



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

**Rendimento nel lavoro agile  
tra organizzazione per obiettivi e poteri**

**ANNAMARIA DONINI**  
**Università di Genova**

**vol. 10, no. 1, 2024**

ISSN: 2421-2695





## Rendimento nel lavoro agile tra organizzazione per obiettivi e poteri

**ANNAMARIA DONINI**

Università degli Studi di Genova  
Associata di Diritto del Lavoro  
annamaria.donini@unige.it

---

### ABSTRACT

---

Under the employment relationship, the achievement of an objective fixed by the employer may be relevant in terms of verifying the fulfillment of the employment obligation. The difference between the results expected and those achieved is considered a sign of negligence. If the discrepancy is relevant, this constitutes a significant contractual breach, which may lead to a justified subjective reason dismissal (defined as “poor performance dismissal”).

This interpretation becomes particularly meaningful with regard to law no. 81/2017 allowing the stipulation in the agile work agreement of forms of organization by stages, cycles and objectives. Paying particular attention to the jurisprudence on dismissal for poor performance, the contribution examines what role the setting of objectives in the agile work agreement plays and what consequences may arise if these objectives are not met.

**Keywords:** organizational models; dismissal; breach of contract; agile work; diligence; employer’s power

<https://doi.org/10.6092/issn.2421-2695/19910>

---

## **Rendimento nel lavoro agile tra organizzazione per obiettivi e poteri**

SOMMARIO: 1. L'organizzazione per obiettivi e la definizione del debito lavorativo: identificazione del problema. – 2. Il mancato raggiungimento dell'obiettivo alla luce della giurisprudenza sullo scarso rendimento. – 3. (segue) La prova dell'inadempimento attraverso la prova dello scarso rendimento. – 4. Gli standard quali-quantitativi della diligenza. – 5. Fasi, cicli, obiettivi e forme del potere direttivo nel lavoro agile. – 5. Obiettivi “mancati” tra licenziamento e recesso dall'accordo.

### **1. L'organizzazione per obiettivi e la definizione del debito lavorativo: identificazione del problema**

Sebbene la l. n. 81/2017 consenta la «virtuale apertura ad una varietà di modelli» di lavoro agile<sup>(1)</sup>, lo schema più innovativo è quello che, oltre a svincolarsi dall'orario di lavoro, si articola per fasi, cicli e obiettivi<sup>(2)</sup>. Tale modello di lavoro agile, la cui scelta è rimessa dalla legge alla libertà negoziale delle parti, introduce alcuni interrogativi in merito alle caratteristiche del comportamento solutorio dovuto dai lavoratori. In particolare, non sono definiti in maniera immediata i riflessi sul contenuto dell'obbligazione lavorativa derivanti dall'esplicitazione nell'accordo di un obiettivo o di una fase del processo produttivo e, di conseguenza, è incerto se in ogni caso di mancato raggiungimento dell'obiettivo assegnato si determini necessariamente un inadempimento dell'obbligo di prestazione del lavoratore agile.

La realizzazione di un risultato specifico può determinare conseguenze sul piano retributivo nelle ipotesi in cui, a livello collettivo o individuale, sia stata pattuita l'erogazione di specifiche maggiorazioni al raggiungimento di obiettivi o soglie di produzione. A netto dei riflessi sul piano della remunerazione del lavoro, è dibattuta la collocazione degli obiettivi di rendimento, di risultato o di produttività entro il sinallagma contrattuale. Ove si ritenesse che il contenuto dell'obbligazione lavorativa possa coincidere – anche parzialmente – con il raggiungimento di un obiettivo, si verificherebbe infatti una torsione significativa nella struttura del rapporto di lavoro subordinato.

---

<sup>(1)</sup> A.R. Tinti, *Travestimenti. Potere e libertà nel lavoro agile*, *LD*, 2022, 1, 152; M. T. Carinci -A. Ingraio, *Il lavoro agile: criticità emergenti e proposte per una riforma*, *LLI*, 2021, 7, 2, R. 21 -R. 23.

