



LaBoUR & Law Issues
Rights | Identity | Rules | Equality

**La misura dell'adempimento diligente
“nell'interesse dell'impresa” e l'esigibilità
dei risultati (quantitativi e qualitativi)**

MARIA TERESA CARINCI
Università degli Studi di Milano

vol. 10, no. 1, 2024

ISSN: 2421-2695





La misura dell'adempimento diligente “nell’interesse dell’impresa” e l’esigibilità dei risultati (quantitativi e qualitativi)

MARIA TERESA CARINCI
Università degli Studi di Milano
Ordinaria di Diritto del lavoro
mariateresa.carinci@unimi.it

ABSTRACT

After briefly reviewing theories on the distinction between the obligation of means and result and identifying the object of the worker's obligation and the parameters of compliance, the A. focuses on the problems posed by the interaction between the new organizational models of the enterprise – influenced by new technologies – and the content of the duty of diligence.

Keywords: obligations of means and result; diligence; subordination; performance; fulfillment; organizational models.

<https://doi.org/10.6092/issn.2421-2695/19884>

La misura dell'adempimento diligente “nell'interesse dell'impresa” e l'esigibilità dei risultati (quantitativi e qualitativi) (*)

SOMMARIO: 1. Premessa: individuazione del problema e questioni aperte. – 2. Contratto di lavoro subordinato ed obbligazione di lavoro: la distinzione obbligazione di mezzi e obbligazione di risultato “regge” ancora? – 3. Il ruolo della diligenza: il come ed il quanto della prestazione che costituisce oggetto della obbligazione di lavorare. – 4. Conclusioni: le (numerose) questioni ancora aperte.

1. Premessa: individuazione del problema e questioni aperte

Come tutti sappiamo le nuove tecnologie e, in particolare, l'intelligenza artificiale permettono – tramite gli strumenti di lavoro – di controllare passo passo l'attività del lavoratore (*id est*: i ritmi di lavoro, le pause, il numero di operazioni compiute in un determinato arco di tempo ecc.) misurando al millimetro la produttività del lavoro, cioè quali e quanti siano i “risultati del lavoro” (intesi come modificazioni della realtà materiale o giuridica) prodotti dal lavoratore in ogni unità di tempo.

L'esempio ben noto dei *riders* e del lavoro tramite piattaforma ne è l'esempio più eclatante, ma anche nei settori più tradizionali come l'industria (per es. l'industria del farmaco) e i servizi (per es. il settore bancario) ciò ormai accade con frequenza: il datore può misurare in tempo reale quante pratiche evade il dipendente in un'ora, quanti contatti con i clienti realizza, quanti pezzi produce, quanti sono i suoi scarti di lavorazione, ecc.

In virtù delle opportunità offerte dalle nuove tecnologie l'organizzazione del lavoro, dunque, si sta modificando: il datore di lavoro per conseguire il proprio interesse alla massima qualità ed intensità della prestazione del lavoratore ha sempre meno bisogno di impartire ordini cogenti momento per momento indicando cosa, come e quando il lavoratore deve eseguire la propria attività, potendosi limitare – una volta individuate *ex ante* le modalità della prestazione – ad indicare gli obiettivi da raggiungere entro un certo tempo. Ne consegue che il controllo ed il monitoraggio capillare dell'attività del lavoratore resi possibili dalle nuove tecnologie è sufficiente al datore per assicurarsi il soddisfacimento del proprio interesse.

(*) Il presente scritto è destinato al *Liber Amicorum* di Valerio Speciale.

Il contributo si colloca nell'ambito del PRIN (2022HPPFNL) «*Time-less Workers? Legal Challenges in Work Activities Managed by Objectives and Without Scheduled Working Hours*», a cui partecipano l'Università di Bari “Aldo Moro” e l'Università di Milano.

Si tratta tuttavia di un controllo – lo voglio dire subito – che non si dirige solo alla verifica della avvenuta modifica della realtà materiale (o giuridica) attesa e voluta dal datore (la consegna della merce nel più breve tempo possibile, la conclusione di un certo numero di contratti, l'evasione di un certo numero di pratiche ecc.), ma (proprio perché in virtù delle nuove tecnologie ciò è possibile in modo efficiente e velocissimo) è molto più capillare, come ci hanno ben chiarito i casi analizzati dalla giurisprudenza con riguardo ai *riders* ove il controllo ha riguardato molti e differenti aspetti (quali il percorso seguito, la gentilezza e la soddisfazione dei clienti, il numero di consegne eseguite in un dato arco temporale, la disponibilità nelle fasce orarie di maggior afflusso di richieste, ecc.).

Il datore, dunque, tramite, da una parte, l'indicazione degli obiettivi, dei target, dei risultati, ecc. e, dall'altra, il controllo minuzioso della prestazione del lavoratore per fasi parcellizzate *cerca di realizzare al massimo grado (sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo) il proprio interesse.*

Tale obiettivo, tuttavia, può essere raggiunto in due modi molto diversi fra loro.

Per “spingere” il lavoratore a fare meglio e di più può essere utilizzata innanzitutto la “leva” gli incentivi retributivi, premiando chi – pur non essendovi obbligato – raggiunga livelli qualitativi o quantitativi di prestazione superiori a quelli contrattualmente dovuti. Incentivare il lavoratore più produttivo tramite la corresponsione di una retribuzione premiale è certamente legittimo (salvo il limite imperativo della tutela della salute e sicurezza del lavoratore e del principio di proporzionalità della retribuzione). In questo caso, infatti, il livello/l'intensità della prestazione dovuta (*id est* il livello minimo dovuto ai fini del corretto adempimento) non si modifica, ma il datore si limita ad incentivare una prestazione più intensa di quella normalmente dovuta e che costituisce oggetto dell'obbligo assunto dal lavoratore e la compensa – ove realizzata – di conseguenza secondo il principio di proporzionalità posto dall'art. 36 Cost.

Si potrebbe però ipotizzare anche che l'individuazione di target, obiettivi, risultati ecc. *innalzi il livello qualitativo e soprattutto quantitativo della prestazione dovuta ampliando pertanto l'area del debito del lavoratore.* A ben vedere, anzi, è proprio questo ciò che si vorrebbe raggiungere, come ben ha evidenziato il caso dei *riders* con riferimento ai quali molte pronunce giurisprudenziali hanno ormai posto in luce come gli incentivi retributivi e la comparazione con gli altri lavoratori non solo spingano i lavoratori ad intensificare la prestazione in vista di una maggiorazione retributiva, ma finiscano per far ritenere quel livello della prestazione – portata a livelli di intensità quasi insopportabili per un essere umano – la prestazione contrattualmente dovuta (pena viceversa sanzioni disciplinari “atipiche” quali la riduzione degli incarichi o la disconnessione dell'*account* cioè il licenziamento).

