistico dal *manager* al lavoratore, spostando su quest'ultimo l'autocontrollo sulla propria

---

<sup>(40)</sup> Cfr. L. Mengoni, *Obbligazioni "di risultato" e obbligazioni "di mezzi"*, RDC, 1954, I, 185 ss. spec. 187-188; Id., *Responsabilità contrattuale*, ED, XXXIX, Giuffrè, 1988, 1072 ss.; P. Schlesinger, *Riflessioni sulla prestazione dovuta nel rapporto obbligatorio*, RTDPC, 1959, 1273 ss., ivi 1280 dove osserva che in ogni obbligazione è possibile distinguere il comportamento, inteso come attività e come tale inscindibile dal soggetto che lo pone in essere, dal comportamento inteso come modificazioni che esso produce nel mondo esterno, ossia quello che potrebbe chiamarsi il «risultato».

<sup>(41)</sup> Le opere che hanno teorizzato l'MBO come strumento di gestione delle risorse umane in azienda ricostruiscono la storia *bottom up* del MBO e i suoi risvolti sulla possibilità aziendali di eliminare i controllori umani che dettano tempi e metodi al lavoratore il quale conoscendo *ab origine* la consegna lavorativa può autogestirsi nelle fasi di realizzazione, si vedano in particolare P. Drucker, *The Practice of Management*, Harper, 1954. Dunque il salto che la scienza organizzativa ha compiuto, nell'ultimo quarto di secolo, è un passaggio da valutazioni del personale di stampo soggettivo, cioè operate da un sorvegliante esterno che controllava il lavoratore il quale passivamente riceveva e realizzava, momento per momento, disposizioni specifiche, a *valutazioni oggettive* inerenti cioè all'espletamento di attività lavorative che realizzano porzioni di un più ampio uno scopo produttivo e economico, a monte perseguito e determinato dal datore di lavoro. R. C. Greenwood, *Management by Objectives: As Developed by Peter Drucker, Assisted by Harold Smiddy*, *Academy of Management Review*, 1981, vol. 6, 2.

<sup>(42)</sup> P. Drucker, *The Practice of Management*, cit.; cfr. Altresi D. McGregor, *The Human side of enterprise*, Mc Graw Hill, 1957, 26 dove afferma che i lavoratori non sono infanti e che deve essere loro riconosciuto «un grado di libertà per dirigere le proprie attività, per assumersi le responsabilità e per soddisfare i propri bisogni egoistici».

*performance* e sulla gestione responsabile del carico di lavoro assegnato nel tempo. Ma dall'altro lato, i cd. "process owner" (*manager*) possono fissare, attribuire e discutere con il lavoratore obiettivi riferiti ad attività determinate e temporizzate da compiere entro intervalli definiti, comprimendo di molto la sua autonomia organizzativa e incentivandolo ad uno "sforzo" superiore a quello che, senza l'assegnazione dell'obiettivo, il lavoratore svolgerebbe. Si può dire almeno in linea teorica che gli obiettivi possono spingere il lavoratore a "rendere di più" in un tempo dato <sup>(43)</sup>.

Diventa quindi assillante la questione posta in *incipit*, perché l'individuazione di soglie numeriche di micro-attività da svolgere all'interno del più ampio obiettivo *target* rende concreto il dubbio che, in queste ipotesi, la valutazione del datore di lavoro possa cadere su risultati raggiunti piuttosto che sulla diligenza in *executivis* e che ciò inevitabilmente porti a ritenere che il mancato raggiungimento del risultato prefissato costituisca «notevole inadempimento degli obblighi contrattuali» (*ex art. 3 l. 604/1966*) con un inevitabile ampliamento dell'obbligo di collaborazione del datore di lavoro.

## **6.2. L'adempimento della prestazione scandita dagli obiettivi quantitativi resta una obbligazione di contegno diligente**

Se la tipicità legale del contratto di lavoro dipende dall'ineliminabile potere direttivo e di controllo nel contratto di lavoro e nella sua modalità agile (*supra* 5.1), il rovescio della medaglia è, senza che ciò possa destare lo stupore di nessuno, un correlativo "coacervo" di soggezioni *ex persona debitoris*.