<sup>(2)</sup> L'assenza di particolari vincoli di orario sarebbe un requisito essenziale mentre l'organizzazione per fasi cicli e obiettivi sarebbe inessenziale in considerazione del ricorso all'avverbio “anche”, secondo G. Proia, *L'accordo individuale e le modalità di esecuzione e di cessazione del lavoro agile*, in *Il jobs act del lavoro autonomo e del lavoro agile*, a cura di L. Fiorillo - A. Perulli, Giappichelli, 2018, 184.

Le incertezze in merito al rapporto tra obiettivo, o risultato, e obbligazione lavorativa sono amplificate dalle caratteristiche dei nuovi modelli di gestione del lavoro. Non è raro che il lavoro si svolga nell'ambito di organizzazioni che presentano un'attenuazione della componente gerarchica e un corrispondente riconoscimento ai prestatori di maggiore autonomia esecutiva proprio attraverso l'attribuzione di obiettivi, da realizzare senza la costante azione datoriale di direzione <sup>(3)</sup>. L'introduzione di tali nuovi schemi organizzativi è facilitata, come è noto, dall'interconnessione digitale che potenzia le *chances* di partecipazione dei lavoratori (nonché degli utenti) e sostiene la predisposizione di schemi gestionali collaborativi orientati all'individuazione degli obiettivi con modalità condivise<sup>(4)</sup>. Risulta ormai inevitabile il confronto con tali modelli di organizzazione del lavoro e l'esigenza si fa particolarmente pressante proprio in relazione all'intervento di regolazione per via legislativa del lavoro agile. La l. n. 81/2017 ha infatti introdotto una particolare forma di articolazione del lavoro caratterizzata da elementi (l'assenza di orario e lo svolgimento dell'attività lavorativa per fasi, cicli e obiettivi) che, almeno in prima istanza, paiono distanti, se non dissonanti, rispetto a quelli che caratterizzano l'obbligazione nel contratto di lavoro subordinato.

Per accostarsi al problema dell'incidenza degli obiettivi sul debito lavorativo, e sul suo corretto assolvimento, può essere utile prendere le mosse da una questione collaterale che tuttavia ha il pregio di essere stata oggetto di ampio dibattito. Non di rado i giudici sono chiamati a verificare se il mancato raggiungimento degli obiettivi affidati individualmente o ricavabili sulla base degli standard di produzione in azienda costituisca un inadempimento e se tale inadempimento presenti una gravità sufficiente da giustificare il licenziamento. La ricorrenza con cui tali situazioni divengono oggetto di accertamento giudiziale è tale da aver reso possibile l'emersione nella sintesi dottrinale e giurisprudenziale della fattispecie del licenziamento per "scarso rendimento" dei lavoratori.

---

<sup>(3)</sup> Si veda l'accordo aziendale tra Sasol Italy spa e RSU del 21 gennaio 2021, segnalato da M. D'Aponte, *Evoluzione dei sistemi organizzativi nell'impresa e tutela dei diritti dei lavoratori nel quadro della regolamentazione europea: dal diritto alla "disconnessione" al lavoro "per obiettivi"*, *MGL*, 2022, 1, 48, che contiene «una moderna modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, distinta dal Telelavoro e dal Lavoro Agile, che si caratterizza per la piena libertà di gestione da parte del lavoratore dei tempi e del luogo di lavoro e per la focalizzazione dell'attività sugli obiettivi assegnati allo specifico ruolo nell'ambito dell'organizzazione aziendale».

<sup>(4)</sup> Cfr. L. Corazza, *Note sul lavoro subordinato 4.0*, *DRI*, 2018, 1069 s.

## 2. Il mancato raggiungimento dell'obiettivo alla luce della giurisprudenza sullo scarso rendimento

Per individuare le conseguenze sul debito lavorativo derivanti dall'assegnazione di obiettivi ai prestatori, alcune indicazioni sono ricavabili dalla giurisprudenza che verifica la legittimità dei licenziamenti irrogati per scarso rendimento.