Di fronte a questo scenario, per il giurista si pone una domanda ineludibile: può il datore, tramite la fissazione di obiettivi, target, risultati, aggravare in via unilaterale il

debito del lavoratore e, di conseguenza, la semplice misurazione dei risultati (non) ottenuti dal lavoratore può costituire prova o comunque indizio dell'inadempimento del lavoratore?

Questi interrogativi impongono, tuttavia, di capire *in primis* quale sia il livello qualitativo e quantitativo del debito cui, contrattualmente, si vincola il lavoratore e, prima ancora, se il lavoratore che esegue la propria prestazione nelle nuove strutture organizzative orientate ai risultati ancora realizzati, come di consueto, una *locatio operarum* ai sensi dell'art. 2094 c.c., secondo l'insegnamento tradizionale o, piuttosto, non finisca per integrare una *locatio operae*.

2. Contratto di lavoro subordinato ed obbligazione di lavoro: la distinzione obbligazione di mezzi e obbligazione di risultato “regge” ancora?

Delle molte domande che ho inanellato nelle premesse ritengo opportuno partire dall'ultima: nelle nuove organizzazioni del lavoro orientate ai risultati il lavoratore si impegna come di consueto – secondo la lettura tradizionale dell'art. 2094 c.c. – ad un fare subordinato (cioè un fare soggetto al potere direttivo datoriale più o meno intenso) cosicché la realizzazione del risultato non cade all'interno della sua obbligazione (e la mancata realizzazione del risultato non costituisce per ciò inadempimento) o, al contrario, in tali organizzazioni il lavoratore si impegna proprio a realizzare il risultato che il datore fissa nel momento in cui indica target, obiettivi, risultati, con ciò escludendo rilievo al potere direttivo datoriale nella fase di svolgimento del lavoro? Anticipo qui infatti – ma ci tornerò in seguito – che subordinazione/potere direttivo ed obbligazione di risultato “in senso pregnante” sono fra loro incompatibili (v. par. 3).

A me pare che benché nelle nuove organizzazioni orientate ai risultati sfumino alcune coordinate “classiche” del contratto di lavoro subordinato *ex* art. 2094 c.c. (mi riferisco all'unità del tempo di lavoro e, cioè, al lavoro espletato per blocchi temporali omogenei e ripetuti e alla durata *standard* della prestazione), nonché alla unità di luogo (con il diffondersi del lavoro da remoto e del lavoro agile) rimanga invece fermo il suo elemento qualificante e strutturale: la subordinazione. Infatti nelle nuove organizzazioni “orientate ai risultati” se è vero che il potere direttivo per così dire “si nasconde” dietro le spalle del potere di controllo e di un potere disciplinare caratterizzato da sanzioni “atipiche” (quali, come già ricordato, la disattivazione dell'*account* o la mancata assegnazione di slot orari per i *riders*) non è vero invece che questo potere direttivo scompare e non esiste sol perché il datore indica “risultati” da raggiungere (come ben ci dimostra il lavoro su piattaforma se solo si pone mente alla giurisprudenza).

Dunque, pur in presenza della indicazione di obiettivi, target, risultati se il datore eterodirige (anche in via mascherata) il lavoro quel rapporto va ricondotto all'art. 2094

c.c., con applicazione della conseguente disciplina ⁽¹⁾. Ciò in quanto quello che accade di fatto in queste nuove organizzazioni orientate ai risultati è che la prestazione – che rimane come tale rilevante per il datore – viene frazionata in *slot* temporali nel corso di ciascuno dei quali il lavoratore è in grado di produrre una singola modificazione od una serie di modificazioni della realtà. Ma l'interesse datoriale (come evidenzia il potere di controllo esercitato capillarmente in fase esecutiva) non si dirige al singolo risultato o alla serie di risultati in quanto tali, bensì come di consueto, alle modalità di esecuzione della prestazione svolta per conseguirlo.

Se poi consideriamo il sistema normativo non possiamo negare che il nostro sia binario: il contratto di lavoro va inquadrato come subordinato o autonomo, *tertium non datur* (come ci hanno insegnato i Maestri e come è ancora oggi ai sensi delle norme di diritto positivo). Ne deriva che perno del sistema binario sono innanzitutto gli artt. 2094 c.c. e 2222 c.c. che pongono le coordinate di fondo del sistema.

Del resto, nel solco di questa dicotomia fondamentale – che non viene messa in alcun modo in discussione dall'art. 18 l. n. 81/2017 – si pone anche il lavoro agile (ed infatti l'art. 18 l. n. 81/2017 riconduce a chiare lettere la figura del lavoro agile al lavoro subordinato “quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo delle parti”, ove le parti beninteso possono individuare coordinate di spazio e tempo ed anche “modalità di organizzazione per fasi, cicli obiettivi”, ma non certo incidere sul cuore del contratto, la subordinazione). Né smentisce quanto qui si sostiene l'art. 2 d.lgs. 81/2015, che infatti il diritto vivente non riconduce all'art. 2094 c.c. proprio perché in questo caso difetta l'eterodirezione⁽²⁾.

In questo sistema binario, il cui nucleo (la linea di confine) è costituito dalla presenza o assenza della subordinazione e, dunque, del potere direttivo, ne deriva che la subordinazione è di per sé incompatibile con una obbligazione di risultato (v. *infra* in questo stesso paragrafo). Di talché se il contratto è di lavoro subordinato (*id est* si è in presenza di potere direttivo) l'obbligazione assunta dal lavoratore sarà necessariamente di mezzi; se invece il contratto è di lavoro autonomo l'obbligazione assunta dal lavoratore potrà anche essere di risultato, posto che nell'ambito del lavoro autonomo è pacifico che possano sussistere le due varianti ⁽³⁾.

Ma perché la subordinazione esclude di per sé che l'obbligazione assunta dal lavoratore possa essere considerata una obbligazione di risultato? Per capire appieno la

⁽¹⁾A. Tursi, *Le metamorfosi del tempo di lavoro*, DRI, 2022, 2, 470: «[...] non assistiamo al tramonto della subordinazione e neanche alla sua trasformazione radicale».