Ne deriva innanzitutto l'applicazione delle regole generali, in base alle quali il lavoratore è tenuto ad adempiere con esattezza (2104, co. 1, - 1176, co. 2) la prestazione conformata e specificata dal datore di lavoro e di realizzare *in executivis* ogni comportamento con «modalità adeguate alla soddisfazione dell'interesse creditorio»<sup>(44)</sup>, cosicché la valutazione della bontà dell'adempimento considera non solo l'esecuzione tecnica della prestazione (oggettivamente considerata), ma il suo svolgimento nell'osservanza dei criteri normativi predefiniti di diligenza e obbedienza <sup>(45)</sup>.

L'art. 2104 c.c., nel richiedere al debitore di adottare un contegno esecutivo corrispondente alla *normalità* di ciò che avrebbe esperito un lavoratore medio "astratto" che disimpegna le medesime mansioni assegnate, in relazione al livello di complessità dell'esecuzione, di responsabilità, d'impegno e collaborazione richiesto, rimette all'esegesi la concretizzazione di quella che in dottrina è definita diligenza qualificata.

Vale la pena poi rilevare che l'art. 2104 c.c. obbliga l'interprete a considerare nella concretizzazione del parametro della diligenza anche l'«interesse dell'impresa». Il

---

<sup>(43)</sup> M. Marazza, *Lavoro e rendimento*, ADL, 2004, 539 ss.

<sup>(44)</sup> Cass. 26 maggio 2008, n. 13530; ma cfr. altresì M. Persiani, *Contratto di lavoro e organizzazione*, Cedam, 1966.

<sup>(45)</sup> A. Viscomi, *Diligenza e prestazione di lavoro*, Giappichelli, 1997.

concetto d'interesse dell'impresa non è naturalmente definibile a priori e la sua morfologia non può che risentire dei modelli d'organizzazione del lavoro implementati in un dato momento storico: se il Fordismo e il Taylorismo richiedevano precisione "scientifica" nella direzione e controllo del lavoratore che era immaginato come l'operaio Schmidt <sup>(46)</sup>, i modelli organizzativi moderni, il cd. *just in time*, come derivazione del Toyotismo, s'ispirano al coinvolgimento del lavoratore nel processo lavorativo sollecitando costantemente creatività, autocontrollo, dinamismo e partecipazione talvolta anche "emotiva" (vedi i numerosi riferimenti all'*engagement* nei contratti collettivi di secondo livello sul lavoro agile).

È indubbio che ciò influisca di fatto sul comportamento maggiormente collaborativo del lavoratore che tenderà, almeno nella maggior parte dei casi, a lavorare realizzando l'interesse del datore di lavoro e, quindi, ad assumere un contegno che lo porti a "rincorrere" l'utilità finale attesa dal creditore, cercando di portare a termine tutte le attività indicate dal datore di lavoro.

Ma ciò non significa che, qualora, il lavoratore non raggiunga tutti i risultati *target* articolati dal datore di lavoro all'interno di un obiettivo, questi possa dirsi notevolmente inadempiente rispetto ai suoi obblighi contrattuali <sup>(47)</sup>. Come è stato infatti efficacemente scritto «l'interesse dell'impresa» nell'ambito dell'art. 2104 c.c. costituisce un «indicatore normativo» al quale è affidato «l'ufficio di esprimere il momento finalistico del vincolo» <sup>(48)</sup> e perciò non vale a trasformare una obbligazione di contegno in una di risultato, spostando il rischio del mancato raggiungimento del risultato sul prestatore<sup>(49)</sup>. Il datore di lavoro non può vantare, in altri termini, una pretesa ad ottenere qualsiasi *performance* discrezionalmente da lui predeterminata e quantificata <sup>(50)</sup>, poiché una valutazione di esigibilità dell'adempimento del prestatore si

---

<sup>(46)</sup> F. W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, 1<sup>st</sup> World Library Literary Society, 1911.

<sup>(47)</sup> Conclude così A. Tursi, *Le metamorfosi*, cit. 471 «l'esteriorizzazione di micro-risultati o addirittura di micro-contratti determina semplicemente un riempimento dell'obbligo di diligenza di contenuti che cercano di introiettati e al suo interno dei criteri di misurazione oggettivi».

<sup>(48)</sup> M. Grandi, *Rapporto di lavoro*, ED, XXXVIII, Milano, 1987. A. Tursi, *Le metamorfosi*, cit.