In qualche rara occasione è stato ritenuto che lo svolgimento di una prestazione non corrispondente, quanto a intensità o qualità, a quanto richiesto dal datore possa integrare un'ipotesi di giustificato motivo oggettivo di licenziamento<sup>(5)</sup>. Si può richiamare, a testimonianza di tale posizione minoritaria, la nota sentenza Cass. 5 marzo 2003, n. 3250 secondo la quale lo scarso rendimento rileva ai fini di un licenziamento per motivo oggettivo solo qualora sia tale da determinare una «perdita totale dell'interesse del datore alla prosecuzione del rapporto»<sup>(6)</sup>.

L'opinione prevalente si assesta su posizioni di diverso tenore. In considerazione del fatto che nel contratto di lavoro subordinato è dedotta un'attività lavorativa e non un *opus* o uno specifico risultato, la giurisprudenza maggioritaria esclude che il fallimento del lavoratore nel raggiungere l'obiettivo fissato costituisca di per sé un valido fondamento per il licenziamento<sup>(7)</sup>. Un rendimento reputato dal datore insufficiente o scarso assume invece rilevanza qualora sia riconducibile ad un

---

<sup>(5)</sup> V. Cass. 22 novembre 2016, n. 23735, *LG*, 2017, 4, nt. Ventura, *Lo scarso rendimento quale giustificato motivo soggettivo di licenziamento*, 340 ss.

<sup>(6)</sup> Cass. 5 marzo 2003, n. 3250, *RIDL*, 2003, II, 689, nt. Ichino, Cavallaro, e ancora Ichino, *Sullo scarso rendimento come fattispecie anfibia, suscettibile di costituire al tempo stesso giustificato motivo oggettivo e soggettivo di licenziamento*, 694 ss. Che lo scarso rendimento sia riconducibile ad un motivo oggettivo di licenziamento è affermato in un *obiter dictum* quale eventualità alternativa alla ordinaria riferibilità al motivo soggettivo di licenziamento, e in ogni caso, purché sia valutato anche «il comportamento del datore di lavoro, per accertare se il medesimo [...] si sia o meno attivato per prevenire o rimuovere situazioni ostative allo svolgimento della prestazione lavorativa».

<sup>(7)</sup> Nello stesso senso, la maggioranza dei provvedimenti: Cass., 7 dicembre 2018, n. 31763, *DJ*; Cass. 27 aprile 2023, n. 11174, *DJ* e in particolare Cass., S.U., 22 maggio 2018, n. 12568, *DJ*. Le S.U. ricordano altresì che in questi casi debba applicarsi l'art. 2110 c.c.: «Il licenziamento intimato per il perdurare delle assenze per malattia od infortunio del lavoratore, ma prima del superamento del periodo massimo di comporto fissato dalla contrattazione collettiva o, in difetto, dagli usi o secondo equità, è nullo per violazione della norma imperativa di cui all'art. 2110, comma 2, c.c.». Di recente, l'ordinanza Cass. 19 aprile 2024, n. 10640, *DJ*, ha ricordato altresì che «la sussunzione della fattispecie concreta nell'una piuttosto che nell'altra ipotesi normativa non può essere rimessa alla libera scelta del datore di lavoro» e che quando il datore intenda recedere a causa delle assenze del lavoratore determinate da malattia, egli è «soggetto alle regole dettate dall'art. 2110 c.c. che prevalgono per la loro specialità, sia sulla disciplina generale della risoluzione del contratto per sopravvenuta impossibilità parziale della prestazione sia sulla disciplina limitativa dei licenziamenti individuali». Quando invece siano le condizioni soggettive del prestatore, come l'eccessiva morbilità, a determinare un aggravio negli oneri organizzativi datoriali definibile come cd. scompensazione organizzativa, si rientra nell'area del motivo oggettivo di licenziamento: Cass. 4 settembre 2014, n. 18678, *LG*, 2015, 1, nt. Gragnoli, *Il licenziamento per scarso rendimento e il giustificato motivo oggettivo*, 43 ss., nonostante nel testo della sentenza sia richiamato un precedente in tema di licenziamento scarso rendimento, quale negligente inadempimento (ossia Cass. 22 febbraio 2006, n. 3876, *DJ*).

