



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

## **Il trattamento economico e normativo del lavoratore agile**

**SARA ROCCISANO**  
**Università degli Studi di Milano**

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

ISSN: 2421-2695



## Il trattamento economico e normativo del lavoratore agile

**SARA ROCCISANO**

Università degli Studi di Milano  
Dottoranda di Diritto del lavoro  
sara.roccisano@unimi.it

---

### ABSTRACT

---

The essay addresses the complex issue of proportionality between the amount of work and wage in agile work. The reflections originate from the results of a research conducted with interviews with employees and managers of a macro-productive sector of Milanese area. The scope of the article is to illustrate, through the analysis of data, collective and individual agreements, the implications deriving from the dilation of working time, the main issues emerging from art. 20, l. n. 81/2017 and from the absence of laws aiming at compensating the greater costs deriving from the agile job and.

**Keywords:** mobile work; remuneration; working time; individual and organizational performance.

<https://doi.org/10.6092/issn.2421-2695/18528>

---

## Il trattamento economico e normativo del lavoratore agile

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 1.1. Risultati della ricerca. – 2. L'art. 20, co. 1, della l. 22 maggio 2017, n. 81. – 2.1. *Ratio* della disposizione. – 2.2 Il trattamento economico e normativo complessivo – 2.3. I lavoratori che svolgono le medesime mansioni. – 2.4. I contratti collettivi di cui all'art. 51, d. lgs. n. 81/2015. – 3. Analisi dei casi aziendali oggetto della ricerca. La corrispettività – 4. Sulla retribuzione nel lavoro agile per obiettivi programmato non in base al tempo ma in funzione di un risultato.

### 1. Introduzione

Gli studi empirici condotti sugli effetti del lavoro da remoto segnalano, tra gli altri fattori, il rischio della commistione tra tempo di lavoro e tempo di vita (cd. *time porosity* <sup>(1)</sup>) con la conseguente dilatazione dell'orario di lavoro <sup>(2)</sup>.

La tendenza è confermata anche dai risultati della ricerca che verrà illustrata, condotta tra maggio 2022 a gennaio 2023 nell'area milanese, attraverso la somministrazione di questionari ai lavoratori del macro-comparto<sup>3</sup> indagato dalla Ricerca presentata da A. Ingrao in questa rivista.

Come è stato notato in dottrina, infatti, la capacità del lavoro agile di realizzare le finalità cui è preordinato – l'incremento della competitività e l'agevolazione dei tempi di vita e lavoro, *ex art.* 18, l. n. 81/2017 – dipende in gran parte dal modello organizzativo in cui questa modalità di esecuzione della prestazione si inserisce <sup>(4)</sup>.

Lo scopo di questo elaborato è quello di illustrare e sottoporre a vaglio critico alcune evidenze che emergono dalle interviste condotte, e, in particolare, i dati che

---

<sup>(1)</sup> E. Genin, *Proposal for a Theoretical Framework for the Analysis of Time Porosity*, *IJCLLIR*, 2016, vol. 32, 3, 281. V. anche M. Militello, *Il work-life blending nell'era della on demand economy*, *RGL*, 2019, 1, 52-53.

<sup>(2)</sup> Eurofund, *Right to disconnect: exploring company practices*, Publications Office of the European Union, Lussemburgo, 2021, 5 ss.; Eurofund, International Labour Organization, *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, Publications Office of the European Union and ILO, 2017, spec. 3 e 21; 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, <https://www.nber.org/papers/w27612>; D. Sarti, T. Torre, *Is smart working a Win-Win Solution? First evidence in the Field*, in T. Addabbo - E. Ales - Y. Curzi - I. Senatori (a cura di), *Well being at and through work*, Giappichelli, 2017, 231 ss.; Osservatorio *smart working* Politecnico di Milano, *Rivoluzione Smart Working: un future da costruire adesso*, *Osservatori.net*, 2021, 6.

<sup>(3)</sup> I lavoratori cui è stato somministrato il questionario lavorano in Società del settore energetico, chimico e manifatturiero.

<sup>(4)</sup> M. Del Conte, *Le prospettive del lavoro agile oltre l'emergenza*, in M. Martone (a cura di), *Il lavoro da remoto. Per una riforma dello smart working oltre l'emergenza*, *La Tribuna*, 2020, 22.; M. Turrin, *Oltre la parità: la formazione e il carico di lavoro del lavoratore agile quali presidio prevenzionistico e garanzia di un effettivo work-life balance*, in: *Lavoro agile e smart working nella società post-pandemica. Profili giuslavoristici e di relazioni industriali*, ADAPT University Press, 2022, 111 s.

concernono il lavoro straordinario, la retribuzione e l'aumento dei costi sostenuti dai lavoratori per poter espletare la prestazione con questa modalità.

Ad un alto indice di gradimento espresso per questa modalità di lavoro si accompagna, infatti, come si vedrà (par. 1.1), una dilatazione della giornata lavorativa e aumento del tempo di lavoro, a parità di retribuzione corrisposta.

Centrale, nell'economia del discorso, diviene allora l'art. 20, l. n. 81/2017, che prevede che al lavoratore agile sia assicurato un trattamento economico e normativo non inferiore a quello applicato complessivamente ai lavoratori "presenziali" che svolgono le medesime mansioni. La norma riveste un ruolo fondamentale sul piano del trattamento retributivo del lavoratore agile, specie per quanto concerne la garanzia dell'equilibrio delle prestazioni dedotte nel sinallagma contrattuale.

Attraverso lo studio degli accordi (aziendali e individuali) stipulati nelle aziende oggetto della presente ricerca, sarà possibile, in primo luogo, verificare quale sia la declinazione di questa modalità di esecuzione della prestazione di lavoro adottata dalle aziende, per poi indagarne gli effetti sul rapporto di lavoro e la legittimità di alcune pattuizioni rispetto al diritto alla non inferiorità del trattamento del lavoratore agile. In particolare, a fronte dei risultati raccolti, si tratta capire se e come le parti possano intervenire al fine di rendere effettiva questa garanzia e quali siano i limiti all'autonomia individuale e collettiva nel disciplinare questa modalità di esecuzione.

## 1.1 Risultati della ricerca

Come anticipato, le ipotesi che hanno guidato la formulazione dei quesiti, qui rilevanti, che sono poi stati sottoposti ai lavoratori, sono tre: *i.* la dilatazione della giornata lavorativa; *ii.* la mancata corrispondenza, sul piano retributivo, tra aumento del tempo dedicato allo svolgimento dell'attività lavorativa e controprestazione retributiva; *iii.* l'aumento dei costi sostenuti dal lavoratore e derivanti dall'espletamento della prestazione nella propria abitazione. Alcune domande, infine, sono volte ad indagare quale sia il modello organizzativo adottato nelle aziende oggetto della ricerca rispetto al primo comma dell'art. 18, l. n. 81/2017.

Preliminarmente, occorre chiarire che i dati scontano una approssimazione dovuta alla indefettibile componente soggettiva insita nelle modalità di raccolta degli stessi. Tuttavia, come si esporrà, i risultati sono generalmente in linea con quanto rilevato da diversi studi, anche internazionali, aventi ad oggetto le medesime questioni <sup>(5)</sup>.

Per quanto concerne la prima ipotesi, relativa ad una possibile dilatazione della giornata lavorativa del lavoratore agile, osserviamo che il 78,1% degli intervistati dichiara che nelle giornate di *smart working* lavora per un numero di ore al giorno maggiore

---

<sup>(5)</sup> V. *supra*, note 2 e 3.

rispetto a quando è in ufficio, con una frequenza che, nel 74% dei casi, è superiore a due giorni alla settimana. Quando lavora da remoto, il 29,8% dei lavoratori asserisce di lavorare otto ore al giorno; il 38,9% dichiara di lavorare 9 ore al giorno; il 20,5% di lavorarne 10; il 2,6% 11 ore e il 4,6% 12 o più di 12 <sup>(6)</sup>. Il 28,5% dei lavoratori intervistati imputa l'aumento del tempo di lavoro alla necessità di rispettare le scadenze; il 23,3% segnala di avere un carico di lavoro eccessivo; il 42%, invece, afferma di avere più tempo, e di non patire questo aumento <sup>(7)</sup>.

A fronte di questo generale aumento del tempo dedicato allo svolgimento dell'attività lavorativa, si segnala che il 94% dei lavoratori intervistati riceve un compenso che è uguale alla solita retribuzione mensile. Solo l'1,3% riceve infatti una retribuzione maggiore, proporzionata al maggior carico di lavoro, e il 4,3% è destinatario di alcuni *fringe benefit* quali *ticket* o buoni benzina.

Venendo alla seconda questione, relativa alla retribuzione, dai dati emerge che all'88,3% dei lavoratori, che affermano di lavorare oltre l'orario normale (cui sempre si fa riferimento negli accordi, v. *infra*), queste ore non vengono riconosciute né retribuite come lavoro straordinario. Di questi, il 52,7% pensa che ciò avvenga perché lo straordinario non viene ammesso quando si lavora con questa modalità; il 7,1% non viene autorizzato dal responsabile; il 13,6% ritiene invece che osti al riconoscimento la mancanza della possibilità di provarlo. La percentuale restante, cui viene retribuito il lavoro *extra* orario normale (circa l'11%) dichiara, invece, di avere uno straordinario forfettizzato.

Per quanto concerne l'aumento dei costi, anche qui i dati sembrano confermare quanto già segnalato anche in dottrina <sup>(8)</sup>: il 52,9% di lavoratori intervistati afferma di fare fronte a spese maggiori quando lavora da remoto. Stando alle risposte fornite, il 99,7% degli intervistati sceglie, come luogo deputato allo svolgimento dell'attività lavorativa, la propria abitazione. Si assiste, quindi, ad un aumento delle spese per

---

<sup>(6)</sup> Per ogni giornata svolta con questa modalità di lavoro, prendendo come riferimento un orario normale di otto ore, si tratterebbe, complessivamente, di 1.4321 ore di straordinario per giornata lavorativa. Trova riscontro l'ipotesi già formulata e verificata in una ricerca condotta con la medesima metodologia, sempre nell'area milanese, in un settore merceologico diverso, da M. T. Carinci - A. Ingraio, *Il lavoro agile: criticità emergenti e proposte per una riforma*, LLI, 2021, 2, 29. Cautamente, se ne potrebbe dedurre che l'iperconnessione all'ambiente di lavoro registrata già durante la pandemia, probabilmente, non è un effetto del *lockdown* forzato, ma un rischio insito nella modalità di esecuzione del lavoro.

<sup>(7)</sup> Quest'ultimo dato va, probabilmente, correlato a quello relativo alla distanza dell'abitazione dal luogo di lavoro. L'88% degli intervistati impiega più di venti minuti a raggiungere il luogo di lavoro. Tra questi, il 28,8% impiega più di un'ora.

<sup>(8)</sup> M. Del Conte, *Problemi e prospettive del lavoro agile tra remotizzazione forzata e trasformazione organizzativa*, ADL, 2021, 3, 559, che propone di prevedere delle indennità *ad hoc* per compensare queste spese (o che quelle vive siano direttamente sostenute dal datore di lavoro) e di utilizzare la leva fiscale.

l'energia elettrica (nel 91,4%), per gas e riscaldamento (81,1%) e per i generi alimentari (67%)<sup>(9)</sup>.

Alcune di queste poste sembrerebbero controbilanciate: prima dell'epidemia di Covid (cui, ai nostri fini, possiamo simbolicamente riferirci quale consacrazione del ricorso generalizzato e massiccio a questa forma di modalità di esecuzione della prestazione), al 56,2% dei lavoratori intervistati non era riconosciuto il cd. buono pasto, in quanto fruitori della mensa aziendale; solo al 21,3% il *ticket* veniva erogato anche nei giorni di svolgimento della prestazione da remoto, contro un 20,1% che godeva dell'erogazione solo nei giorni "presenziali". Per quanto concerne gli strumenti di lavoro, invece, osserviamo che telefono cellulare e *personal computer* sono stati forniti dalle aziende nell'oltre 99% dei casi, mentre è del tutto trascurabile la percentuale di lavoratori cui sono stati forniti gli arredi ergonomici. La connessione internet, o, meglio, un suo *upgrade*, è stata fornita dall'azienda nel 35,6% dei casi, su richiesta dei lavoratori interessati.

In assenza di previsioni normative *ad hoc*, queste misure, volte a ripartire i costi derivanti dallo svolgimento della prestazione, sono, nel caso di specie, oggetto di pattuizione a livello aziendale e/o individuale.