⁽²⁾ La norma avrebbe potuto probabilmente essere letta diversamente (intendendo l'eteroorganizzazione come sinonimo di eterodirezione) se non fosse stato presente il secondo comma, che abilitando la contrattazione collettiva a derogare a tutte le discipline previste per il lavoro subordinato e da essa richiamate, ove inquadrata nell'art. 2094 c.c., avrebbe finito per collidere con il principio di indisponibilità del tipo.

⁽³⁾ Ne consegue, per opinione pacifica, che la distinzione fra obbligazioni di mezzi ed obbligazioni di risultato non coincide con la distinzione fra lavoro subordinato e lavoro autonomo.

questione è bene io chiarisca cosa intendo per obbligazione di mezzi e cosa per obbligazione di risultato con riferimento all'obbligazione di fare del lavoratore (4).

Innanzitutto è ormai dato per acquisito in dottrina che l'obbligazione di lavoro è una obbligazione di attività, di contegno o obbligazione di fare, cioè obbligazione di svolgere concretamente una attività (5).

Al contempo è altresì chiaro alla dottrina giuslavoristica (sulla scorta di copiosa dottrina civilistica (6)) la non sostenibilità teorica – nell'ambito delle obbligazioni di fare – della distinzione fra due distinte categorie di obbligazioni: una categoria denominata obbligazioni di mezzi ed una categoria denominata obbligazioni di risultato, come se si trattasse di due tipologie di obbligazioni distinte, che rispondono a regole diverse per valutare l'adempimento e per imputare al debitore la responsabilità per inadempimento (art. 1218 c.c.). La dottrina, infatti, concorda – in considerazione della unitarietà delle regole che governano la responsabilità per inadempimento dell'obbligazione (art. 1218 c.c.) - che la categoria delle obbligazioni di fare è unitaria.

Tutte le obbligazioni, dunque, si compongono di due poli/elementi fra loro inscindibili (art. 1174 c.c.): da una parte la prestazione “che forma oggetto dell'obbligazione” (profilo “soggettivo”) e dall'altro “l'interesse, anche non patrimoniale, del creditore” (profilo “oggettivo”) che la prestazione mira a soddisfare (7).

(4) È opinione condivisa che il rapporto di lavoro subordinato – che origina da un contratto – è un rapporto complesso che si compone di un insieme organico di situazioni giuridiche soggettive (doveri, diritti, poteri) di varia natura che si polarizzano in capo ai due soggetti del rapporto.

Il nucleo essenziale del rapporto di lavoro subordinato è costituito dai due obblighi primari di prestazione che fanno capo alle due parti del rapporto e che sono destinati a realizzare gli interessi che ciascuna parte persegue con la stipulazione del contratto: l'obbligo di prestare attività lavorativa; l'obbligo di prestare la retribuzione. Sono queste le due obbligazioni centrali che originano dal contratto, tramite le quali si attua la causa di scambio.

Delle due obbligazioni, però, quella che contraddistingue il tipo è l'obbligazione del lavoratore: è questo il vincolo essenziale che qualifica tipicamente il rapporto (e lo distingue da altri rapporti). Per tale ragione, su questa si concentrerà la discussione.

(5) È stata superata l'idea di una obbligazione di *patti* o di una obbligazione di dare, v. C. Cester - M. G. Mattarolo, *Diligenza e obbedienza del prestatore di lavoro. Art. 2104*, in P. Schlesinger - D. Busnelli, *Il Codice Civile. Commentario*, Giuffrè, 2007, 11-14 ed ancora, 15 ss., ove viene confutata l'idea della obbligazione di mero “stare a disposizione”.

(6) V. la dottrina citata da S. Trivelloni, voce *Obbligazione di mezzi e di risultato*, *Enc. Giur. Treccani*, XIV Aggiornamento, 2006, fra cui anche le fondamentali osservazioni di L. Mengoni, *Obbligazioni «di risultato» e obbligazioni «di mezzi» (Studio critico)*, già RDC, 1954, I, ora in C. Castronovo - A. Nicolussi - A. Albanese (a cura di), *Luigi Mengoni, Scritti II. Obbligazioni e negozio*, Giuffrè, 2011, 141 - 265; v. anche P. Schlesinger, *Riflessioni sulla prestazione dovuta nel rapporto obbligatorio*, RTDPC, 1959, 1273 ss.

(7) L. Mengoni, *Obbligazioni «di risultato» e obbligazioni «di mezzi»*, *op. cit.*, 145: «in generale non esistono obbligazioni che non abbiano ad oggetto la produzione di un risultato... In generale non ha senso una obbligazione in cui non sia dedotto un comportamento produttivo di una utilità destinata al creditore». Così anche A. Perulli, *Il lavoro autonomo: contratto d'opera e professioni intellettuali*, Giuffrè, 1996, 418, il quale osserva come in tutte le obbligazioni, anche quelle di mezzi, sarà sempre possibile determinare il risultato della condotta del debitore, il quale riposa nel verificarsi o nel non verificarsi del fatto dedotto in obbligazione.

Il distinguo riguarda invece l'identificazione del contenuto delle obbligazioni di fare. Infatti, se è vero che in tutte le obbligazioni è previsto un risultato, la questione è in cosa identificarlo ⁽⁸⁾. Dunque, a ben guardare, la distinzione fra obbligazioni di mezzi e di risultato riguarda il contenuto dell'obbligazione, così come configurato dalle specifiche norme di diritto positivo. È così possibile distinguere due figure di obbligazioni di fare:

i) le obbligazioni di mezzi, in cui l'obbligazione assunta è di attività senza che sia dedotto in obbligazione alcunché di ulteriore (un risultato consistente in una modificazione materiale o giuridica). “*Il soggetto obbligato si impegna a tenere una determinata condotta*” da intendersi non come mero sforzo volontaristico, ma come un comportamento esteriormente rilevante ⁽⁹⁾.