<sup>(49)</sup> *Ex multis* Cass. 22 novembre 2016, n. 23735: «In tema di rendimento lavorativo inferiore al minimo contrattuale o d'uso, la giurisprudenza della Corte enuncia il principio secondo cui non integra *ex se* l'inesatto adempimento che, a norma dell'articolo 1218 c.c., si presume, fino a prova contraria, imputabile a colpa del debitore, dato che, nonostante la previsione di minimi quantitativi, il lavoratore è obbligato ad un *facere* e non ad un risultato e l'inadeguatezza della prestazione resa può essere imputabile alla stessa organizzazione dell'impresa o comunque a fattori non dipendenti dal lavoratore. Conseguentemente il datore di lavoro che intenda farlo valere quale giustificato motivo soggettivo di licenziamento (...) non può limitarsi a provare il mancato raggiungimento del risultato atteso ed eventualmente la sua oggettiva esigibilità, ma è onerato della dimostrazione di un notevole inadempimento degli obblighi contrattuali del lavoratore, quale fatto complesso alla cui valutazione deve concorrere anche l'apprezzamento degli aspetti concreti». A. Tursi, *Le metamorfosi*, cit. 470 ss. che riconduce l'impossibilità della trasformazione all'esistenza del potere direttivo.

<sup>(50)</sup> C. Cester, *Profili dello scarso rendimento del lavoratore*, in *Diritto del lavoro e nuovi problemi. L'omaggio dell'accademia a Mattia Persiani*, Tomo I, Cedam, 2005, 619 ss. Cfr. *amplius* F. Pantano, *Il rendimento e la valutazione del lavoratore subordinato nell'impresa*, Cedam, 2012.

rende pur sempre necessaria, non solo perché il mancato raggiungimento del risultato potrebbe dipendere dall'organizzazione datoriale, ma anche perché nell'analisi del concetto multiforme d'interesse dell'impresa s'impone «una valutazione comparativa degli interessi del prestatore e del datore di lavoro»<sup>(51)</sup>, una valutazione cioè che non può non tenere conto del permanente conflitto d'interessi che permea il contratto di lavoro.

Vale infine la pena di notare che, ad avviso della Corte di Cassazione, nell'ipotesi in cui il lavoratore si discosti notevolmente e platealmente dagli indicatori quantitativi oggetto dell'obbiettivo e sia anche possibile comparare il *deficit* di attività esecutive con quelle svolte da colleghi, cui era assegnato il medesimo obbiettivo portato a termine nel medesimo tempo e nel medesimo contesto di riferimento, tale discostamento costituisce soltanto un indice da cui il giudice può desumere la ridotta o assente diligenza nello svolgimento dell'attività. Per tali ragioni, entro questi limiti, il mancato raggiungimento dei risultati diviene un parametro d'accertamento del contegno esecutivo inesatto che rende giustificato il licenziamento per scarso rendimento <sup>(52)</sup>.

---

<sup>(51)</sup> M. Persiani, *L'interesse dell'impresa e l'interesse dell'organizzazione di lavoro*, in AA.VV., *L'organizzazione di lavoro nell'impresa e la responsabilità dell'imprenditore*, Giuffrè, 1970, 56. Cfr. altresì A. Viscomi, *Diligenza e prestazione*, cit., 203 ss.

<sup>(52)</sup> Di recente Cass., ord. 6 aprile 2023 n. 9453 ma cfr. Cass. 5 dicembre 2018, n. 31487 che conferma illegittimità del licenziamento irrogato riportando la motivazione della Corte d'appello per la quale: «il mancato raggiungimento degli obiettivi (con un risultato inferiore alla media degli altri promotori nel medesimo periodo) era tuttavia limitato ad un solo anno, atteso che negli anni precedenti l'obbiettivo assegnato era stato sempre conseguito, ed ha evidenziato che ad altri promotori i quali del pari non avevano raggiunto i loro obiettivi, non era stato contestato alcunché»; interessante anche sotto il profilo degli oneri probatori Cass. 10 novembre 2017, n. 26676 per la quale «non risultava dimostrato che il mancato raggiungimento dell'auspicato risultato produttivo fosse derivato da colpevole e negligente inadempimento degli obblighi contrattuali da parte del lavoratore nell'espletamento della sua normale attività e che sussistesse un enorme sproporzione tra gli obiettivi fissati per il dipendente e quanto effettivamente realizzato nei periodi di riferimento, avuto a riguardo al confronto dei risultati globali riferito ad una media di attività tra i vari dipendenti (...) al fine di poter considerare legittimo il licenziamento comminato per scarso rendimento parte datoriale è tenuta a provare rigorosamente il comportamento negligente del prestatore, in quanto elemento costitutivo del recesso per giustificato motivo soggettivo e che l'inadeguatezza del risultato non sia ascrivibile all'organizzazione del lavoro da parte dell'imprenditore e da fattori socio ambientali».