Occorre rilevare, infine, che questa modalità di esecuzione della prestazione incontra il gradimento della quasi totalità dei lavoratori intervistati (97,5%), che continuerebbero ad avvalersene anche se, in futuro, dovessero aumentare esponenzialmente le spese per elettricità, consumi (anche alimentari) e riscaldamento da sostenere per continuare ad espletarla<sup>(10)</sup>.

Venendo alle domande volte alla comprensione del modello organizzativo adottato, deduciamo che le parti non hanno mai inteso allontanarsi dal modello cd. a tempo. Preme rilevare, però, che solo il 26,3% dei lavoratori dichiara di riuscire sempre a raggiungere le consegne assegnate entro l'orario di lavoro contrattuale, ma l'82% asserisce che ciò non riveste rilievo sul rapporto di lavoro<sup>(11)</sup>. Per il 10% dei lavoratori, questo mancato raggiungimento delle consegne incide sulla componente premiale e variabile della retribuzione. Solo l'1,3% dichiara, invece, di subire provvedimenti disciplinari<sup>(12)</sup>.

---

<sup>(9)</sup> L'aumento della spesa ammonterebbe, per il 50% degli intervistati, ad un totale compreso tra i 50 e i 100€ al mese; per il 20% a meno di 50€ e tra i 100 e i 150; il 10% dichiara di avere un aumento di spesa mensile superiore a 150€.

<sup>(10)</sup> Anche se la percentuale registra una leggera flessione in questo caso: solo l'86,2% esprime il suo assenso alle condizioni poste nella domanda. In generale, occorre notare che si tratta di un campione di rapporti di cui il 99,1% è costituito da rapporti a tempo indeterminato (di cui il 2,7% sono contratti di apprendistato). Dei 1.431 lavoratori, il 98% è impiegato a tempo pieno.

<sup>(11)</sup> Alla domanda «Chi determina i tuoi carichi di lavoro?», il 75,8% risponde «il manager» oppure «il responsabile».

<sup>(12)</sup> Allo 0,4% verrebbero ridotte le giornate di lavoro agile, mentre la percentuale restante dichiara di non poter rispondere perché non è mai accaduto.

Con le doverose premesse fatte all'inizio del paragrafo, ci sembra di poter affermare che, lavorando in modalità agile, l'orario di lavoro si dilata, ma a questa dilatazione non corrisponde l'aumento della controprestazione retributiva, anche in conformità alle pattuizioni collettive, che escludono il ricorso a prestazioni di lavoro straordinario; aumentano le spese a carico del lavoratore, dovute al maggior tempo di permanenza nella propria abitazione, e non sempre queste spese sono controbilanciate dalla corresponsione di indennità o rimborsi; i lavoratori osservano, anche nelle giornate di lavoro da remoto, l'orario normale contrattuale, e il mancato raggiungimento delle consegne assegnate entro questo orario non rileva sul piano del rapporto di lavoro ma talvolta incide sulla componente premiale e variabile della retribuzione.

Il dato macroscopico è quello che concerne le ore di lavoro effettuato ma che, tuttavia, non viene retribuito. La questione – con le dovute premesse fatte *supra* – merita di essere approfondita. L'aumento del tempo di lavoro a parità di retribuzione potrebbe configurare, nei termini di cui si dirà, un'alterazione dell'equilibrio delle prestazioni dedotte nel contratto di lavoro e la contrarietà all'art. 36 Cost., che impone la proporzionalità tra quantità di lavoro prestato e retribuzione.

## **2. L'art. 20, co. 1, della l. 22 maggio 2017, n. 81**

L'art. 20, co. 1, della l. 22 maggio 2017, n. 81, prevede che i lavoratori che svolgono la loro prestazione in modalità agile abbiano diritto ad un trattamento economico e normativo non inferiore a quello complessivamente applicato, in attuazione dei contratti collettivi di cui all'art. 51, del d. lgs. 15 giugno 2015, n. 81, nei confronti dei lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all'interno dell'azienda.

Il testo, che sin dalla versione contenuta nel ddl presentato nel febbraio 2016 non ha subito modifiche in sede di discussione parlamentare e di successiva approvazione, se non per l'aggiunta <sup>(13)</sup> al riferimento ai contratti collettivi di cui all'art. 51, d. lgs. 15 giugno 2015, n. 81 <sup>(14)</sup>. La norma, se all'apparenza presenta effigie di intelligibilità, ad una più profonda lettura richiede invece il dispiego di attività ermeneutica, dovuta al

---

<sup>(13)</sup> Su indicazione della Camera dei Deputati, v. atti S. 2233, C. 4235, S. 2233-B, XVII Legislatura, [www.senato.it](http://www.senato.it) e [www.camera.it](http://www.camera.it). Tra gli emendamenti proposti, non approvati, preme segnalare la proposta di emendamento n. 17.3 elaborata nella XI Commissione in sede referente riferita al C. 4135, pubblicata nel Bollettino delle Giunte e Commissioni del 14 febbraio 2017 (poi riproposta nella medesima versione da sette Senatori nella seduta C. 2233-B), con cui gli On. Placido, Airaudò e Martelli proponevano di specificare che «la retribuzione del lavoratore non potrà essere inferiore alla retribuzione di fatto percepita dallo stesso lavoratore al momento dell'adesione al lavoro agile» e che «il carico di lavoro ed i livelli di prestazione del lavoratore agile devono essere equivalenti a quelli dei lavoratori comparabili che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all'interno dell'azienda». Cfr. Accordo-Quadro europeo sul telelavoro del 16 luglio 2002 tra CES, UNICE/UEAMPE e CEEP, art. 9.

<sup>(14)</sup> Su cui, v. *infra*, par. 2.4.

plesso di elementi da cui è costituita e che saranno analizzati nei paragrafi che seguono<sup>(15)</sup>.

## 2.1. *Ratio della disposizione*

Occorre, in primo luogo, prendere l'abbrivio dalla ricostruzione della *ratio* della disposizione per capire se sia riconducibile ad un principio di carattere generale.

È condivisa, nella dottrina che si è interrogata su questo aspetto, l'idea che lo scopo della norma sia quello di evitare che il datore possa perseguire il fine di un abbattimento dei costi del lavoro attraverso l'adibizione dei lavoratori all'esecuzione della prestazione lavorativa con modalità agili<sup>(16)</sup>.

È stato osservato che l'art. 20, l. n. 81/2017, sarebbe ispirato all'Accordo-Quadro europeo sul telelavoro del 16 luglio 2002<sup>(17)</sup>, il cui art. 4, rubricato "Condizioni di lavoro" stabilisce che il telelavoratore fruisca «dei *medesimi diritti* [corsivo dell'Autore], garantiti dalla legislazione e dai contratti collettivi applicabili, previsti per un lavoratore comparabile che svolge attività nei locali dell'impresa»<sup>(18)</sup>.

Il Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile sottoscritto il 7 dicembre 2021, all'art. 9, riproduce la previsione dell'art. 20, prevedendo che questo svolgimento della prestazione non deve incidere sugli elementi contrattuali quali livello, mansioni, inquadramento professionale e retribuzione. È inoltre previsto il diritto del lavoratore agile, «rispetto ai lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all'interno dei locali aziendali, allo *stesso* [corsivo dell'Autore] *trattamento economico e*

---

<sup>(15)</sup> Parla di «disarmante laconicità» M. G. Deceglie, *Il trattamento del lavoratore agile*, MGL, 2017, 12, 835.

<sup>(16)</sup> G. Ludovico, *Lavori agili e subordinazioni*, Giuffrè, 2023, 301; Falsone, *Il lavoro agile come fattore di discriminazione vietato*, in G. Zilio Grandi - M. Biasi (a cura di), *Commentario breve allo statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Cedam, 2018, 567; S. Cairoli, *Lavoro agile alle dipendenze della pubblica amministrazione entro ed oltre i confini dell'emergenza epidemiologica*, LDE, 2021, 1, 7.

<sup>(17)</sup> Sui rapporti tra telelavoro e lavoro agile, v. O. Mazzotta, *Lo statuto del lavoro autonomo ed il lavoro agile*, in *Quotidiano Giuridico*, 1 febbraio 2016, secondo il quale ci sarebbe identità tra le due fattispecie; parla di "non totale coincidenza" per via del diverso ruolo riservato all'autonomia privata, nelle due fattispecie, G. Santoro Passarelli, *Lavoro eterorganizzato, coordinato, agile e il telelavoro: un puzzle non facile da comporre in un'impresa in via di trasformazione*, DRI, 2017, 3, 789 e Id., *Il lavoro autonomo non imprenditoriale, il lavoro agile e il telelavoro*, RIDL, 2017, 3, 379; A. Donini, *I confini della prestazione agile: tra diritto alla disconnessione e obblighi di risultato* in M. Verzaro (a cura di), *Il lavoro agile nella disciplina legale collettiva ed individuale. Stato dell'arte e proposte interpretative di un gruppo di giovani studiosi*, Jovene, 2018, 112; V. Pinto, *La flessibilità funzionale e i poteri del datore di lavoro. Prime considerazioni sui decreti attuativi del Jobs Act e del lavoro agile*, RGL, 2016, 2, 366; M. Peruzzi, *Sicurezza e agilità: quale tutela per lo smart worker?*, DSL, 2017, 1, 7; M. Del Conte, *op. cit.*, 550.

<sup>(18)</sup> Recepito, poi, con identica formulazione, nell'art. 3 dell'Accordo interconfederale sottoscritto il 9 giugno 2004 tra Cgil, Cisl e Uil con Confindustria, Confartigianato, Confesercenti, Cna, Confapi, Confservizi, Abi, Agci, Ania, Apla, Casartigiani, Cia, Claii, Coldiretti, Confagricoltura, Confcooperative, Confcommercio, Confetra, Confinterni, Legacooperative e Unci per l'attuazione dell'Accordo-Quadro europeo.



*normativo complessivamente applicato*». Il Protocollo specifica che in questo trattamento rientrano anche i premi di risultato, le stesse opportunità rispetto ai percorsi di carriera, le iniziative formative e ogni altra opportunità di specializzazione e progressione della professionalità, nonché le forme di *welfare* aziendale e i *benefit* previsti dalla contrattazione collettiva e dalla bilateralità.

Occorre, in primo luogo, segnalare che dall'analisi dei testi emerge una differenza tra le formulazioni: se l'Accordo-Quadro europeo, il suo recepimento ad opera delle sigle sindacali e datoriali e la disciplina pattizia del Protocollo del 2021 stabiliscono<sup>(19)</sup> che il trattamento economico e normativo debba essere *equivalente*, l'art. 20 sul lavoro agile pone quale limite, invece, quello della *non inferiorità*.

È tenendo conto di questi dati che la dottrina ha letto l'art. 20 nel senso di ritenere che la regola della non inferiorità ivi contenuta impedirebbe che ai lavoratori agili possa essere riservato un trattamento peggiore rispetto ai lavoratori che svolgono la loro prestazione all'interno dei locali aziendali, costituendo, quindi, ora un divieto di discriminazione<sup>(20)</sup>, ora un principio che impone la parità di trattamento<sup>(21)</sup>, ora entrambi<sup>(22)</sup>.

A chi scrive non sembra che i due concetti possano, in generale ed in questo caso specifico, essere utilizzati come sinonimi<sup>(23)</sup>, né che il riferimento alla parità di trattamento quale "principio" sia opportuno. Se si parte dall'assunto (condivisibile o meno) che non esiste, nel nostro ordinamento, un principio generale di parità di

---

<sup>(19)</sup> V. l'attenta disamina in G. Ludovico, *op. cit.*, 231 ss.

<sup>(20)</sup> G. Ludovico, *op. cit.*, 302; M. Falsone, *op. cit.*, 564-566, che nota come, non esistendo, nel nostro ordinamento, un principio generale di parità di trattamento, previsioni simili siano previste in tutte le discipline dedicate alle forme di lavoro non standard, come gli artt. 17 e 25 del d. lgs. n. 81/2015 sul contratto di lavoro intermittente e il contratto a tempo determinato e l'art. 7, d. lgs. n. 81/2015 sul trattamento del lavoratore a tempo parziale. V. anche M. V. Ballestrero, *Tra discriminazione e motivo illecito: il percorso accidentato della reintegrazione*, DLRI, 2016, 150, 2, 239.