Chi ritiene invece che punto focale dell'obbligazione sia la soddisfazione dell'interesse del creditore *aggiunge a tale classificazione un ulteriore elemento osservando* come inoltre, nelle obbligazioni di mezzi, *il risultato finale sperato dal creditore rimanga fuori dallo spettro dell'obbligazione*. L'attività dedotta in obbligazione è il mezzo per dare avvio ad un processo che potrà raggiungere il risultato finale sperato dal creditore che rimane però estraneo all'obbligazione del debitore. L'interesse del creditore qui soddisfatto è così un interesse “strumentale” rispetto al suo interesse finale ⁽¹⁰⁾.

ii) le obbligazioni di risultato, in cui l'obbligazione assunta è di risultato nel senso che *il debitore si impegna a raggiungere un dato risultato e l'interesse protetto del creditore è appunto il raggiungimento di questo risultato* ⁽¹¹⁾ posto che – come scrive Mengoni – l'interesse soddisfatto dall'obbligazione è proprio quello primario o finale del creditore ⁽¹²⁾. Questa impostazione è stata tuttavia da più parti criticata perché essa secondo molti contraddice l'assunto per cui in ogni obbligazione è comunque dedotto un risultato che soddisfa quello specifico interesse del creditore dedotto in obbligazione ⁽¹³⁾.

In definitiva la distinzione fra obbligazioni di mezzi ed obbligazioni di risultato non vale, come detto, ad individuare due categorie di obbligazioni sul piano della loro disciplina e dunque delle regole in tema di responsabilità per inadempimento.

⁽⁸⁾ V. S. Trivelloni, *op. cit.*, 3.

⁽⁹⁾ Così C. Cester - M. G. Mattarolo, *op. cit.*, 38.

⁽¹⁰⁾ L. Mengoni, *op. cit.*, 147; C. M. Bianca, *Diritto civile IV. L'obbligazione*, Giuffrè, 1990, 71 ss. Questa lettura implica evidentemente uno “scarto” fra oggetto del diritto di credito e oggetto dell'obbligo, v. C. Cester - M. G. Mattarolo, *op. cit.*, 37.

⁽¹¹⁾ Aggiungendosi che, in certi casi, l'obbligazione può specificare l'attività richiesta, in altri prevedere il raggiungimento di una certa finalità, a prescindere da una specifica attività strumentale.

⁽¹²⁾ Scrive L. Mengoni, *op. cit.*, 146: «È dunque possibile separare i rapporti obbligatori in due categorie caratterizzate da una maggiore o minore corrispondenza del termine finale dell'obbligazione (risultato dovuto) con l'interesse da cui l'obbligazione trae origine».

⁽¹³⁾ C. Cester - M. G. Mattarolo, *op. cit.*, 39; M. Persiani, *Contratto di lavoro e organizzazione*, Cedam, 1966, 131; R. Pessi, *Contributo allo studio della fattispecie lavoro subordinato*, Giuffrè, 1989, 40; G. Osti, *Revisione critica della teoria sulla impossibilità della prestazione*, già RDC, 1918, 345, 209-258, 313-360, 417-471, ora in *Id.*, *Scritti giuridici*, Giuffrè, 1973, 113 ss.

Nondimeno, la classificazione serve a distinguere le obbligazioni in base al loro contenuto, e, cioè, ad individuare cosa è dovuto dal debitore: se un contegno/attività oppure a prescindere dal contegno direttamente un risultato cioè la realizzazione di una modificazione della realtà materiale o giuridica⁽¹⁴⁾.

Tutto ciò premesso non rimane che tornare alla nostra specifica questione: perché l'obbligazione di lavoro subordinato se guardiamo ai suoi contenuti non è una obbligazione di risultato, ma una obbligazione necessariamente di mezzi, ovvero secondo una definizione migliore e più puntuale una obbligazione di contegno o di attività⁽¹⁵⁾?

A me sembra che l'obbligazione di lavoro subordinato vada ancor oggi inquadrata come obbligazione di contegno (o appunto di mezzi) cioè come una obbligazione positiva di fare (da svolgere poi con la diligenza prescritta dall'art. 2104 c.c.) per diverse ragioni.

In primis, perché così – come ho già detto – è orientata la dottrina assolutamente dominante⁽¹⁶⁾. Il diritto positivo del resto depone in questo senso: l'obbligazione che il lavoratore assume con il contratto di lavoro è quella di lavorare, cioè una obbligazione, quanto ai suoi contenuti, di contegno (o appunto di mezzi) cioè una obbligazione positiva di fare⁽¹⁷⁾ da svolgere poi con la diligenza prescritta dall'art. 2104 c.c. (cfr. infatti le norme che alludono alla concreta esecuzione di un fare: come l'art. 2094 c.c. ove il lavoratore assume l'obbligazione di “prestare” il proprio lavoro intellettuale e manuale”; l'art. 2103 c.c. che si riferisce alle “mansioni effettivamente svolte” e l'art. 2104, c. 1, c.c. che si riferisce alla “natura della prestazione”).

Volendo poi seguire la tesi di Mengoni è chiaro che la prestazione di fare oggetto dell'obbligo del lavoratore non è in grado di soddisfare di per sé l'interesse finale del creditore/datore di lavoro (sia esso *il fine di profitto nel caso delle imprese o anche un fine ideale per le organizzazioni che un fine ideale perseguono*): è l'organizzazione nel suo insieme che mira a tale risultato finale, una organizzazione che è predisposta, modificata e conformata dal

⁽¹⁴⁾ C. M. Bianca, *op. cit.*, 74, osserva che cambiando il contenuto cambia il giudizio di responsabilità: nel primo caso se l'attività dedotta diviene impossibile il debitore è esonerato; nel secondo se quella specifica attività diviene impossibile il debitore rimane comunque tenuto al risultato. Non tutti però sono d'accordo con questa lettura. Osserva in particolare S. Trivelloni, *op. cit.*, 3 che la posizione del Bianca quanto all'atteggiarsi del giudizio di responsabilità ed al ruolo dell'impossibilità nelle due categorie di obbligazioni si avvicina molto alla posizione espressa da L. Mengoni. V. De Lorenzi, *Obbligazioni di mezzi e obbligazioni di risultato*, *Dig. disc. priv., Sez. civ.*, XII, Utet, 1995, 397 ss.

⁽¹⁵⁾ C. Cester - M. G. Mattarolo, *op. cit.*, 40, in partic. nota 91.

⁽¹⁶⁾ V. per tutti C. Cester - M. G. Mattarolo, *op. cit.*, 33, che definisce questa opinione «ormai dominante».