notevole inadempimento nell'esecuzione dell'attività dedotta in contratto. Più nel dettaglio, una rilevante sproporzione tra i target di produzione fissati nel contratto o periodicamente stabiliti e i risultati realizzati a livello individuale può essere considerata sintomatica della inesatta esecuzione della prestazione perché indicativa del (basso) livello di diligenza espletata nell'esecuzione. È ritenuto ammissibile dimostrare l'oggettivo divario tra quanto realizzato dal singolo e quanto atteso ricorrendo alla comparazione quantitativa dei risultati: un rilevante squilibrio potrà fornire indizi in merito alla negligenza o imperizia nell'esecuzione della prestazione che, se sufficientemente grave da integrare notevole inadempimento, potrà fondare un licenziamento per giustificato motivo soggettivo<sup>(8)</sup>. Il grave inadempimento della prestazione rimproverabile al dipendente<sup>(9)</sup> dovrà pertanto consistere in una «non esatta esecuzione della prestazione» derivante dalla mancanza di «diligenza e professionalità medie, proprie delle mansioni affidate al lavoratore»<sup>(10)</sup>, o dalla violazione della «diligente collaborazione»<sup>(11)</sup>.

L'accertamento giudiziale sembra concentrarsi sulla verifica dell'adempimento degli obblighi contrattuali per come definiti, in parte, dal contenuto delle mansioni, e, in parte, dallo standard professionale e sociale che deve essere garantito nella realizzazione della prestazione a seconda del tipo di attività lavorativa. Lo scarto tra il risultato ottenuto dal prestatore e lo standard atteso è rilevante soltanto in quanto capace di testimoniare una negligenza nell'adempimento.

Alla luce di questa linea interpretativa, la formula sintetica diffusa tra operatori e commentatori del “licenziamento per scarso rendimento” si rivela imprecisa non soltanto perché, come viene costantemente ribadito, il rendimento inferiore a quello atteso non integra di per sé un valido motivo di licenziamento, ma anche per una diversa ragione, attinente al concetto stesso di rendimento.

Gli elementi su cui si concentra il giudizio raramente corrispondono al rendimento in senso stretto, che esprime il rapporto tra il risultato conseguito e il

---

<sup>(8)</sup> Il ragionamento pur con diverse sfumature che saranno oggetto di successiva analisi, è comune a molti provvedimenti: Cass. 14 luglio 2023, n. 20284; Cass. 6 aprile 2023, n. 9453; Cass. 5 dicembre 2018, n. 31487; Cass. 23 marzo 2017, n. 7522; Cass. 10 novembre 2017, n. 26676; Cass. 9 luglio 2015, n. 14310; Cass. 22 febbraio 2006, n. 3876; Cass. 10 novembre 2000, n. 14605, tutte in *DJ*.

<sup>(9)</sup> Anche se non esplicitata nel codice disciplinare, ma riconducibile al cd. “minimo etico” Cass. 14 luglio 2023, n. 20284, cit. Dovranno dunque sempre essere presenti i caratteri della notevolzza, cfr. Cass. 12 luglio 2023, n. 19868, *DJ* che, a fronte di un licenziamento motivato da scarso rendimento, ritiene sia stata provata la condotta inadempiente ma manchi la prova della relativa notevolzza.

<sup>(10)</sup> Cass. 5 dicembre 2018, n. 31487, cit.; Cass. 9 luglio 2015, n. 14310, cit.; Cass. 6 aprile 2023, n. 9453, cit.; o ancora, la prova deve riguardare, con espressione differente ma equivalente, il fatto «che la causa dello scarso rendimento deriva da negligenza nell'espletamento della prestazione lavorativa. Pertanto, in mancanza di prova di un difetto di attività da parte del lavoratore, il solo dato del mancato raggiungimento degli obiettivi programmati dal datore di lavoro non legittima la risoluzione del rapporto», Cass. 10 novembre 2017, n. 26676, cit.