<sup>(21)</sup> E. Dagnino - M. Menegotto - M. L. Pelusi - M. Tiraboschi, *Guida pratica al lavoro agile dopo la legge n. 81/2017*, Adapt University Press, 2017, 49 s. G. Santoro Passarelli, *Lavoro eterorganizzato*, *cit.*, 785, parla di "divieti di disparità di trattamento", v. anche Id., *Il lavoro autonomo*, *cit.*, 383.

<sup>(22)</sup> M. Lamberti, *L'accordo individuale e i diritti del lavoratore agile*, in L. Fiorillo - A. Perulli (a cura di), *Il Jobs Act del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Giappichelli, 2018, 199 e 204.

<sup>(23)</sup> Sulla «distinzione concettuale tra divieto di discriminazione e parità di trattamento» v. M. V. Ballestrero, *Eguaglianza e differenze nel diritto del lavoro. Note introduttive*, LD, 2004, 3-4, 517 e 518, ove afferma che «mi sembra invece più probabile che non sia voluto collocare sempre e comunque l'effettiva parità di trattamento come principio al quale debba essere collegato il divieto di discriminazione. Non dimentichiamo che la direttiva quadro [2000/78/CE] si occupa di una serie di fattori disparati [...] certamente accomunabili in un generale divieto di discriminazione diretta ed anche indiretta, ma non egualmente accomunabili in una disciplina diretta a realizzare la effettiva parificazione nei trattamenti». *Contra*, M. Barbera, *L'eguaglianza come scudo e l'eguaglianza come spada*, RGL, 2002, I, 812.

trattamento nel lavoro privato <sup>(24)</sup> – il rischio è quello di far poggiare la norma di legge su un principio – all’evidente fine di rafforzarlo – la cui esistenza non è pacifica <sup>(25)</sup>.

Che non si tratti dell’introduzione di un principio di parità di trattamento sembra, inoltre, confermato dalla formulazione letterale della norma, che, nel disporre che il lavoratore agile ha diritto ad un trattamento economico e normativo *non inferiore* rispetto ai lavoratori che svolgono internamente la loro attività, pone, quindi, il divieto di trattamenti complessivamente peggiorativi <sup>(26)</sup>, ben potendo essere previsti trattamenti di miglior favore <sup>(27)</sup>. Per la sua formulazione letterale, quindi, la norma sembrerebbe accostarsi ad un divieto di discriminazione.

Questa considerazione deve essere coordinata con la specificazione che la comparazione tra i trattamenti economici e normativi, rispetto ai quali è posto il limite della non inferiorità, deve essere operata *complessivamente*.

È interpretazione comune in dottrina <sup>(28)</sup> che la locuzione sembri alludere alla tecnica di comparazione secondo il criterio del conglobamento, anziché secondo quello del cumulo e/o del confronto per singoli istituti, in considerazione della pluralità di fonti <sup>(29)</sup>.

Come detto, la disposizione sembrerebbe autorizzare trattamenti peggiorativi su singoli istituti, a condizione che siano controbilanciati da previsioni di miglior favore

---

<sup>(24)</sup> Per il lavoro pubblico, v. art. 45, co. 2, d. lgs. n. 165/2001, secondo cui «Le amministrazioni pubbliche garantiscono ai propri dipendenti [...] parità di trattamento contrattuale e comunque trattamenti non inferiori a quelli previsti dai rispettivi contratti collettivi. V. S. Cairoli, *op. cit.*, 7, e Id., *La definizione del lavoro agile nella legge e nei contratti collettivi: sovrapposizioni e possibili distinzioni*, in M. Verzaro (a cura di), *Il lavoro agile, op. cit.*, 13, per l’interpretazione di questa disposizione con l’art. 20, l. n. 81/2017 e con l’art. 2, co. 3, d. lgs. n. 165/2001, che garantirebbe al dipendente pubblico una «doppia tutela».

<sup>(25)</sup> G. Alpa, *I principi generali nella cultura giuridica tradizionale e nelle pronunce della Corte di Giustizia dell’Unione europea, Ars interpretandi*, 2015, 2, 78. Appare più corretto, dunque, asserire che nulla impedisce di introdurre specifiche *regole* (di rango legale o di fonte pattizia) che, in attuazione di principi generali, abbiano come fine quello di garantire la parità di trattamento in determinate situazioni, v. Falsone, *op. cit.*, 564-566.

<sup>(26)</sup> L. Monterossi, *Il lavoro agile: finalità, politiche di welfare e politiche retributive*, in M. Verzaro (a cura di), *Il lavoro agile nella disciplina legale collettiva ed individuale. Stato dell’arte e proposte interpretative di un gruppo di giovani studiosi*, Jovene, 2018, 32

<sup>(27)</sup> M. Falsone, *op. cit.*, 566 e 571; G. Ludovico, *op. cit.*, 302; M. G. Deceglie, *op. cit.*, 843; L. Monterossi, *op. cit.*, 34.

<sup>(28)</sup> Lamberti, *op. cit.*, 202; G. Ludovico, *loc. ult. cit.*; M. Falsone, *op. cit.*, 572; G. Franza, *Lavoro agile: profili sistematici e disciplina del recesso*, DRI, 2018, 3, 881; G. Santoro Passarelli, *Lavoro eterorganizzato*, *cit.*, 782; P. Pascucci, *Giusta retribuzione e contratti di lavoro. Verso un salario minimo legale?*, Franco Angeli, 2018, 64; L. Monterossi, *op. cit.*, 33.

<sup>(29)</sup> C. Cester, *La norma inderogabile: fondamento e problema del diritto del lavoro*, in *Inderogabilità delle norme e disponibilità dei diritti. Atti delle giornate di studio di diritto del lavoro. Modena, 18-19 aprile 2008*, Giuffrè, 58; R. De Luca Tamajo, *La norma inderogabile nel diritto del lavoro*, Jovene, 1976, 192 ss.; Zoli C., *Contratto collettivo come fonte e contrattazione collettiva come sistema di produzione di regole*, in M. Persiani (a cura di), *Le fonti del diritto del lavoro*, Cedam, 2012, 503. In giurisprudenza, v. Cass. 8 settembre 1999, n. 9545; Cass. 22 maggio 1991, n. 5643.

(<sup>30</sup>). L'affermazione merita di essere precisata nei termini che seguono. Non tutti gli istituti facenti parte del trattamento economico e normativo, infatti, sono suscettibili di essere modificati e bilanciati da condizioni di miglior favore, specie laddove siano espressione di regole che sostanziano principi generali (<sup>31</sup>).

È il caso, in primo luogo, della retribuzione, la cui adeguatezza è garantita dalla coerenza del contenuto nell'art. 36 Cost. (<sup>32</sup>). Questa considerazione è particolarmente pregnante se si considerano le implicazioni che la disciplina del lavoro agile sembra avere sul trattamento retributivo, specie là dove sembri legittimare l'introduzione di un modello di prestazione lavorativa organizzata per obiettivi (<sup>33</sup>).

Anche se appare superfluo, occorre precisare che il trattamento economico, con cui confrontare quello del lavoratore agile ai fini della verifica della non inferiorità, non è, evidentemente, quello composto, secondo costante giurisprudenza formatasi sulla questione della retribuzione proporzionata e sufficiente *ex art. 36 Cost.*, da paga base, tredicesima e indennità di contingenza.

Se, come detto, la norma risponde al duplice fine di impedire che il lavoro agile sia utilizzato per abbattere il costo del lavoro e che il lavoratore agile sia destinatario di un trattamento peggiore rispetto al lavoratore "presenziale", allora è evidente che, all'interno del trattamento economico, bisogna distinguere le voci che non sono suscettibili di compensazione da quelle che lo sono.

Alcuni Autori (<sup>34</sup>) asseriscono, infatti, che trattamenti differenziati tra lavoratori agili e presenziali, sul piano del trattamento economico, possano configurarsi solo rispetto a quegli istituti che sono in qualche modo collegati con lo svolgimento in presenza dell'attività lavorativa (<sup>35</sup>).

---

(<sup>30</sup>) Il limite vale tanto per l'autonomia individuale, quanto per quella collettiva, v. M. Lamberti, *op. cit.*, 202; E. Dagnino - M. Menegotto - M. L. Pelusi - M. Tiraboschi, *op. cit.*, 50; M. Falsone, *op. cit.*, 570-571; G. Ludovico, *op. cit.*, 305.

(<sup>31</sup>) Per il lavoro alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni, osserva S. Cairoli, *op. ult. cit.*, 7, che il principio di parità di trattamento, in combinato disposto con l'art. 20, l. n. 81/2017, comporta che la retribuzione base del lavoratore agile non possa essere inferiore, ma nemmeno superiore, a quella del lavoratore che svolge l'attività in presenza e che abbia lo stesso inquadramento, depotenziando la logica premiale insita nell'istituto.

(<sup>32</sup>) La letteratura sul tema è vasta. Si consenta di rinviare, senza pretesa di esaustività, M. L. De Cristofaro, *La giusta retribuzione. L'art. 36 comma I della Costituzione nella giurisprudenza delle corti di merito*, Il Mulino, 1971; T. Treu, *Commento all'art. 36*, in G. Branca (a cura di), *Commentario alla Costituzione. Rapporti economici*, t. I, *Artt. 35-40*, Zanichelli, 1979, e alla disamina di P. Pascucci, *Giusta retribuzione e contratti di lavoro*, *cit.*, 26 ss.

(<sup>33</sup>) Par. 4. V. S. Cairoli, *Il lavoro agile*, *cit.*, 14; D. Mezzacapo, *Il lavoro agile ex legge n. 81/2017: note minime e problemi aperti*, in M. Verzaro (a cura di), *Il lavoro agile nella disciplina legale collettiva ed individuale. Stato dell'arte e proposte interpretative di un gruppo di giovani studiosi*, Jovene, 2018, 168.

(<sup>34</sup>) M. G. Deceglie, *op. cit.*, 841; E. Dagnino - M. Menegotto - M. L. Pelusi - M. Tiraboschi, *op. cit.*, 51-52.

(<sup>35</sup>) Si tratterebbe, per esempio, del welfare (sebbene escluso dal Protocollo del 2021), delle indennità di trasferta e di mensa o buoni pasto. V., da ultimo, T. Venezia, 8 giugno 2020, decreto di rigetto *ex art. 28*, l. n. 300/1970, n. 3463/2020, che condivide l'orientamento della Corte di Cassazione,

In linea con questa interpretazione dell'art. 20, l. n. 81/2017 <sup>(36)</sup>, invero maggioritaria, negli accordi analizzati è sempre oggetto di pattuizione l'erogazione dei buoni pasto, che viene ora estesa ai giorni di lavoro da remoto, per i lavoratori che già ne beneficiavano solo per le giornate "presenziali" (20,1%), ora subentra in luogo dell'accesso alla mensa aziendale (56,2%). In un caso, invece, vengono espressamente escluse sia l'erogazione del buono pasto sia la corresponsione dell'indennità di mensa per i giorni di cd. *smart working*. Si rileva che non sempre l'accesso alla mensa aziendale viene sostituito dall'erogazione dei *ticket* nei giorni di lavoro da remoto: in un caso, resta infatti garantita la possibilità di fruire della mensa.

Oggetto di pattuizione è altresì l'istituto della trasferta, escludendone la configurazione (con la relativa indennità) nelle giornate in cui la prestazione viene resa in modalità agile. In un caso viene contemplata la possibilità che si configuri, ricorrendone i presupposti (spostamenti, autorizzati dal responsabile, resisi necessari per esigenze di servizio nei giorni in cui il lavoratore è in *smart working*), l'istituto della missione per motivi di servizio, con conseguente applicazione degli accordi aziendali in tema di rimborsi spese.

Queste voci, laddove previste per il lavoratore "presenziale", potrebbero essere sostituite dalla corresponsione di indennità (anche sotto forma di rimborso) volte a compensare l'aumento dei costi dovuto allo svolgimento della prestazione nel luogo di abitazione. In assenza di una previsione normativa sul punto, la materia può essere oggetto di pattuizione individuale o collettiva <sup>(37)</sup>.