⁽¹⁷⁾ Con ciò non si vuole però dire che il lavoratore debba naturalisticamente fare qualcosa nel mondo dei fatti; tale obbligo positivo ha un significato puramente giuridico, cosicché – come osservato da Grandi – vi possono rientrare anche periodi o fasi di attesa o di disponibilità: «il facere del lavoratore ben può identificarsi con comportamenti di facere differenziabili nel loro coefficiente di attività e nel loro modo di porsi in relazione all'interesse del creditore», v. M. Grandi, voce *Rapporto di lavoro*, *Enc. dir.*, 1987, XXXIII, 336; L. Zoppoli, *La corresponsività nel rapporto di lavoro*, Jovene, 1991, 148.

datore di lavoro. Il risultato finale in quanto mediato dalla organizzazione produttiva sulla quale il lavoratore non ha il controllo cade per ciò fuori dell'obbligazione.

Mai quindi potrebbe essere dedotto in obbligazione un risultato finale la cui realizzazione possa dipendere in tutto o in parte dalla organizzazione di uomini e mezzi predisposta dal datore.

L'argomento più pregnante è, infine, ad avviso di chi scrive, quello per cui ove volessimo ragionare diversamente (e cioè volessimo imputare al lavoratore la responsabilità del risultato, ovvero la responsabilità per la mancata realizzazione di modificazioni della realtà materiale o giuridica conseguenti alla sua attività di lavoro) ciò vorrebbe dire traslare sul lavoratore i rischi giuridici di quella utilità del lavoro che discende da una determinata organizzazione del processo produttivo su cui il lavoratore non ha controllo ⁽¹⁸⁾.

Se si concorda con l'analisi sin qui condotta non vi è chi non veda come non si possa che concludere per la riaffermazione dell'assunto da cui si è partiti: l'obbligazione del lavoratore subordinato (l'obbligazione di fare, cioè di lavorare) è obbligazione di contegno: il lavoratore con il contratto di lavoro subordinato si impegna a svolgere una attività di lavoro ed essa (ove correttamente eseguita) soddisfa per ciò stesso e di per sé l'interesse datoriale. Ciò non solo perché così sono strutturate le norme, ma anche perché ragionare diversamente vorrebbe dire imputare al lavoratore risultati che dipendono dall'organizzazione su cui lo stesso non ha controllo. Un impianto diverso, del resto, sarebbe in contrasto radicale con il nostro sistema costituzionale che viceversa pone al centro la tutela del lavoratore come persona (sul piano della retribuzione ex art. 36 Cost, sul piano della salute e sicurezza e del tempo di lavoro/pause ex art. 36 Cost. e art. 41 co. 2 Cost.; sul piano della tutela della persona in senso complessivo ex artt. 2 e 3 e 41 Cost.).

Se così è, sorgono a questo punto ulteriori domande. In particolare, se il contenuto dell'obbligazione del lavoratore è un fare: i) questo deve rivestire una certa qualità ed eventualmente anche intensità per soddisfare l'obbligazione assunta? ii) quali sono i parametri qualitativi e quantitativi cui la prestazione deve rispondere? iii) quali sono le norme di riferimento? In definitiva quale ruolo gioca qui la diligenza ex art. 2104 c. 1 c.c. e la subordinazione cioè il potere direttivo datoriale ex art. 2094 c.c.?

3. Il ruolo della diligenza: il come ed il quanto della prestazione che costituisce oggetto della obbligazione di lavorare

L'opinione prevalente ritiene che la diligenza costituisca il modo e la misura della prestazione dovuta e non una obbligazione autonoma rispetto a quella di prestare (e

⁽¹⁸⁾ M. T. Carinci, *Sul principio di proporzionalità quantitativa della retribuzione al "lavoro prestato" ex art. 36 Cost.*, LLI, 2022, 1, 92.

tanto meno integrando l'oggetto dell'obbligazione). E se è vero che il codice non contiene una definizione normativa di cosa sia la diligenza limitandosi, in plurime disposizioni, a indicarne le "condizioni d'uso" ovvero quali debbano esserne i criteri di valutazione (la diligenza del buon padre di famiglia *ex art. 1176 c.c.*; la diligenza rapportata alla natura della prestazione per il prestatore di lavoro subordinato *ex art. 2104, c0. 1 c.c.*), ciò già appare emblematico del fatto che la diligenza non costituisce obbligo autonomo rispetto all'obbligo di prestazione.

Una conferma in tal senso si può trarre anche dalla Relazione al codice (n. 559) laddove la diligenza è intesa come «misura del comportamento del debitore nell'eseguire la prestazione dovuta» e, cioè, come «complesso di cure e di cautele che ogni debitore deve normalmente impiegare nel soddisfare la propria obbligazione» ⁽¹⁹⁾. Del resto in questo senso è anche l'opinione dottrinale prevalente, secondo cui la diligenza non solo non costituisce obbligo autonomo, ma neppure concorre ad individuare l'oggetto dell'obbligazione (cioè l'obbligo di prestare) che è invece costituito dalle mansioni ⁽²⁰⁾.

La diligenza, dunque, (tramite il rinvio generale a regole desunte dal contesto sociale – *ex art. 1176, co. 1*, che costituisce appunto la regola generale –; o tramite il rinvio specifico al contesto professionale – *ex art. 1176, co. 2 c.c.* che costituisce la regola particolare quando vengano in considerazione attività professionali, norma poi confermata dall'*art. 2104, co. 1* laddove si riferisce alla "natura della prestazione" –) fissa i parametri oggettivi e comunemente accettati in quel determinato ambito di riferimento per valutare l'esatto adempimento del debitore ⁽²¹⁾.

Il parametro della diligenza ha poi due facce.

La prima è pacifica: la diligenza secondo opinione consolidata attiene innanzitutto alle modalità qualitative della prestazione; la seconda più discussa si riferisce alla quantità di prestazione. Ciò vuol dire innanzitutto che il lavoratore non solo deve usare la cura e l'attenzione proprie di qualunque "buon debitore" (buon padre di famiglia *ex art. 1176 co. 1 c.c.*) ma anche (in linea con il parametro della "diligenza professionale" posta dall'*art. 1176, co. 2 c.c.* – ed anche dall'*art. 2104, co. 1 c.c.* laddove fa riferimento alla "natura della prestazione" –) che la prestazione deve essere eseguita nel rispetto delle regole tecniche e dell'arte proprie di un certo settore professionale, cioè nel rispetto di standard non giuridici, ma propri (modelli di tipo qualitativo) di un determinato mestiere o professione a cui il debitore si deve attenere ⁽²²⁾.

⁽¹⁹⁾ C. Cester - M. G. Mattarolo, *op. cit.*, 90.