## Bibliografia

- Borzaga M., *Lavorare per progetti. Uno studio su contratti di lavoro e nuove forme organizzative d'impresa*, Cedam, 2012.
- Boscati A., *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*, LaTribuna, 2020, 49 ss.
- Butera F., *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 *St. org.*, 2020, 1, 141 ss.
- Cagliano R., *L'organizzazione digitale piatta riduce le gerarchie*, in *Impresa smart. Il digitale cambia l'azienda*, *Le guide del Sole 24ore*, luglio 2020, n. 21, 9 ss.
- Cairolì S., *Il lavoro agile*, in *Diritto e processo del lavoro e della previdenza sociale. Il lavoro privato e pubblico*, a cura di G. Santoro-Passarelli, Utet Giuridica, 2020, 95 ss.
- Carinci M.T. - A. Ingrao, *Il lavoro agile: criticità emergenti e proposte per una riforma*, in *LLI*, 2021, 7, 2, R.13 ss.
- Carinci M. T., *Sul principio di proporzionalità quantitativa della retribuzione al "lavoro prestato" ex art. 36 Cost.*, in *LLI*, 2022, 1.
- Cester C., *Profili dello scarso rendimento del lavoratore*, in *Diritto del lavoro e nuovi problemi. L'omaggio dell'accademia a Mattia Persiani*, Tomo I, Cedam, 2005, 619 ss.
- Brollo M., *Smart o Emergency Work? Il lavoro agile al tempo della pandemia*, in *LG*, 2020, 6, 553 ss.
- D'Antona M., *Contrattazione collettiva e autonomia individuale nei rapporti di lavoro atipici*, in *DLRI*, 1990, 529 ss.
- Dagnino E. - M. Menegotto - D. Porcheddu – M. Tiraboschi, *Guida pratica al lavoro agile*, Adapt University Press, 2023.
- Dal Bon E. - B. Peressoni, *Lavoro ibrido: nuovo modello organizzativo*, in *DPL*, 27, 2022, III ss.
- De Filippis E. et al., *Collaborating During Coronavirus: the Impact of Covid-19 on the Nature of Work*, *Nber working papers series*, luglio 2020, Working Paper n. 27612.
- De Luca Tamajo R., *I modelli di lavoro agile*, in *Il lavoro a distanza: una prospettiva interna e comparata*, a cura di R. Santagata de Castro – P. Monda, Editoriale Scientifica, 2022, 19 ss.
- Donini A., *Nuova flessibilità spazio-temporale e tecnologie: l'idea del lavoro agile*, in P. Tullini (a cura di), *Web e lavoro. Profili evolutivi e di tutela*, Giappichelli, 2017, 77 ss.
- Drucker P., *The Practice of Management*, Harper, 1954.
- Ferraro F., *Prime note sul potere direttivo nella disciplina del lavoro agile*, in Aa. Vv., *Il lavoro agile nella disciplina legale, collettiva e individuale. Stato dell'arte e proposte interpretative di un gruppo di giovani studiosi*, in *WP CSDLE*, Collective Volumes, n. 6/2017, 137 ss.
- Gazzoni F., *Manuale di diritto privato*, ESI, 2009
- Genin E., *Proposal for a Theoretical Framework for the Analysis of Time Porosity*, in *IJCLLR*, 2016, vol. 32, 3, 281 ss.
- Greenwood R. C., *Management by Objectives: As Developed by Peter Drucker, Assisted by Harold Smiddy*, in *Academy of Management Review*, 1981, vol. 6, 1 ss.
- Han B.C., *La società della stanchezza*, tr. it., nottetempo, 2012
- Han B.C., *Psicopolitica*, tr. it., nottetempo, 2016
- Han B.C., *L'espulsione dell'Altro*, tr. it., nottetempo, 2017
- Ichino P., *Lo smart working e il tramonto della summa divisio tra lavoro subordinato e autonomo*, in *LDE*, 1/2021
- Leccese V., *Lavoro agile e misurazione della durata dell'orario per finalità di tutela della salute*, in *RGL*, 2020, III, 437
- Levi A., *Il lavoro agile nel contesto del processo di destrutturazione della subordinazione*, in *RGL*, 2019, I, 25 ss.