Appare, inoltre, condivisibile il rilievo talvolta operato in dottrina, che ricollega alla previsione dell'articolo in questione anche la questione del carico di lavoro del lavoratore agile, che non dovrebbe essere superiore di quello assegnato ad un lavoratore che svolge la prestazione esclusivamente nei locali aziendali. La tesi è basata sull'assunto per cui, stabilito che il trattamento economico e normativo del lavoratore agile debba essere, complessivamente, non inferiore a quello del lavoratore "presenziale", allora se ne può dedurre che il carico di lavoro debba altresì essere «equivalente o quantomeno comparabile» <sup>(38)</sup>. Alla stessa soluzione si potrebbe giungere includendo nel novero delle misure di tipo organizzativo, che il datore è tenuto ad adottare per garantire la disconnessione <sup>(39)</sup> del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro (secondo

---

in base alla quale i buoni pasto sarebbero una prestazione avente natura agevolatrice «di carattere assistenziale, collegata al rapporto di lavoro da un nesso meramente occasionale». Secondo il T., quindi, sarebbero esclusi dalla nozione di trattamento economico e normativo rilevante ai fini dell'art. 20, l. n. 81/2017. V. E. Dagnino - M. Menegotto - M. L. Pelusi - M. Tiraboschi, *op. ult. cit.*; M. G. Deceglie, *op. ult. cit.*; L. Monterossi, *op. cit.*, 39-40.

<sup>(36)</sup> V. *supra*, in part. par. 2.2 e nota 33.

<sup>(37)</sup> V. nota 8.

<sup>(38)</sup> M. Turrin, *op. cit.*, 122.

<sup>(39)</sup> su cui v. S. Magagnoli, *Diritto alla disconnessione e tempi di lavoro*, LLI, 2021, 2, 85 ss.

il disposto dell'art. 19, co. 1, l. n. 81/2017), anche il carico di lavoro <sup>(40)</sup>. A chi scrive sembra che un ulteriore argomento, di carattere sistematico, a sostegno della necessità che il carico di lavoro del lavoratore agile sia equiparabile a quello del lavoratore comparabile, risieda nel carattere di esigibilità della prestazione dedotte nell'obbligazione contrattuale (v. *infra* <sup>(41)</sup>).

È stato condivisibilmente notato, inoltre, che la garanzia che il trattamento normativo riservato al lavoratore agile non sia deteriore rispetto a quello del lavoratore comparabile passa anche attraverso l'applicazione della disciplina contenuta nel d. lgs. n. 66/2003 <sup>(42)</sup>, specie nei casi in cui il patto di lavoro agile o l'accordo aziendale facciano riferimento all'orario normale, pur potendo essere garantita al lavoratore agile una flessibilità temporale maggiore.

La questione è particolarmente rilevante se calata nella realtà raffigurata dai dati che emergono dalla ricerca, e se ne parlerà diffusamente oltre <sup>(43)</sup>.

## 2.2. I lavoratori che svolgono le medesime mansioni

La norma fa assurgere a termine di comparazione del trattamento economico e normativo complessivo i lavoratori «che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all'interno dell'azienda».

In primo luogo, occorre chiarire e circoscrivere la portata del riferimento alle «medesime mansioni» <sup>(44)</sup>.

Parametri simili non costituiscono una novità nel tessuto normativo: sono, infatti, spesso utilizzati dal legislatore, nell'ambito dei rapporti di lavoro non *standard*, per garantire il lavoratore contro eventuali trattamenti deteriori, ora «a parità di mansioni svolte», rispetto a lavoratori «di pari livello» <sup>(45)</sup>; ora «rispetto a lavoratori [...] di pari inquadramento» <sup>(46)</sup>; ora rispetto ai lavoratori «comparabili, intendendosi per tali quelli inquadrati nello stesso livello in forza dei criteri di classificazione stabiliti dalla contrattazione collettiva» <sup>(47)</sup>.

È stato, condivisibilmente, osservato che la selezione della locuzione «medesime mansioni» escluda che possano rilevare gli altri criteri convenzionali di classificazione dei lavoratori, e in particolare quelli, contenuti nell'art. 2103 c.c. riformato,

---

<sup>(40)</sup> M. Turrin, *op. cit.*, 123. Cfr. S. Cairoli, *op. cit.*, 14-15.

<sup>(41)</sup> Par. 4.

<sup>(42)</sup> A. Donini, *I confini della prestazione agile, op. cit.*, 116.

<sup>(43)</sup> Par. 3

<sup>(44)</sup> P. Pascucci, *Giusta retribuzione e contratti di lavoro, oggi*, in AA.VV., *La retribuzione. Atti del XIX Congresso nazionale di diritto del lavoro, Palermo, 17-19 maggio 2018*, Giuffrè, 2019, 117.

<sup>(45)</sup> V. artt. 17 e 35, d. lgs. n. 81/2015, sul contratto di lavoro intermittente e su quello di lavoro somministrato, su cui v. anche P. Pascucci, *op. cit.*, 62-64.

<sup>(46)</sup> V. art. 7, d. lgs. n. 81/2015, sul contratto di lavoro a tempo parziale.

<sup>(47)</sup> V. art. 25, d. lgs. n. 81/2015, sul contratto di lavoro a tempo determinato, su cui v. anche P. Pascucci, *op. cit.*, 61-62.

dell'inquadramento e quello della categoria legale <sup>(48)</sup>; anche il riferimento al solo "livello" non apparirebbe esaustivo, essendo, appunto, il riferimento alle "medesime mansioni" più specifico e, comunque, diverso dagli altri utilizzati <sup>(49)</sup>.

La dottrina si è, altresì, interrogata sul criterio adottabile in mancanza di lavoratori *concretamente* presenti in azienda. Se c'è chi ha ritenuto che, in tali casi, la comparazione non possa essere effettivamente svolta <sup>(50)</sup>, secondo un altro orientamento, invece, questa sarebbe comunque possibile anche astrattamente.

Ad essere preferibile sembra la soluzione in base alla quale, in mancanza di personale in forza presso l'azienda che svolga la sua prestazione lavorativa con modalità esclusivamente presenziali, la comparazione avvenga in astratto, poiché non vi è, all'interno della norma, un'indicazione di senso contrario, né, tantomeno, il *corpus* normativo può essere interpretato nel senso che la presenza di almeno un lavoratore "presenziale" costituisca un requisito per l'accesso al lavoro agile <sup>(51)</sup>.

### 2.3. I contratti collettivi di cui all'art. 51, d. lgs. n. 81/2015

Come abbiamo visto <sup>(52)</sup>, il riferimento all'art. 51 è stato introdotto in sede di dibattito parlamentare allo scopo di contrastare la contrattazione pirata <sup>(53)</sup>; si tratta di una tecnica normativa frequentemente utilizzata <sup>(54)</sup>.

I trattamenti economici e normativi che fungono da base per la comparazione sono, quindi, quelli contenuti nei «contratti collettivi nazionali, territoriali o aziendali stipulati da associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano

---

<sup>(48)</sup> M. Falsone, *op. cit.*, 572-573; G. Ludovico, *op. cit.*, 303.

<sup>(49)</sup> P. Pascucci, *op. cit.*, 64. V. anche M. Lamberti, *op. cit.*, 200 s., che descrive la scelta del termine utilizzato come una «imprecisione terminologica [...] che può rivelarsi foriera di problemi operativi non secondari».

<sup>(50)</sup> E. Dagnino - M. Menegotto - M. L. Pelusi - M. Tiraboschi, *op. cit.*, 51.

<sup>(51)</sup> G. Ludovico, *op. cit.*, 304; M. Falsone, *op. ult. cit.*; P. Rausei, *Smart working e lavoro autonomo*, DPL, 2016, 8.

<sup>(52)</sup> Par. 2

<sup>(53)</sup> L'affermazione è largamente condivisa in dottrina, v. E. Dagnino - M. Menegotto - M. L. Pelusi - M. Tiraboschi, *op. cit.*, 50; G. Ludovico, *op. ult. cit.*; Falsone, *op. cit.*, 575; M. Lamberti, *op. cit.*, paf. 202. Sulla definizione di contratto pirata, v. A. Maresca, *Accordi collettivi separati: tra libertà contrattuale e democrazia sindacale*, RIDL, 2010, 1, 31.

<sup>(54)</sup> P. Tomassetti, *La nozione di sindacato comparativamente più rappresentativo nel decreto legislativo n. 81/2015*, DRI, 2016, 2, 369-371; v. I. Alvino, *I rinvii legislativi al contratto: tecniche e interazioni con la dinamica delle relazioni sindacali*, Jovene, 2018. Si vedano, da ultimo, gli artt. 11, 57, 102, co. 1, 119, co. 7, del d. lgs. 31 marzo 2023, n. 36. Si consenta di rinviare a L. Cordi - S. Roccisano, *Nel codice dei contratti il parametro dei contratti collettivi, Il sole 24 ore*, 17 agosto 2023. Sull'equiparazione tra i livelli operata dalla norma, con conseguente derogabilità del livello nazionale da parte del contratto decentrato v. T. Treu, *La contrattazione collettiva in Europa*, DRI, 2018, 2, 390-391; Proia G., *Ancora sul rapporto tra contratti collettivi di diverso livello*, RIDL, 2020, 1, 7. Appare preferibile la tesi di R. De Luca Tamajo, *Incertezze e contraddizioni del diritto sindacale italiano: è tempo di regolamentazione legislativa*, RIDL, 2018, 1, 282, che ritiene preferibile che permangano i limiti dell'art. 8, d. l. n. 138/2011, conv. l. n. 148/2011.

nazionale e i contratti collettivi aziendali stipulati dalle loro rappresentanze sindacali aziendali ovvero dalla rappresentanza sindacale».

Sono state avanzate tre interpretazioni della locuzione in commento. Secondo la prima, nelle aziende in cui si applica una disciplina collettiva differente da quelle che sono annoverabili nell'ambito dell'art. 51, d. lgs. 15 luglio 2015, n. 81, il trattamento economico e normativo del lavoratore agile sfuggirebbe alla comparazione, mancando, nel contesto produttivo, il parametro richiesto dalla norma. Tale interpretazione, tuttavia, sembra difficilmente sostenibile sulla base del criterio di interpretazione teleologica <sup>(55)</sup>.

La disposizione potrebbe, poi, essere interpretata, come nel caso visto *supra*, nel senso di subordinare all'applicazione di uno di questi contratti collettivi l'accesso a questa modalità di esecuzione della prestazione <sup>(56)</sup>. Anche questa interpretazione, tuttavia, appare difficilmente sostenibile alla luce di un criterio di interpretazione sistematico, poiché, nelle disposizioni contenute nel capo II della l. n. 81/2017, l'applicazione di contratti collettivi siglati da soggetti comparativamente più rappresentativi non figura quale presupposto del ricorso alla modalità di lavoro agile. L'art. 20 sarebbe, anzi, coerente con una logica di promozione di un certo tipo di contrattazione collettiva <sup>(57)</sup>.

L'interpretazione preferibile appare quella in base alla quale il riferimento ai contratti di cui all'art. 51, d. lgs. n. 81/2015 assolve alla funzione di individuare un parametro *astratto* di comparazione del trattamento economico e normativo del lavoratore agile con un lavoratore comparabile, tanto in caso di mancata applicazione di un contratto collettivo *tout court*, quanto in quello di applicazione di un contratto collettivo stipulato da soggetti diversi da quelli cui l'art. 51, d. lgs. n. 81, diverso da quelli rientranti nel novero della norma cui si fa rinvio selezionati dall'art. 51, d. lgs. 81/2015 <sup>(58)</sup>.

### 3. Analisi dei casi aziendali oggetto della ricerca. La corrispettività

All'indomani dell'approvazione della legge n. 81/2017, le aziende oggetto della ricerca hanno tutte provveduto a regolamentare il lavoro agile attraverso alcuni accordi

---

<sup>(55)</sup> M. Falsone, *op. cit.*, 576.

<sup>(56)</sup> M. Lamberti, *op. ult. cit.* In termini dubitativi, E. Dagnino - M. Menegotto - M. L. Pelusi - M. Tiraboschi, *op. ult. cit.* e E. Dagnino - M. Menegotto - D. Porcheddu - M. Tiraboschi, *Guida pratica al lavoro agile*, Adapt University Press, 2023, 71.

<sup>(57)</sup> Senza affermare che la conseguenza sia quella dell'applicazione dei contenuti di tali contratti collettivi alla generalità dei lavoratori presente in azienda, pur nella consapevolezza che, in questo senso, la norma potrebbe avere, nei riguardi dei lavoratori "presenziali" l'effetto che vuole scongiurare nei confronti dei lavoratori agili, v. P. Pascucci, *op. cit.*, 65; G. Ludovico, *op. cit.*, 305; E. Dagnino - M. Menegotto - M. L. Pelusi - M. Tiraboschi, *op. cit.*, 50.