⁽²⁰⁾ Cfr. C. Cester - M. G. Mattarolo, *op. cit.*, 131. L'opinione è largamente condivisa, v. L. Mengoni, *op. cit.*; A. Viscomi, *Diligenza e prestazione di lavoro*, Giappichelli, 1997.

⁽²¹⁾ V. C. Cester - M. G. Mattarolo, *op. cit.*, 111 per la valutazione del corretto adempimento del debitore.

⁽²²⁾ C. Cester - M. G. Mattarolo, *op. cit.*, 124 ss.; P. Ichino, *Il contratto di lavoro*, II, Giuffrè, 2003, 259 s.

L'art. 2104, co. 1 c.c. contiene però *altri due parametri*: quello dell'«interesse dell'impresa» e quello dell'«interesse superiore della produzione nazionale». E se il secondo parametro – quello dell'interesse superiore della produzione nazionale secondo la unanimità della dottrina ⁽²³⁾ può ritenersi abrogato in quanto strettamente legato alla ideologia corporativa – rimane da discutere sul primo e, cioè, sul rilievo ai fini della diligenza dell'«interesse dell'impresa».

Al riguardo c'è chi ⁽²⁴⁾ ritiene che esso non abbia alcun significato proprio ma si tratti di una indicazione pleonastica: «L'interesse dell'impresa che può assumere rilievo nella determinazione delle modalità tecniche della prestazione in nulla si distingue da quello di qualsiasi altro creditore della prestazione stessa: il creditore come si è visto ha sempre diritto a norma dell'art. 1176 c.c. a che i propri interessi siano perseguiti dal creditore – entro i confini del lecito e dell'attività dedotta in contratto – con la cura che vi dedicherebbe il buon padre di famiglia e secondo uno standard adeguato di diligenza tecnica».

C'è invece al contrario chi ⁽²⁵⁾ ritiene che tale parametro abbia una sua autonoma rilevanza ed un suo significato proprio, non alludendo all'interesse generico del creditore-datore di lavoro, ma invece all'interesse del creditore gestore dell'organizzazione (sia essa imprenditoriale o meno) ⁽²⁶⁾: insomma la prestazione deve essere resa in modo da poter essere integrata nell'organizzazione (cioè essere «organizzabile»).

In proposito, la miglior dottrina scrive ⁽²⁷⁾: «Mi sembra indubbio che, per adempiere alla prestazione nel rispetto dell'interesse dell'impresa, il prestatore di lavoro debba, anzitutto, conformare il suo agire ai meccanismi organizzativi, ai collegamenti operativi, alle varie interazioni fra le diverse fasi o strutture *dell'impresa o, in generale,*

⁽²³⁾ P. Ichino, *op. cit.*, 262.

⁽²⁴⁾ P. Ichino, *op. cit.*, 261.

⁽²⁵⁾ C. Cester - M. G. Mattarolo, *op. cit.*, 163 ss.; A. Viscomi, *op. cit.*, 203 ss.

⁽²⁶⁾ Cfr. C. Cester - M. G. Mattarolo, *op. cit.*, 165 s.: «Questo peraltro non significa che la norma nulla aggiunga al normale schema del rapporto obbligatorio, perché è proprio il riferimento all'impresa e non, più semplicemente, al soggetto datore di lavoro, che qualifica in modo peculiare l'interesse creditorio e lo differenzia rispetto a quello proprio di ogni rapporto di obbligazione. Detto in altri termini, l'art. 2104 c.c. assume, quale parametro per la diligenza, l'interesse creditorio espresso [...] più che dalla *persona* dell'imprenditore quale soggetto che agisce professionalmente in ambito economico, *dall'attività organizzata* di questi».

«[...] La pretesa creditoria ad una prestazione di lavoro diligente secondo il parametro dell'interesse dell'impresa si colloca necessariamente nell'area in cui la prestazione stessa è utilizzata e conformata rispetto agli altri apporti lavorativi, oltre che rispetto agli apporti di tutti gli altri fattori produttivi, in una logica, appunto, organizzativa. In questa linea allora correttamente si pone quella dottrina che focalizza, nella formula in commento, la rilevanza della organizzazione nel momento della esecuzione della prestazione, nel senso della necessaria integrazione di questa in quella, con modalità tali da permettere il coordinamento con il lavoro degli altri dipendenti: in buona sostanza la «organizzabilità» della prestazione stessa».

⁽²⁷⁾ C. Cester - M. G. Mattarolo, *op. cit.*, 167.

dell'organizzazione nella quale è inserito: una prestazione che pur professionalmente perfetta non ne tenesse conto sarebbe in conflitto con l'art. 2104 c.c.».

In questa visione è tramite l'esercizio del potere direttivo che il datore di lavoro-organizzatore – stabilendo le modalità concrete della prestazione da integrare nella organizzazione da lui creata – delinea e delimita in qualche misura la propria posizione di creditore e dunque anche le modalità dell'esatto adempimento ⁽²⁸⁾. E se è vero che, seguendo questa tesi, l'interesse organizzativo del datore è oggettivato nella organizzazione (e dunque deve rispondere ed essere valutato secondo canoni di *tipicità sociale*) è pur vero che l'organizzazione è *quella scelta e predisposta e conformata dal datore tramite l'esercizio del suo potere direttivo*.

Insomma, in questa lettura se si riconferma che la diligenza non fa sorgere obblighi autonomi che si affiancano all'obbligo di fare e rimane confinata quale criterio di valutazione della obbligazione dedotta in contratto, tuttavia le modalità del fare (tramite il criterio dell'interesse dell'impresa, al fine di rendere la prestazione “*organizzabile*” o “*utilizzabile*”) rimette nella disponibilità del datore di lavoro – tramite l'esercizio del potere direttivo – il “come” della prestazione.

Ora se questa lettura poteva forse non sollevare soverchi problemi di fronte al modello della impresa fordista (monolitica, statica, piramidale) ne solleva eccome a fronte delle attuali strutture governate dalle tecnologie (in cui l'organizzazione diviene elastica e rapidamente mutevole, dove cade il confine fra interno ed esterno dell'organizzazione e in cui, dunque, in breve, il modello organizzativo si individualizza e non risponde più a modelli consolidati, uniformi, socialmente generalmente accettati).

A ben guardare, la gravità di questi problemi si evidenzia ancora più se dal profilo qualitativo si passa a quello quantitativo. Discusso in dottrina è se la diligenza attenga anche a modalità quantitative della prestazione da ritenere in questo caso necessarie ai fini dell'esatto adempimento. Ci si chiede in altre parole se la diligenza richieda anche il rispetto di una quantità/ritmo/produttività minima del lavoro (intendendo la produttività come rapporto fra tempo impiegato e quantità o intensità del lavoro) e se e come eventualmente tale quantità possa essere modificata.