- Ludovico G., *Lavori agili e subordinazioni*, Giuffrè, 2023.
- McGregor D., *The Human side of enterprise*, Mc Grow Hill, 1957.
- Marazza M., *Saggio sull'organizzazione del lavoro*, Cedam, 2002.
- Marazza M., *Lavoro e rendimento*, in *ADL*, 2004, 539 ss.
- Mengoni L., *Obbligazioni "di risultato" e obbligazioni "di mezzi"*, in *RDC*, 1954, I, 185 ss.
- Mengoni, *La questione della subordinazione in due trattazioni recenti*, in *RIDL*, 1986, 5 ss.
- Mengoni L., *Responsabilità contrattuale*, in *ED*, XXXIX, Giuffrè, 1988, 1072 ss.
- Militello, *Il work-life blending nell'era della on demand economy*, in *RGL*, 2019, 47 ss.
- Monda P., *Il lavoro agile "ordinario" tra accordo individuale e (in)derogabilità della norma*, in *LDE*, 2021, 3
- Pantano F., *Il rendimento e la valutazione del lavoratore subordinato nell'impresa*, Cedam, 2012.
- Persiani M., *Contratto di lavoro e organizzazione*, Cedam, 1966.
- Persiani M., *L'interesse dell'impresa e l'interesse dell'organizzazione di lavoro*, in AA.VV., *L'organizzazione di lavoro nell'impresa e la responsabilità dell'imprenditore*, Giuffrè, 1970.
- Perulli A., *Il Jobs act del lavoro autonomo e agile: come cambiano i concetti di subordinazione e autonomia nel diritto del lavoro*, in G. Zilio Grandi - M. Biasi, (a cura di), *Commentario breve allo statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Cedam, 2018, 43 ss.
- Perulli A., *La "soggettivazione regolativa" nel diritto del lavoro*, in *DRI*, 2019, 1, 111 ss.
- Peruzzi M., *Sicurezza e agilità: quale tutela per lo smart worker?*, in *DSL*, 2017, I, 1 ss.
- Pilati M., *Il governo delle relazioni di lavoro*, in A. Grandori (a cura di), *L'organizzazione delle attività economiche*, Il mulino, 1995.
- Pringle C. - J. Longenecker, *The Ethics of MBO*, in *Academy of Management Review*, 1982, vol. 7.
- Proia G., *L'accordo individuale e le modalità di esecuzione e di cessazione della prestazione di lavoro agile*, in L. Fiorillo (a cura di), *Il jobs act del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Giappichelli, 2018, 177 ss.
- Razzolini O., *La disciplina del tempo di lavoro*, in *DRI*, 2022, 2, 371 ss.
- Romagnoli U., *Verso la normalizzazione del lavoro a distanza*, in *RTDPC*, 2021, 2 ss.
- Roppo V., *Il contratto*, Giuffrè, 2011.
- Schlesinger P., *Riflessioni sulla prestazione dovuta nel rapporto obbligatorio*, in *RTDPC*, 1959, 1273 ss.
- Santoro Passarelli F., *Nozioni di diritto del lavoro*, Jovene, 1954.
- Santoro-Passarelli G., *Lavoro eterorganizzato, Lavoro eterorganizzato, coordinato, agile e il telelavoro: un puzzle non facile da comporre in un'impresa in via di trasformazione*, in *WPCSDLE* It n. 327/2017.
- Suppiej G., *La struttura del rapporto di lavoro*, vol. I, Cedam, 1957.
- Taylor F.W., *The Principles of Scientific Management*, 1<sup>st</sup> World Library Literary Society, 1911
- Tinti A.R., *Travestimenti. Potere e libertà nel lavoro agile*, in *LD*, 2022, 1, 147 ss.
- Tursi A., *Le metamorfosi del tempo di lavoro*, in *DRI*, 2022, 2, 464 ss.
- Viscomi A., *Diligenza e prestazione di lavoro*, Giappichelli, 1997.