<sup>(58)</sup> V. *supra*, par. 2.3.

conclusi con le rappresentanze sindacali <sup>(59)</sup> e con i singoli lavoratori, in linea con le finalità contemplate all'art. 18, co. 1, l. n. 81/2017, che sono sempre richiamate dalle fonti pattizie.

Gli accordi analizzati, come anticipato, hanno tutti in comune il costante richiamo all'orario normale di lavoro: nelle giornate svolte in modalità *smart*, i lavoratori sono sempre tenuti a rispettare l'orario normale di lavoro osservato quando svolgono la prestazione nei locali aziendali.

Si tratta sempre di un modello organizzativo che contempla una modalità ibrida di organizzazione della prestazione: il 53% dei lavoratori dichiara di lavorare da remoto, mediamente, tre giorni alla settimana; il 19,3% due giorni; il 15,6% quattro giorni alla settimana; solo il 3,1% e il 2,2% lavorano, rispettivamente, tutti i giorni o nessun giorno "in *smart*".

In linea con un'interpretazione dell'art. 18, l. n. 81/2017, viene, tuttavia, generalmente riconosciuta al singolo autonomia (esclusivamente) nella determinazione della collocazione della prestazione lavorativa nell'arco della giornata (ivi inclusa la possibilità di rendere la prestazione in maniera discontinua, in accordo con il proprio responsabile), tenendo però conto delle esigenze tecniche e organizzative <sup>(60)</sup>.

La possibilità di effettuare prestazioni di lavoro straordinario o supplementare, nelle giornate in cui la prestazione è resa in modalità agile, è sempre esclusa, anche se in alcuni accordi è formalmente prevista la possibilità che siano richieste ed autorizzate dal responsabile. Talvolta, le parti hanno anche stabilito che, a prescindere dalla timbratura in entrata e in uscita, la prestazione lavorativa sarà sempre considerata pari all'orario teorico della giornata.

In tre delle quattro aziende oggetto della ricerca è, infatti, esclusa la predisposizione di sistemi di rilevazione automatica della prestazione lavorativa in modalità agile e della sua durata. La quarta azienda, invece, ha implementato un sistema di timbratura digitale, che consente al lavoratore di registrare autonomamente, tramite l'accesso effettuato su un applicativo *ad hoc*, l'inizio e la fine della giornata lavorativa. Alla domanda "Ritieni che un sistema di timbratura della presenza online impedisca di dilatare l'orario di lavoro?", tuttavia, il 70,6% degli intervistati ha risposto di no.

Dall'analisi dei dati raccolti e degli accordi individuali e collettivi, sembra trovare conferma quanto già emerso in diverse ricerche sul campo: nella modalità di

---

<sup>(59)</sup> V. le preoccupazioni espresse da 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, 90; L. Fiorillo, *Il lavoro agile: continua il processo di ridefinizione del Diritto del lavoro*, in Fiorillo L. - Perulli A. (a cura di), *Il Jobs Act del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Giappichelli, 2018, 166.

<sup>(60)</sup> Il 74,1% dei lavoratori ritiene positivo un sistema di cd. *smart working* privo di vincoli di orario in cui poter decidere in totale autonomia quando lavorare durante la giornata.



svolgimento disciplinata dalla l. n. 81/2017, il lavoro che eccede l'orario normale, che non viene retribuito, è una delle questioni più urgenti <sup>(61)</sup>.

La dottrina è, tuttavia, divisa sulla possibilità di configurare, nel lavoro agile, prestazioni di lavoro straordinario, con la conseguente applicazione delle maggiorazioni previste al d. lgs. n. 66/2003, a fronte del dato testuale dell'art. 18, l. n. 81/2017, che fa riferimento ai soli limiti di durata massima giornaliera e settimanale <sup>(62)</sup>.

Senza voler ricostruire il dibattito sul punto che è seguito all'emanazione della legge n. 81/2017, ci si limita qui a notare che è pacifico che l'art. 17, co. 5, d. lgs. 8 aprile 2003, n. 66, abbia dei presupposti di applicazione diversi da quelli dell'art. 18, co. 1, l. n. 81/2017, che, facendo riferimento ai limiti di durata massima, esclude i lavoratori agili dal campo di applicazione della deroga <sup>(63)</sup>.

In ipotesi come quelle oggetto dei contratti analizzati, in cui vi è un preciso riferimento all'orario di lavoro normale da osservare durante lo svolgimento del lavoro da remoto, non sembra doversi dubitare della integrale applicazione del d. lgs. n. 66/2003 (e, in particolare, degli artt. 3 e 5), con la configurabilità (anche) del lavoro straordinario e con conseguente applicazione delle maggiorazioni previste per questo dalla contrattazione collettiva <sup>(64)</sup>. Diversa sarebbe, invece, la soluzione che si configurerebbe laddove le frequenti previsioni della contrattazione collettiva (anche nazionale <sup>(65)</sup>), confortate dal Protocollo del 2021, siano interpretate nel senso di escludere la configurabilità del lavoro straordinario (o superiore all'orario normale, restando nei soli limiti massimi) e del conseguente diritto alla retribuzione.

Il riferimento all'orario normale, infatti, dà evidentemente sostanza alla volontà delle parti di utilizzare il parametro del tempo quale criterio di misurazione oggettiva della prestazione (anche) a fini retributivi, essendo il tempo il criterio assunto a garanzia della proporzionalità tra la quantità di prestazione lavorativa e retribuzione <sup>(66)</sup>, come esige l'art. 36 Cost., da cui si ricava il principio che tra le prestazioni dedotte nel contratto

---

<sup>(61)</sup> M. T. Carinci, A. Ingraio, *op. cit.*, 33.

<sup>(62)</sup> A. Tursi, *Le metamorfosi del tempo di lavoro*, DRI, 2022, 2, 472; M. Deceglie, *op. cit.*, 837; v. G. Proia, *L'accordo individuale e le modalità di esecuzione e di cessazione della prestazione di lavoro agile*, in L. Fiorillo - A. Perulli (a cura di), *Il Jobs Act del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Giappichelli, 2018, 189. Cfr. anche M. Del Conte, *op. ult. cit.*, che pone comunque la questione di come soddisfare la necessità di «remunerare il maggior carico di lavoro dovuto a richieste straordinarie del datore» nei casi in cui non ci sia la misurazione del tempo di lavoro.

<sup>(63)</sup> Cfr. CGUE, 7 settembre 2006, C-484/04; CGUE, 26 luglio 2017, C-175/16. V. anche M. Peruzzi, *op. cit.*, 16; A. Donini, *op. cit.*, 114; G. Ludovico, *op. cit.*, 253-254. Parla di «incongruenza rispetto al sistema» G. Proia, *op. cit.*, 188; A. Fenoglio, *op. cit.*, 191.

<sup>(64)</sup> M. Del Conte, *op. cit.*, 554, fa specifico riferimento a questa ipotesi; A. Donini, *op. cit.*, 122; O. Razzolini, *Lavoro agile e orario di lavoro*, DRI, 2022, 2, 389; G. Proia, *op. cit.*, 190.

<sup>(65)</sup> V. per esempio, l'art. 27 del ccnl Acqua e gas, che esclude che possa essere riconosciuto e compensato il lavoro straordinario non richiesto e autorizzato.

<sup>(66)</sup> E. Ghera, *Diritto del lavoro*, Cacucci, 1996, 163; G. Perone, voce *Retribuzione*, ED, vol XL, 1989, 64; G. Bolego, *Flessibilità dell'orario di lavoro e proporzionalità della retribuzione*, LD, 1998, 1, 55 e 63.

vi sia un equilibrio oggettivo <sup>(67)</sup>, garantito attraverso la previsione «di criteri oggettivi ed eteronomi di valutazione economica della prestazione di lavoro» <sup>(68)</sup>.

È pacifico che il contratto di lavoro subordinato costituisca un tipo caratterizzato dall'onerosità <sup>(69)</sup> e della corrispettività delle prestazioni <sup>(70)</sup>. Ciò significa che l'obbligazione retributiva trova la sua causa nello svolgimento dell'attività lavorativa <sup>(71)</sup> – o nell'esistenza di cause che legittimano la sospensione dell'attività con conservazione del diritto alla retribuzione <sup>(72)</sup>; e il parametro di commisurazione della controprestazione retributiva è proprio il tempo.

La questione si sposta, allora, sulla necessità e sulle modalità con cui possono essere predisposti gli strumenti di misurazione della prestazione – anche per garantire il rispetto dei limiti massimi di durata <sup>(73)</sup> – oppure che consentano di evitare che il lavoratore presti il suo lavoro oltre l'orario normale, rendendo effettive le clausole degli accordi che escludono il ricorso a tali prestazioni) con tutti i problemi che derivano dalla necessaria tutela del bene giuridico presidiato dall'art. 4, l. 20 maggio 1970, n. 300 <sup>(74)</sup>.

L'esclusione, da parte degli accordi collettivi o individuali, della possibilità di configurare prestazioni di lavoro oltre l'orario contrattuale senza l'effettiva misurazione contrasta, in primo luogo, con il divieto di cui all'art. 20, poiché determina uno squilibrio, rispetto al lavoratore interno “comparabile”, a sfavore del lavoratore agile.

Ad un più attento esame, tuttavia, si riscontra anche un profilo di contrasto con l'art. 36 Cost., che, per rimanere nello schema causale del tipo rigido, esige che la corrispettività sia mantenuta. Il nesso di corrispettività tra le prestazioni sarebbe alterato e sbilanciato da previsioni come quelle contenute negli accordi, perché, ad esempio, la gran parte delle prestazioni potrebbe risultare gratuita.

---

<sup>(67)</sup> P. Pascucci, *op. cit.*, 82; M. T. Carinci, *Sul principio di proporzionalità quantitativa della retribuzione al “lavoro prestato” ex art. 36 Cost.*, LLI, 2022, 1, 94.

<sup>(68)</sup> G. Bolego, *op. cit.*, 59. V. G. Perone, *op. cit.*, 46, che precisa tuttavia che «il collegamento con esigenze soggettive di reddito vitale del lavoratore attenua l'equivalenza oggettiva delle prestazioni dedotte in contratto»; v. anche L. Zoppoli, *La corrispettività nel rapporto di lavoro*, Jovene, 1991, *passim*.

<sup>(69)</sup> M. Barbieri, *Il sinallagma nei contratti di lavoro per le pubbliche amministrazioni*, in AA.VV., *La retribuzione. Atti del XIX Congresso nazionale di diritto del lavoro, Palermo, 17-19 maggio 2018*, Giuffrè, 2019, 329.

<sup>(70)</sup> Con le dovute precisazioni e distinzioni rispetto ai contratti a titolo gratuito, idonei e volti alla realizzazione di interessi di tipo benefico o ideologico, T. Treu, *Onerosità e corrispettività nei rapporti di lavoro*, Giuffrè, 1968, 10 e 61; G. Perone, *op. cit.*, 40-41; G. Bolego, *op. cit.*, 53; C. Zoli, *Retribuzione (impiego privato)*, DDP, Sez. Dir. Comm., vol. XII, 1996, Utet, 420 e 449; G. Pascucci, *op. cit.*, 88; con le dovute precisazioni, L. Zoppoli, *Corrispettività, cit.*, specialmente 345 ss.

<sup>(71)</sup> L. Barassi, *Il contratto di lavoro*, vol. I, 1915, Milano, Sel, 164 ss.

<sup>(72)</sup> T. Treu, *op. cit.*, 270, 330 ss., in partic. 341; G. Perone, *op. cit.*, 48.

<sup>(73)</sup> M. Peruzzi, *op. cit.*, 16; D. Mezzacapo, *op. cit.*, 160; G. Proia, *op. cit.*, 188. CGUE, 14 maggio 2019, C-55/18, con nota di V. Leccese, *Lavoro agile e misurazione della durata dell'orario per finalità di tutela della salute*, RGL, 2020, 3, 428 e 433; Id., *La misurazione dell'orario di lavoro e le sue sfide*, LLI, 2022, 1, 11.

<sup>(74)</sup> V. anche Risoluzione del Parlamento europeo del 21 gennaio 2021 recante raccomandazioni alla Commissione sul diritto alla disconnessione, punto 18 e art. 3, par. 2, Proposta di Direttiva del Parlamento europeo e del Consiglio sul diritto alla disconnessione.