Al riguardo ⁽²⁹⁾ si registrano diverse opinioni.

Alcuni hanno ritenuto tale profilo totalmente escluso: nell'art. 2104 c.c. si fa riferimento solo alla “natura della prestazione” e non al rendimento della stessa inteso come rapporto fra tempo e prestazione ⁽³⁰⁾.

⁽²⁸⁾ C. Cester - M. G. Mattarolo, *op. cit.*, 169.

⁽²⁹⁾ Esula da questo discorso l'incentivazione di rendimenti superiori a quelli dovuti, tramite la leva retributiva incentivante.

⁽³⁰⁾ M. Napoli, *La stabilità reale del rapporto di lavoro*, Franco Angeli, 1980, 186, cui adde L. Nogler, *Disciplina dei licenziamenti e mercato del lavoro: atti delle giornate di studio di diritto del lavoro, Venezia 25-26 maggio 2007*, Giuffrè, 2008, 48; G. Giugni, *Mansioni e qualifica nel rapporto di lavoro*, Jovene, 1963.

Di diverso avviso è tuttavia altra parte della dottrina secondo cui invece l'obbligazione di lavorare richiede minimi quantitativi perché possa dirsi correttamente adempiuta ⁽³¹⁾.

Secondo una prima variante di questa seconda opinione il lavoratore sarebbe sempre tenuto ad una quantità minima di prestazione nell'unità di tempo (cioè ad un ritmo/intensità di esecuzione del lavoro ed anche ad una ragionevole variabilità del ritmo) e dunque sussisterebbe una clausola implicita in tale senso nel contratto di lavoro quale requisito indispensabile per evitare la nullità del contratto di lavoro. E ciò sia quando il ritmo non tenuto pregiudichi la qualità (come per es. nel caso del cuoco che operando ad un ritmo non consono faccia impazzire la maionese) sia in ogni altra ipotesi (è il caso per es. del lavoratore che non operi allo stesso ritmo del gruppo in cui è inserito) ⁽³²⁾. Al di sotto di tali minimi si configura dunque un inadempimento.

Rimane poi da definire come tali minimi debbano essere individuati. L'opinione prevalente è nel senso che essi debbano ricavarsi dalla *performance* del lavoratore medio adibito a quel lavoro nello stesso settore, o di altri lavoratori nell'ambito della stessa organizzazione o se ciò non fosse possibile alla media dell'attività di quello stesso lavoratore nel tempo.

Al di là poi della diligenza/intensità minima è poi sempre nella libertà delle parti introdurre clausole (tramite il contratto individuale od il contratto collettivo) che determinino un innalzamento di tale intensità minima. Secondo l'opinione di Pietro Ichino ⁽³³⁾ la contrattazione collettiva sul punto sarebbe sovrana e non dovrebbe sottostare a limiti di sorta, mentre il contratto individuale dovrebbe – a pena di nullità – rispettare il principio generale di tutela della salute (*ex art. 2087c.c.*), quello di proporzionalità della retribuzione (*ex art. 36 Cost.*) e le norme specifiche relative a certe tipologie di lavoro. L'opinione però non convince dal momento che le norme imperative richiamate fungono da limite tanto alle previsioni del contratto individuale quanto a quelle del contratto collettivo. Inoltre, secondo la stessa opinione ⁽³⁴⁾, tramite accordo delle parti potrebbe essere inserita una clausola di fungibilità fra intensità ed estensione temporale. In questo caso la prestazione non solo sarebbe divisibile in ragione del tempo, ma anche in ragione della intensità.

L'altra variante di questa lettura è quella sostenuta da Marco Marazza, il quale ritiene sì che nel contratto sia implicita una clausola di rendimento minimo ⁽³⁵⁾, però non pensa che la diligenza individui di per sé una quantità minima di prestazione

⁽³¹⁾ In questo senso, v. P. Ichino, *op. cit.*, 263; C. Cester - M. G. Mattarolo, *op. cit.*, 187; M. Marazza, *Lavoro e rendimento*, ADL, 2004, 2, 539 ss.

⁽³²⁾ P. Ichino, *op. cit.*, 267.

⁽³³⁾ P. Ichino, *op. cit.*, 281.

⁽³⁴⁾ P. Ichino, *op. cit.*, 275.

⁽³⁵⁾ M. Marazza, *Lavoro e rendimento*, *op. cit.*, 556; Id., *Saggio sull'organizzazione del lavoro*, Cedam, 2002, 315 ss.

“oggettivata” - ricavabile da parametri di tipicità sociale - a cui il lavoratore debba attenersi per essere considerato adempiente.

Nella sua visione la diligenza è invece “sovrastata” dal potere direttivo/dovere di obbedienza. A suo parere infatti «il contenuto primario dell’obbligazione di lavoro consiste nel rispetto delle direttive impartite. Rispetto a tale obbligo primario – semmai integrato dall’obbligo di fedeltà – la diligenza si configura come dovere strumentale ed è solo un criterio per valutare la conformità del comportamento del debitore a quello dovuto»⁽³⁶⁾. Il rendimento del lavoratore è, dunque, conformato dal potere direttivo e dalla organizzazione creata dal quel potere ed in cui il lavoratore opera. «Il rendimento che il datore di lavoro può attendere è dunque solo quello che il suo dipendente può oggettivamente offrire nella organizzazione produttiva creata e gestita dall’imprenditore e quindi tenendo conto dei tempi di lavoro che il datore impone, delle pause, degli strumenti che mette a disposizione, ecc.»⁽³⁷⁾. Ma subito aggiunge (distaccandosi così proprio in questo passaggio cruciale dall’altra variante di questa tesi) che il datore può in via unilaterale – tramite la modifica dell’organizzazione – innalzare la quantità/produttività attesa posto che «nessun ostacolo impedisce all’imprenditore di esplicitare unilateralmente quale sia il ritmo di produttività attesa dal lavoratore in connessione per esempio con una determinata innovazione organizzativa o con una più razionale organizzazione della prestazione e soprattutto con una nuova e più razionale organizzazione interna della prestazione. In questo senso sul presupposto che il rendimento abbia rilevanza contrattuale ci pare di poter dire che l’individuazione unilaterale della produttività altro non è che una organizzazione interna della prestazione di lavoro subordinato»⁽³⁸⁾.