Alla luce di queste considerazioni pare che sia da escludere anche che siffatte previsioni, che mettono sotto stress la natura corrispettiva del contratto di lavoro, possano essere contenute in accordi sottoscritti *ex art.* 8, d. l. 13 agosto 2011, conv. mod. dalla l. 14 settembre 2011, n. 148, laddove, prevedendo che le intese possano riguardare anche la disciplina dell'orario di lavoro (co. 2, lett. d), non legittimano evidentemente regolamentazioni contrastanti con l'art. 36 Cost.

Sembra chiaro, quindi, che queste clausole vadano lette, in primo luogo, come pattuizioni che impongono di non fare espletare la prestazione in un orario che eccede quello normale. Ove, invece, la prestazione venisse espletata, la clausola dovrebbe essere, naturalmente, interpretata come non idonea a precludere il pagamento per le ore di lavoro effettuate, che eccedono l'orario normale. Il lavoratore conserva, quindi, come da costante giurisprudenza, il diritto alla retribuzione ai sensi dell'art. 2126 c.c. <sup>(75)</sup>.

#### **4. Sulla retribuzione nel lavoro agile per obiettivi programmato non in base al tempo ma in funzione di un risultato**

Dalla ricerca è emerso che il modello di lavoro agile più diffuso è quello “a tempo”. Sebbene in alcuni accordi venga valorizzato il dato testuale dell'art. 18, l. n. 81/2017 nella parte in cui sembra consentire un'organizzazione anche per fasi cicli e obiettivi <sup>(76)</sup>, nell'ottica dell'adozione di un nuovo e diverso modello organizzativo, basato sull'aumento della produttività attraverso l'implementazione del lavoro agile e verificabile anche tramite la misurazione dei risultati perseguiti dai singoli lavoratori e dal gruppo, nelle aziende analizzate queste previsioni non si traducono nell'adozione di nuovi modelli organizzativi basati esclusivamente sui risultati. Gli obiettivi e i risultati rilevano a livello aziendale, costituendo i presupposti cui è condizionata l'erogazione del

---

<sup>(75)</sup> V. da ultimo Cass. 3 ottobre 2023, n. 27842; C. cost. 30 gennaio 2023, n. 8, con nota di S. Pagliantini, *Il pragmatismo di Enrico di Navarra: l'inesigibilità restitutoria nel canone della Corte costituzionale*, *GI*, 2023, 5, 1027 ss. La sorte di queste previsioni, in caso di controversia giudiziale, è dubbia, ma si ritiene che segua le medesime sorti di quelle previsioni della contrattazione collettiva che fissano minimi retributivi contrastanti con i principi di proporzionalità e sufficienza di cui all'art. 36 Cost., con operatività del meccanismo di cui all'art. 1419, co. 2, c.c. Anche in questo caso, infatti, la nullità della clausola discenderebbe dalla contrarietà delle previsioni all'art. 36 Cost. e, in particolare, al principio di proporzionalità della retribuzione con il lavoro prestato, nonché con l'art. 5, d. lgs. n. 66/2003. Si consenta di rinviare a S. Roccisano, *L'adeguatezza della retribuzione nella determinazione giudiziale*, in corso di pubblicazione su *DRI*.

<sup>(76)</sup> M. T. Carinci - A. Ingrao, *op. cit.*, 20-22; A. Donini, *op. cit.*, 131; M. Del Conte, *op. cit.*, 554; V. Leccese, *La misurazione*, *cit.*, 12. Il Protocollo sul lavoro agile del 7 dicembre 2021 sembra fare riferimento proprio a questa seconda modalità, laddove, all'art. 3, prevede che «Ferme restando le previsioni di legge e di contratto collettivo, la giornata lavorativa svolta in modalità agile si caratterizza per l'assenza di un preciso orario di lavoro e per l'autonomia nello svolgimento della prestazione e degli obiettivi prefissati, nonché nel rispetto dell'organizzazione delle attività assegnate dal responsabile a garanzia dell'operatività dell'azienda e dell'interconnessione tra le varie funzioni aziendali».

premio di produttività <sup>(77)</sup> e a livello individuale, tramite l'adozione del modello del cd. Mbo, *management by objective*, pattuito individualmente e con cadenza annuale, il cui raggiungimento è correlato all'erogazione di una controprestazione retributiva avente natura variabile <sup>(78)</sup>.

In dottrina ci si è chiesti, tuttavia, se, fermo il limite della non inferiorità del trattamento complessivo, l'art. 20 autorizzi le parti a pattuire meccanismi che incidano sul meccanismo di determinazione della retribuzione <sup>(79)</sup>.

Nella modalità di lavoro agile "a tempo" <sup>(80)</sup>, come abbiamo visto, le parti non rinunciano al tempo come parametro di misurazione della prestazione, che viene svolta anche al di fuori dei locali aziendali, all'interno dell'orario normale di riferimento, con eventuale possibilità del lavoratore di collocare liberamente la prestazione all'interno della giornata lavorativa. Naturalmente, per quanto concerne le modalità di commisurazione della controprestazione lavorativa, questa modalità di lavoro agile non pone particolari problemi <sup>(81)</sup>, come visto <sup>(82)</sup>.

Una prima interpretazione del combinato disposto degli artt. 18 e 20, l. n. 81/2017, ha indotto taluni a ritenere che la norma si limiterebbe ad incentivare modalità di commisurazione della retribuzione, per così dire, "ibride", dove la componente premiale del corrispettivo, correlata ai risultati, è sempre accostata a quella calcolata in base all'orario di lavoro <sup>(83)</sup>.

Una parte della dottrina ritiene invece che l'art. 20, l. n. 81/2017, dispieghi tutto il suo potenziale proprio nelle ipotesi in cui la prestazione lavorativa sia svincolata dal parametro temporale e che la funzione della norma sia quella di assicurare un trattamento minimo inderogabile al lavoratore agile che lavora solo "per obiettivi", senza riferimento al tempo <sup>(84)</sup>.

---

<sup>(77)</sup> È probabilmente destinato a scomparire, almeno in alcuni settori produttivi, il cd. indice di assiduità, poiché l'implementazione del lavoro agile permette di superare il criterio della presenza fisica nell'unità produttiva, e viene sostituito da altri criteri, quali, ad esempio, quello della formazione.

<sup>(78)</sup> L'istituto è noto già negli anni '70, adottato dalle imprese che hanno ridotto la necessità della presenza fisica ai fini del coordinamento del controllo della prestazione aumentando l'autonomia del gruppo di lavoro, v. M. Del Conte, *op. cit.*, 564.

<sup>(79)</sup> L. Monterossi, *op. cit.*, 34.

<sup>(80)</sup> M. T. Carinci, A. Ingraio, *op. cit.*, 21; A. Fenoglio, Tempo e subordinazione: riflessioni intorno al lavoro agile, *LLI*, 2022, 1, 188.

<sup>(81)</sup> L. Monterossi, *op. cit.*, 35; G. Ludovico, *op. cit.*, 306.

<sup>(82)</sup> Par. 3.

<sup>(83)</sup> Anche per evitare contrasti con l'art. 36 Cost., secondo D. Mezzacapo, *op. cit.*, 168; S. Cairolì, *La definizione del lavoro agile*, *cit.*, 5; A. Donini, *op. cit.*, 124; A. Tursi, *op. cit.*, 465 s. Questa configurazione sembra, per ora, quella più invalsa nella prassi. Oltre ai risultati della ricerca che qui si commenta, v. anche S. Di Molfetta - R. Mezzini, *La contrattazione collettiva ed i nodi irrisolti in materia di lavoro agile*, *LLI*, 2021, 2. Questa modalità di commisurazione rifletterebbe anche la complessità della prestazione oggetto dell'obbligazione.

<sup>(84)</sup> G. Ludovico, *op. cit.*, 249 e 308-309. V. anche P. Ichino, *Lo smart working e il tramonto della summa divisio tra lavoro subordinato e autonomo*, *LDE*, 2021, 5. Non è questo il luogo per trattare la complessa questione sottesa, che riguarda la configurabilità di un'obbligazione di mezzi quale oggetto della

Questa modalità di descrizione della prestazione potrebbe, infatti, indurre le parti ad abbandonare il tempo e a sganciarsi dal riferimento all'orario di lavoro come parametro di misurazione della prestazione, con la conseguenza dell'eventuale necessità di

---

prestazione dedotta nel contratto di lavoro subordinato, v. F. Santoni, *L'obbligazione di risultato nei contratti di lavoro tra vecchi e nuovi problemi*, *MGL*, 2019, 4, 933. La distinzione tra obbligazione di mezzi e di risultato è stata importata nel nostro ordinamento sulla scorta dell'elaborazione francese, maturata nella prima metà del secolo scorso, v. R. Demogue, *Traité des obligations en général*, vol. V, Paris, 1925, 538-544 e vol. VI, Paris, 1931, n. 599-644. Lo scritto fondamentale è di L. Mengoni, *Obbligazioni «di risultato» e obbligazioni «di mezzi»* (*Studio critico*), già in *RDComm.*, 1954, I, ora in C. Castronovo - A. Nicolussi - A. Albanese (a cura di), *Luigi Mengoni, Scritti II. Obbligazioni e negozio*, Giuffrè, 2011, 141-265, cui si rinvia. Tale distinzione ha suscitato le perplessità di quanti hanno osservato che «in generale non esistono obbligazioni che non abbiano per oggetto la produzione di un risultato», L. Mengoni, *op. cit.*, 145 s.; U. Breccia, *Le obbligazioni*, in G. Iudica - P. Zatti (a cura di) *Trattato di Diritto privato*, Giuffrè, 1991, 141; P. Rescigno, voce *Obbligazioni (nozioni)*, *ED*, XXIX, Giuffrè, 1979, 191: «La distinzione è parsa generalmente censurabile, poiché in ciascuna obbligazione assumono rilievo tanto il risultato pratico da raggiungere come l'impegno che il debitore deve porre per ottenerlo»; R. Scognamiglio, *Diritto del lavoro. Parte generale*, Cacucci, Bari, 1969, 30; F. Santoni, *op. cit.*, 924-926; V. De Lorenzi, *Obbligazioni di mezzi e obbligazioni di risultato*, *DDPriv*, 1995, 399. In giurisprudenza, v. Cass. S. U., 11 gennaio 2008, n. 577, *GI*, 2008, 1653, con nota di A. Ciatti, *Crepuscolo della distinzione tra le obbligazioni di mezzi e di risultato*. V. però Cass. 11 novembre 2019, n. 28991. Dall'altro lato, altrettanto autorevole dottrina ha sottolineato come il carattere relativo della distinzione rilevi innanzitutto «in quanto non sono riscontrabili obbligazioni in cui sia dovuto esclusivamente un fine utile e non lo sforzo per realizzarlo. Ciò va detto anche per le obbligazioni di risultato», v. C. M. Bianca, *Diritto civile IV. L'obbligazione*, Giuffrè, 2019, 72-73. Ciò che appare particolarmente rilevante consiste in ciò, che, come è stato notato, «rettificato l'angolo di visuale dogmatica, riconosciuto che l'unità del concetto di obbligazione non può certo essere messa in causa dalla distinzione, questa riappare sostanzialmente intatta. Essa non vuole significare l'assenza, in certe obbligazioni, di un risultato dovuto, il che sarebbe assurdo, ma piuttosto separare i rapporti obbligatori in due categorie, caratterizzate da una maggiore o minore corrispondenza del termine finale dell'obbligazione (risultato dovuto) al termine iniziale, cioè all'interesse da cui l'obbligazione trae origine», L. Mengoni, *op. cit.*, 145 s. Posta in questi termini la questione, si intende la tesi di chi ritiene che anche in queste nuove forme di organizzazione del lavoro, il prestatore resterebbe obbligato «a rendere lavoro subordinato come tale “organizzabile” tramite il potere direttivo» e che l'oggetto dell'obbligazione resta quello di «prestare un'attività che dura nel tempo, ma più specificamente una prestazione continuativa in senso tecnico, poiché si impegna a svolgere il proprio lavoro in ogni momento per tutto il tempo convenuto [...] cosicché ai fini dell'adempimento è giuridicamente rilevante il lavoro prestato momento per momento in tutto l'arco temporale convenuto», v. M. T. Carinci, *op. cit.*, 92, in part. nota 15, 95. «L'interesse – presupposto dell'obbligazione – è sempre orientato al mutamento o alla conservazione di una situazione di fatto iniziale. Ma non sempre l'oggetto della qualificazione giuridica, ossia al contenuto del rapporto obbligatorio, coincide con la realizzazione di questo interesse che potremmo chiamare primario. Talvolta la tutela giuridica, che è la misura del “dover avere” del creditore, è circoscritta a un interesse strumentale a un interesse di secondo grado che ha come scopo immediato un'attività del debitore capace di promuovere l'attuazione dell'interesse primario. In tali ipotesi il fine tutelato, cioè appunto il risultato dovuto, non è che un mezzo nella serie teleologica che costituisce il contenuto dell'interesse primario del creditore», L. Mengoni, *op. ult. cit.* Cfr. però M. Grandi, voce *Rapporto di lavoro*, *ED*, 1987, XXXIII, 334-335. Anche nel caso in cui la prestazione cui il lavoratore è tenuto venga organizzata “per risultati”, non si dovrebbe prescindere dal considerare questa caratteristica della natura della prestazione oggetto dell'obbligazione. Si tratterà, tutt'al più, di modalità di descrizione della prestazione, non idonee a mutarne l'oggetto, v. L. Mengoni, *op. cit.*, 150: «La *locatio operarum* implica sempre un'obbligazione “di mezzi”, perché il risultato finale di lavoro dipende da una complessa organizzazione di impresa, sulla quale il lavoratore non ha potere e nella quale il suo lavoro si inserisce come elemento organizzato».

modificare il sistema di commisurazione della retribuzione <sup>(85)</sup>. Si ritiene infatti, che il combinato disposto delle norme confermerebbe la possibilità di superare il concetto di retribuzione *ratione temporis* <sup>(86)</sup>.

In dottrina è stato proposto di sostituire, all'unità temporale, l'ora "virtuale" come unità di misura *standard* per retribuire la prestazione lavorativa, laddove non sia misurata. Sul presupposto di una profonda palingenesi dei valori che ispirano i rapporti tra le parti, questa modalità potrebbe mutarsi dalla prassi già invalsa nel lavoro autonomo, dove, «affidandosi alla fiducia reciproca a prescindere da un'eventuale verifica del tempo effettivamente impiegato», perde rilievo il dato temporale nella sua oggettività misurabile <sup>(87)</sup>.

Al contrario, altra parte della dottrina ha evidenziato che la necessità di adottare un nuovo parametro è solo eventuale. Il tempo resta – e dovrebbe restare <sup>(88)</sup> – centrale, infatti, anche se si adottasse una modalità organizzativa incentrata sugli obiettivi.

L'orario di lavoro, come unità di misura della prestazione, non assolve solo alla funzione della tutela della salute e sicurezza del lavoratore, ma risponde anche all'esigenza di tutelare la persona che lavora nella sua dimensione sociale, di cittadino, in linea con quanto previsto dall'art. 3, co. 2, Cost. <sup>(89)</sup>.

Da questa considerazione si evince come, anche nel lavoro agile organizzato per obiettivi, sia di precipua importanza la limitazione temporale della prestazione, che si riflette, inevitabilmente, nella misurazione e del carico assegnato e della durata della

---

<sup>(85)</sup> In termini dubitativi M. T. Carinci, *op. cit.*, 91; M. Del Conte, *op. cit.*, 555. Già R. De Luca Tamajo, *Il tempo nel rapporto di lavoro*, DLRI, 1986, n. 31, 471. V. *Contra*, A. Tursi, *op. cit.*, 467 s. e 470, che esclude la configurabilità di un tipo di retribuzione ad obiettivi "pura"; staremmo assistendo, piuttosto, «semplicemente all'emergere della natura più profonda della subordinazione, che è l'eterodirezione». V. anche P. Monda, *Il lavoro agile "ordinario" tra accordo individuale e (in)derogabilità della norma*, LDE, 2021, 7 s.

<sup>(86)</sup> M. Deceglie, *op. cit.*, 836 ss.; L. Monterossi, *op. cit.*, 34, che propone di utilizzare il cottimo, propendendo per una tipologia di cottimo misto, per garantire la conformità della retribuzione all'art. 36 Cost. Sul cottimo, v. G. Giugni, *Organizzazione dell'impresa ed evoluzione dei rapporti giuridici. La retribuzione a cottimo*, RIDL, 1968, 1, 3 ss. Sul declino di questa forma di retribuzione, v. A. Alaimo, *Gli incentivi retributivi nell'industria*, in L. Zoppoli (a cura di), *Retribuzione incentivante e rapporti di lavoro*, Giuffrè, 1994, 32 ss; A. Alaimo, *Sistemi partecipativi e incentivanti di retribuzione: l'evoluzione storica in Italia*, DRI, 1991, 13 ss.

<sup>(87)</sup> M. Del Conte, *op. cit.*, 555-556. La proposta sembrerebbe, tuttavia, stridere con quello che può essere considerato l'orientamento dell'Unione Europea in tema di misurazione dell'orario di lavoro, v. V. Leccese, *La misurazione*, cit., 3-4.

<sup>(88)</sup> L. Monterossi, *op. cit.*, 37; A. Donini, *op. cit.*, 124; M. T. Carinci, *op. cit.*, 99.

<sup>(89)</sup> M. T. Carinci - A. Ingraio, *op. cit.*, 20; V. Ferrante, *Tempo di lavoro*, ED, Annali IV, 2011, 1190; v. anche U. Carabelli, V. Leccese, *L'attuazione delle Direttive sull'orario di lavoro tra vincoli comunitari e costituzionali*, WP CSDL, n. 2/2004, 177; V. Leccese, *Lavoro agile*, *op. ult. cit.*, e Id., *La misurazione*, cit., 5. Su questa necessità si fonda la condivisibile proposta di scandire, nell'ambito del lavoro agile "a tempo", la giornata in tre fasce orarie: quella di connessione, corrispondente al normale tempo di lavoro; quella di riposo, presidiata da un'efficace garanzia del diritto alla disconnessione, e un tempo terzo, durante il quale il lavoratore normalmente non lavora, ma può lavorare, adempiendo una prestazione che si configura – ed è retribuita – quale lavoro straordinario, v. M. T. Carinci, A. Ingraio, *op. cit.*, 32. V. anche P. Monda, *op. cit.*, 16.

prestazione <sup>(90)</sup>. L'assenza di un controllo in questo senso potrebbe comportare, infatti, il rischio di una dilatazione della giornata lavorativa sino al limite massimo di 12 ore e 50 minuti <sup>(91)</sup>, sia per l' "agilità" con cui il lavoratore può connettersi all'ambiente di lavoro, sia per l'assegnazione di un carico che, di fatto, potrebbe costituire una prestazione inesigibile <sup>(92)</sup>.

La contrattazione collettiva ha, quindi, il compito di determinare quali sono i limiti di esigibilità della prestazione, che andranno verificati alla stregua del fattore temporale <sup>(93)</sup>, comune a queste due tipologie di descrizione della prestazione ("a tempo" e "a risultato").

L'eventuale ricorso a un diverso criterio – l'obiettivo – per la descrizione della prestazione non fa venir meno, infatti, la necessità che la contrattazione precisi, in sede di definizione del contenuto del rapporto quali sono i limiti della prestazione richiesta al lavoratore, con riferimento all'esigibilità della stessa. Ciò anche in considerazione della particolare importanza che questo aspetto assume in ragione degli ulteriori valori, anche di rilievo costituzionale, che connotano la prestazione lavorativa e che dipendono dalla stessa.

A fronte delle esigenze raffigurate, è evidente come la definizione delle modalità attuative non possa essere rimessa interamente alle parti individuali, le cui pattuizioni dovranno inserirsi all'interno della generale cornice tracciata dall'autonomia collettiva, anche al fine di evitare che l'asimmetria delle parti possa andare in danno del lavoratore. Alla luce di ciò, possiamo ricavarne che questo è l'ambito all'interno del quale collocare

---

<sup>(90)</sup> M. T. Carinci - A. Ingraio, *op. cit.*, 34-35. V. però V. Leccese, *La misurazione, cit.*, 14.

<sup>(91)</sup> M. T. Carinci - A. Ingraio, *op. ult. cit.*; A. Donini, *op. cit.*, 125.

<sup>(92)</sup> Anche al rapporto di lavoro è, infatti, applicabile la teoria dell'esigibilità, elaborata nell'ambito del rapporto obbligatorio in generale, quale criterio di verifica dell'adempimento della prestazione, v. A. Zoppini, *La pena contrattuale*, Giuffrè, 1991, 258 ss. V. C. cost. n. 8/2023, *cit.*

<sup>(93)</sup> M. T. Carinci, *op. cit.*, 102; M. Grandi, *op. cit.*,

la tesi <sup>(94)</sup> per cui la definizione dei risultati può essere affidata al patto individuale di lavoro agile <sup>(95)</sup>.

Il rischio di un lavoro organizzato solo in funzione degli obiettivi, senza alcuno strumento di misurazione della prestazione (da intendersi sia come prestazione resa, sia come prestazione esigibile) che consenta di “convertire” i carichi assegnati in tempo necessario per portarli a termine, è quello di un’alterazione del sinallagma contrattuale tipico, rilevante sotto il profilo degli artt. 32 e 36 Cost., nonché sotto quello del contenuto del contratto *ex art.* 1322, co. 1, c.c., che consente alle parti di determinare liberamente il contenuto del contratto (tipico), nei limiti imposti dalla legge.

---

<sup>(94)</sup> Non è da escludere infatti l’intervento della contrattazione collettiva sul punto, come osserva G. Proia, *L’accordo individuale*, *cit.*, 183. V. anche P. Monda, *op. cit.*, 9. V. anche i profili di criticità sollevati da A. Donini, *op. cit.*, 131 s. sulla possibilità che la modifica dell’art. 2103 c.c. possa «determinare ulteriori effetti incerti e pregiudizievoli per i lavoratori nel caso in cui l’obbligazione sia programmata sulla base di segmenti di lavorazione. Nella fase di stipulazione di un accordo di lavoro agile il datore potrebbe infatti combinare una modifica “orizzontale” delle mansioni con la fissazione di un obiettivo che specifichi l’attività. Nelle ipotesi in cui i livelli di inquadramento siano descritti in maniera ampia, si manifesta un rischio di fissazione di obiettivi che attraversano tutta l’area professionale, richiedendo lo svolgimento di competenze e professionalità non omogenee». Aggiunge, altresì, che «Un diverso ruolo della contrattazione collettiva nella determinazione del contenuto oggettivo dell’accordo di lavoro agile emerge a livello aziendale in relazione alle attività finalizzate alla condivisione degli obiettivi di produttività». V. invece 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, 2020, 62 s.; C. Macchione, *Il lavoro agile e l'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi*, in M. Brollo, M. Del Conte, M. Martone, C. Spinelli, M. Tiraboschi (a cura di), *Lavoro agile e smart working nella società post pandemica. Profili lavoristici e di relazioni industriali*, Adapt University Press, 2022, 81; G. Ludovico, *op. cit.*, 310.

<sup>(95)</sup> Sull’importanza del ruolo dell’autonomia collettiva «nella definizione della disciplina applicabile al rapporto che deve risultare coerente tanto con l’assetto di interessi dichiarato dalle parti, quanto con il loro comportamento nel suo concreto svolgimento» v. G. Ludovico, *op. cit.*, 239 e 245.