Insomma nell’opinione di Marco Marazza la diligenza – sotto il profilo dell’intensità del lavoro – viene così rimessa alle decisioni unilaterali del datore di lavoro. A ciò aggiungendosi che secondo tale impostazione⁽³⁹⁾ la «normalità o uniformità del contesto organizzativo» creato dal datore di lavoro permette altresì di misurare la diligenza attraverso i risultati (cioè le modifiche materiali) prodotte dall’attività del lavoratore.

L’opinione appena riportata non mi pare condivisibile dal momento che rimette nella disponibilità di una delle parti e per di più della parte “forte” del rapporto – il datore di lavoro - l’individuazione della intensità della prestazione dovuta, con evidenti ricadute su molteplici aspetti del rapporto di lavoro quali l’equilibrio sinallagmatico del rapporto *ex art. 36 Cost.*, l’inderogabilità della disciplina a tutela della salute della persona

⁽³⁶⁾ M. Marazza, *Lavoro e rendimento*, *op. cit.*, 554.

⁽³⁷⁾ M. Marazza, *Lavoro e rendimento*, *op. cit.*, 561.

⁽³⁸⁾ M. Marazza, *Lavoro e rendimento*, *op. cit.*, 556 s.

⁽³⁹⁾ La ricostruzione dell’A. passa per una critica della distinzione fra obbligazioni di mezzi e obbligazioni di risultato.

che lavora *ex art. art. 32 Cost. e della tutela della persona nel suo complesso ex artt. 2 e 41 Cost.*

4. Conclusioni: le (numerose) questioni ancora aperte

Se pur mi sembra di avere dato sin qui risposta alle domande sollevate in apertura, non mi nascondo che nello scenario attuale in cui le tecnologie sono in grado di parcellizzare i compiti e di frammentare la prestazione misurandola al millimetro (come nel lavoro agile), anche volendo mantenere fermo, come qui si è fatto, che l'obbligazione di lavoro è di contegno, le questioni aperte sono ancora numerose, forse troppe, tra cui, per enumerarne solo alcune: il problema di parametri oggettivi di misurazione della diligenza dovuta per evitare lo sfruttamento e l'autosfruttamento del lavoratore; i riflessi di questi sull'onere della prova ⁽⁴⁰⁾, il tema del licenziamento per scarso rendimento ⁽⁴¹⁾ e del risarcimento del danno ⁽⁴²⁾; quale sia il ruolo della contrattazione collettiva in materia richiamando quanto avvenuto in passato in tema di cottimo. È in questa direzione, ad avviso di chi scrive, e, cioè, verso soluzioni in grado di dare risposta a tali quesiti, che la dottrina lavoristica deve concentrare i propri sforzi. Ed è in questa direzione che vanno i contributi dottrinali contenuti in questo numero della rivista.

⁽⁴⁰⁾ V. De Lorenzi, *op. cit.*

⁽⁴¹⁾ L. Nogler, *op. cit.*

⁽⁴²⁾ C. Zoli, *Inadempimento e responsabilità per colpa del prestatore di lavoro*, RTDPC, 1983, 1269 ss.

Bibliografia

- Bianca C. M., *Diritto civile IV. L'obbligazione*, Giuffrè, 1990.
- Carinci M. T., *Sul principio di proporzionalità quantitativa della retribuzione al "lavoro prestato" ex art. 36 Cost.*, in *LLI*, 2022, 1, 87 ss.
- Cester C. - Mattarolo M. G., *Diligenza e obbedienza del prestatore di lavoro. Art. 2104*, in P. Schlesinger - D. Busnelli, *Il Codice Civile. Commentario*, Giuffrè, 2007.
- De Lorenzi V., *Obbligazioni di mezzi e obbligazioni di risultato*, *Dig. disc. priv., Sez. civ.*, XII, Utet, 1995.
- Giugni G., *Mansioni e qualifica nel rapporto di lavoro*, Jovene, 1963.
- Grandi M., voce *Rapporto di lavoro*, *Enc. dir.*, XXXIII, 1987.
- Ichino P., *Il contratto di lavoro*, II, Giuffrè, 2003.
- Mancini G. F., *La responsabilità contrattuale del prestatore di lavoro*, Giuffrè, 1957.
- Marazza M., *Lavoro e rendimento*, in *ADL*, 2004, 2, 539 ss.
- Marazza M., *Saggio sull'organizzazione del lavoro*, Cedam, 2002.
- Mengoni L., *Obbligazioni «di risultato» e obbligazioni «di mezzi» (Studio critico)*, già in *RDC*, 1954, I, ora in C. Castronovo - A. Nicolussi - A. Albanese (a cura di), *Luigi Mengoni, Scritti II. Obbligazioni e negozio*, Giuffrè, 2011, 141 ss.
- Napoli M., *La stabilità reale del rapporto di lavoro*, Franco Angeli, 1980.
- Nogler L., *Disciplina dei licenziamenti e mercato del lavoro: atti delle giornate di studio di diritto del lavoro, Venezia 25-26 maggio 2007*, Giuffrè, 2008.
- Osti G., *Revisione critica della teoria sulla impossibilità della prestazione*, già in *RDC*, 1918, 209 ss., 313 ss., 417 ss., ora in Id., *Scritti giuridici*, Giuffrè, 1973, 3 ss.
- Persiani M., *Contratto di lavoro e organizzazione*, Cedam, 1966.
- Perulli A., *Il lavoro autonomo: contratto d'opera e professioni intellettuali*, Giuffrè, 1996.
- Pessi R., *Contributo allo studio della fattispecie lavoro subordinato*, Giuffrè, 1989.
- Schlesinger P., *Riflessioni sulla prestazione dovuta nel rapporto obbligatorio*, in *RTDPC*, 1959, 1273 ss.
- Trivelloni S., voce *Obbligazione*, in *Enc. Giur. Treccani*, XIV Aggiornamento, 2006.
- Tursi A., *Le metamorfosi del tempo di lavoro*, in *DRI*, 2022, 2, 464 ss.
- Viscomi A., *Diligenza e prestazione di lavoro*, Giappichelli, 1997.
- Zoli C., *Inadempimento e responsabilità per colpa del prestatore di lavoro*, in *RTDPC*, 1983, 1269 ss.
- Zoppoli L., *La corresponsività nel rapporto di lavoro*, Jovene, 1991.