## Bibliografia

- Alaimo A., *Gli incentivi retributivi nell'industria*, in L. Zoppoli (a cura di), *Retribuzione incentivante e rapporti di lavoro*, Giuffrè, 1994.
- Alaimo A., *Sistemi partecipativi e incentivanti di retribuzione: l'evoluzione storica in Italia*, in DRI, 1991.
- Alpa G., *I principi generali nella cultura giuridica tradizionale e nelle pronunce della Corte di Giustizia dell'Unione europea*, *Ars interpretandi*, 2015, 2.
- Alvino I., *I rinvii legislativi al contratto: tecniche e interazioni con la dinamica delle relazioni sindacali*, Napoli, 2018.
- Ballestrero M. V., *Eguaglianza e differenze nel diritto del lavoro. Note introduttive*, in LD, 2004, 3-4.
- Ballestrero M. V., *Tra discriminazione e motivo illecito: il percorso accidentato della reintegrazione*, in DLRI, 2016, 150.
- Barassi L., *Il contratto di lavoro*, vol. I, 1915, Sel.
- Barbera M., *L'eguaglianza come scudo e l'eguaglianza come spada*, in RGL, 2002, I.
- Barbieri M., *Il sinallagma nei contratti di lavoro per le pubbliche amministrazioni*, in AA.VV., *La retribuzione. Atti del XIX Congresso nazionale di diritto del lavoro, Palermo, 17-19 maggio 2018*, Giuffrè.
- Bianca C. M., *Diritto civile IV. L'obbligazione*, Giuffrè, 2019.
- Bolego G., *Flessibilità dell'orario di lavoro e proporzionalità della retribuzione*, in LD, 1998, 1.
- Boscato 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*, La Tribuna, 2020.
- Breccia U., *Le obbligazioni*, in G. Iudica – P. Zatti (a cura di) *Trattato di Diritto privato*, Giuffrè, 1991.
- Cairolì S., *La definizione del lavoro agile nella legge e nei contratti collettivi: sovrapposizioni e possibili distinzioni*, in M. Verzaro (a cura di), *Il lavoro agile nella disciplina legale collettiva ed individuale. Stato dell'arte e proposte interpretative di un gruppo di giovani studiosi*, Jovene, 2018.
- Cairolì S., *Lavoro agile alle dipendenze della pubblica amministrazione entro ed oltre i confini dell'emergenza epidemiologica*, in LDE, 2021, 1.
- Carabelli U. - Leccese V., *L'attuazione delle Direttive sull'orario di lavoro tra vincoli comunitari e costituzionali*, in WP CSDL, 2004, 2.
- Carinci M. T., *Sul principio di proporzionalità quantitativa della retribuzione al "lavoro prestato" ex art. 36 Cost.*, in LLI, 2022, 1.
- Carinci M.T. - Ingrao A., *Il lavoro agile: criticità emergenti e proposte per una riforma*, in LLI, 2021, 2.
- Cester C., *La norma inderogabile: fondamento e problema del diritto del lavoro*, in *Inderogabilità delle norme e disponibilità dei diritti. Atti delle giornate di studio di diritto del lavoro. Modena, 18-19 aprile 2008*, Giuffrè.
- Chieco P., *Lavoratore comparabile e modello sociale nella legislazione sulla flessibilità del contratto e dell'impresa*, in RGL, 2002, I.
- Ciatti A., *Crepuscolo della distinzione tra le obbligazioni di mezzi e di risultato*, in GI, 2008.
- Cordì L. - Roccisano S., *Nel codice dei contratti il parametro dei contratti collettivi*, in *Il sole 24 ore*, 17 agosto 2023.
- Dagnino E. - Menegotto M. - Pelusi L. M. - Tiraboschi M., *Guida pratica al lavoro agile dopo la legge n. 81/2017*, Adapt University Press, 2017.
- Dagnino E. - Menegotto M. - Porcheddu D. - Tiraboschi M., *Guida pratica al lavoro agile*, Adapt University Press, 2023.
- De Cristofaro M. L., *La giusta retribuzione. L'art. 36 comma I della Costituzione nella giurisprudenza delle corti di merito*, Il mulino, 1971.
- De Filippis E. et al., *Collaborating During Coronavirus: the Impact of Covid-19 on the Nature of Work*, *Nber working papers series*, luglio 2020, in *Working Paper n. 27612*, <https://www.nber.org/papers/w27612>.

- De Lorenzi, *Obbligazioni di mezzi e obbligazioni di risultato*, in DDP, 1995.
- De Luca Tamajo R., *Il tempo nel rapporto di lavoro*, in DLRI, 1986, n. 31.
- De Luca Tamajo R., *Incertezze e contraddizioni del diritto sindacale italiano: è tempo di regolamentazione legislativa*, in RIDL, 2018, 1.
- De Luca Tamajo R., *La norma inderogabile nel diritto del lavoro*, Jovene, 1976.
- Deceglie M. G., *Il trattamento del lavoratore agile*, in MGL, 2017, 12.
- Del Conte M., *Problemi e prospettive del lavoro agile tra remotizzazione forzata e trasformazione organizzativa*, in ADL, 2021, 3.
- Del Conte, *Le prospettive del lavoro agile oltre l'emergenza*, in M. Martone (a cura di), *Il lavoro da remoto. Per una riforma dello smart working oltre l'emergenza*, La Tribuna, 2020.
- Demogue R., *Traité des obligations en général*, vol. V, Paris, 1925, e vol. VI, Paris, 1931.
- Di Molfetta S. - Mezzini R., *La contrattazione collettiva ed i nodi irrisolti in materia di lavoro agile*, in LLI, 2021, 2.
- Donini A., *I confini della prestazione agile: tra diritto alla disconnessione e obblighi di risultato* in Verzaro (a cura di), *Il lavoro agile nella disciplina legale collettiva ed individuale. Stato dell'arte e proposte interpretative di un gruppo di giovani studiosi*, Jovene 2018.
- 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.
- Eurofund, International Labour Organization, *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, Publications Office of the European Union and ILO, 2017.
- Eurofund, *Right to disconnect: exploring company practices*, Publications Office of the European Union, 2021.
- Falsone M., *Il lavoro agile come fattore di discriminazione vietato*, in G. Zilio Grandi - M. Biasi (a cura di), *Commentario breve allo statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Cedam, 2018.
- Ferrante V., *Tempo di lavoro*, in ED, Annali IV, 2011.
- Fiorillo L., *Il lavoro agile: continua il processo di ridefinizione del Diritto del lavoro*, in Fiorillo L. - Perulli A. (a cura di), *Il Jobs Act del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Giappichelli, 2018.
- Franza G., *Lavoro agile: profili sistematici e disciplina del recesso*, in DRI, 2018, 3.
- Genin E., *Proposal for a Theoretical Framework for the Analysis of Time Porosity*, in IJCLLR, 2016, vol. 32, 3.
- Grandi M., voce *Rapporto di lavoro*, in ED, 1987, XXXIII.
- Ichino, *Lo smart working e il tramonto della summa divisio tra lavoro subordinato e autonomo*, in LDE, 2021.
- Lamberti M., *L'accordo individuale e i diritti del lavoratore agile*, in L. Fiorillo - A. Perulli (a cura di), *Il Jobs Act del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Giappichelli, 2018.
- Leccese V., *La misurazione dell'orario di lavoro e le sue sfide*, in LLI, 2022, 1.
- Leccese V., *Lavoro agile e misurazione della durata dell'orario per finalità di tutela della salute*, in RGL, 2020, 3.
- Ludovico G., *Lavori agili e subordinazioni*, Giuffrè, 2023.
- Macchione C., *Il lavoro agile e l'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi*, in M. Brolo - M. Del Conte - M. Martone - C. Spinelli - M. Tiraboschi (a cura di), *Lavoro agile e smart working nella società post pandemica. Profili lavoristici e di relazioni industriali*, Adapt University Press, 2022.
- Magagnoli S., *Diritto alla disconnessione e tempi di lavoro*, in LLI, 2021, 2.
- Maresca A., *Accordi collettivi separati: tra libertà contrattuale e democrazia sindacale*, in RIDL, 2010, 1.
- Mazzotta O., *Lo statuto del lavoro autonomo ed il lavoro agile*, in *Quotidiano Giuridico*, 1° febbraio 2016.
- Mengoni L., *Obbligazioni «di risultato» e obbligazioni «di mezzi» (Studio critico)*, già in *Riv. dir. comm.*, 1954, I, ora in C. Castronovo - A. Nicolussi - A. Albanese (a cura di), *Luigi Mengoni, Scritti II. Obbligazioni e negozio*, Giuffrè, 2011.
- Mezzacapo D., *Il lavoro agile ex legge n. 81/2017: note minime e problemi aperti*, in M. Verzaro (a cura di), *Il lavoro agile nella disciplina legale collettiva ed individuale. Stato dell'arte e proposte interpretative di un gruppo di giovani studiosi*, Napoli, 2018.

- Militello M., *Il work-life blending nell'era della on demand economy*, in RGL, 2019, 1.
- Monda P., *Il lavoro agile "ordinario" tra accordo individuale e (in)derogabilità della norma collettiva*, in LDE, 2021, 3.
- Monterossi L., *Il lavoro agile: finalità, politiche di welfare e politiche retributive*, in Verzaro (a cura di), *Il lavoro agile nella disciplina legale collettiva ed individuale. Stato dell'arte e proposte interpretative di un gruppo di giovani studiosi*, Jovene, 2018.
- Osservatorio *smart working* Politecnico di Milano, *Rivoluzione Smart Working: un future da costruire adesso*, in Osservatori.net, 2021.
- Pagliantini S., *Il pragmatismo di Enrico di Navarra: l'inesigibilità restitutoria nel canone della Corte costituzionale*, in GI, 2023, 5.
- Pascucci P., *Giusta retribuzione e contratti di lavoro, oggi*, in AA.VV., *La retribuzione. Atti del XIX Congresso nazionale di diritto del lavoro, Palermo, 17-19 maggio 2018*, Giuffrè, 2019.
- Pascucci P., *Giusta retribuzione e contratti di lavoro. Verso un salario minimo legale?*, Franco Angeli, 2018.
- Perone G., voce *Retribuzione*, in ED, vol XL, 1989.
- Peruzzi M., *Sicurezza e agilità: quale tutela per lo smart worker?*, in DSL, 2017, 1.
- Pinto V., *La flessibilità funzionale e i poteri del datore di lavoro. Prime considerazioni sui decreti attuativi del Jobs Act e del lavoro agile*, in RGL, 2016, 2.
- Proia G., *Ancora sul rapporto tra contratti collettivi di diverso livello*, in RIDL, 2020, 1.
- Proia G., *L'accordo individuale e le modalità di esecuzione e di cessazione della prestazione di lavoro agile*, in L. Fiorillo - A. Perulli (a cura di), *Il Jobs Act del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Giappichelli, 2018.
- Rausei P., *Smart working e lavoro autonomo*, in DPL, 2016, 8.
- Razzolini O., *Lavoro agile e orario di lavoro*, in DRI, 2022, 2.
- Rescigno, voce *Obbligazioni (nozioni)*, in Enc. Dir., XXIX, Giuffrè, 1979.
- Roccisano S., *L'adeguatezza della retribuzione nella determinazione giudiziale*, in corso di pubblicazione su DRI.
- Santoni F., *L'obbligazione di risultato nei contratti di lavoro tra vecchi e nuovi problemi*, in MGL, 2019, 4.
- Santoro Passarelli G., *Il lavoro autonomo non imprenditoriale, il lavoro agile e il telelavoro*, in RIDL, 2017, 3.
- Santoro Passarelli G., *Lavoro eterorganizzato, coordinato, agile e il telelavoro: un puzzle non facile da comporre in un'impresa in via di trasformazione*, in DRI, 2017, 3.
- Sarti D., Torre T., *Is smart working a Win-Win Solution? First evidence in the Field*, in T. Addabbo - E. Ales - Y. Curzi - I. Senatori (a cura di), *Well-being at and through work*, Giappichelli, 2017.
- Scognamiglio R., *Diritto del lavoro. Parte generale*, Cacucci, 1969.
- Tomassetti P., *La nozione di sindacato comparativamente più rappresentativo nel decreto legislativo n. 81/2015*, in DRI, 2016, 2.
- Treu T., *Commento all'art. 36*, in G. Branca (a cura di), *Commentario alla Costituzione. Rapporti economici*, Tomo I, Artt. 35-40, Zanichelli, 1979.
- Treu T., *La contrattazione collettiva in Europa*, in DRI, 2018, 2.
- Treu T., *Onerosità e corrispettività nei rapporti di lavoro*, Giuffrè.
- Turrin M., *Oltre la parità: la formazione e il carico di lavoro del lavoratore agile quali presidio prevenzionistico e garanzia di un effettivo work-life balance*, in: *Lavoro agile e smart working nella società post-pandemica. Profili giuslavoristici e di relazioni industriali*, ADAPT University Press, 2022.
- Tursi A., *Le metamorfosi del tempo di lavoro*, in DRI, 2022, 2.
- Zoli C., *Contratto collettivo come fonte e contrattazione collettiva come sistema di produzione di regole*, in M. Persiani (a cura di), *Le fonti del diritto del lavoro*, Cedam, 2012.
- Zoli C., *Retribuzione (impiego privato)*, Dig. disc. priv., Sez. Dir. Comm., vol. XII, 1996, Utet.
- Zoppini A., *La pena contrattuale*, Giuffrè, 1991.
- Zoppoli L., *La corrispettività nel rapporto di lavoro*, Jovene, 1991.