<sup>(11)</sup> Cass. 23 marzo 2017, n. 7522, cit.; Cass. 22 febbraio 2006, n. 3876, cit.

tempo dedicato al lavoro<sup>(12)</sup>. Solo in alcune ipotesi i dati quantitativi presi in considerazione per verificare se il licenziamento sia legittimo possono descrivere, con un buon livello di dettaglio, il rapporto tra tempo dedicato al lavoro dal singolo e risultato ottenuto<sup>(13)</sup>. Nella maggioranza dei casi, la valutazione giudiziale si basa sul rapporto tra il risultato realizzato e gli obiettivi individuali di produzione preventivamente fissati dal datore, oppure ricavabili *ex post* sulla base della ricostruzione dell'andamento generale delle attività dei lavoratori comparabili a livello di impresa. Il periodo di tempo su cui si valuta lo scarso rendimento spesso è individuato in maniera ampia e non del tutto precisa secondo la periodicità nella fissazione degli obiettivi. Se però i termini della proporzione (risultato conseguito rispetto all'unità di tempo) sono incerti o non sono definibili con precisione, non ci si troverà di fronte a valori utili per quantificare il rendimento, ma piuttosto a parametri di produzione o produttività a cui deve essere orientato il comportamento dei lavoratori, sempre nel rispetto della mansione e dell'orario di lavoro contrattualmente stabiliti.

### **3. (segue) La prova dell'inadempimento attraverso la prova dello scarso rendimento**

L'inadempimento rilevante per l'esercizio del potere disciplinare e in particolare ai fini del licenziamento può consistere in singole e specifiche mancanze circoscritte e ben identificabili. In questi casi la dimostrazione in giudizio a carico del datore di lavoro (art. 5, l. n. 604/1966) risulterà relativamente semplice, anche grazie alle tipizzazioni della contrattazione collettiva. Quando invece l'inadempimento consiste nello svolgimento negligente delle mansioni che determina uno scarso rendimento nei termini sopra illustrati, si tratterà di provare un «fatto complesso»<sup>(14)</sup> non direttamente coincidente con la realizzazione di un risultato quantitativamente inferiore rispetto all'obiettivo: di conseguenza, graverà sul datore «l'onere della (difficile) prova che il minor rendimento è imputabile a negligenza nell'espletamento della prestazione

---

<sup>(12)</sup> Secondo l'insegnamento di G. Giugni, *Mansioni e qualifica nel rapporto di lavoro*, Jovene, 1963, 125: «un rapporto tra il tempo dedicato alla prestazione e risultato conseguito» che sarebbe indicativo del «*quantum* di applicazione e di attività» che concorre, assieme alla qualità dell'attività realizzata, a integrare il requisito della diligenza.

<sup>(13)</sup> Come nel caso delle lavorazioni in serie (assemblaggio sedili di automobili), rispetto alle quali il mancato raggiungimento del risultato minimo prefissato può assumere «il valore di segno non equivoco o con limitati margini di equivocità dell'obiettivo inadempimento», v. Cass. 20 agosto 1991, n. 8973, *DJ*. Per la rilevanza di elementi di rendimento, come la durata del tempo di lavorazione di una pratica, v. ad es. Cass. 31 gennaio 2013, n. 2291, *DJ*.

<sup>(14)</sup> Cass. 10 novembre 2000, n. 14605, cit.; Cass. 19 agosto 2000, n. 11011, *RIDL*, 2001, II, 346 ss.; Cass. 23 febbraio 1996, n. 1421, *DJ*.

lavorativa»<sup>(15)</sup>. La Corte di Cassazione si mostra consapevole del fatto che, in particolar modo in questo tipo di controversie, l'accertamento della negligenza consisterà in una «valutazione complessiva» dell'attività lavorativa<sup>(16)</sup>, che faccia emergere gli estremi del notevole inadempimento come richiesto dall'art. 3, l. n. 604/1966<sup>(17)</sup>, e che potrà altresì beneficiare della prova per presunzioni<sup>(18)</sup>.

La verifica della legittimità dei licenziamenti per scarso rendimento, dunque, riguarda una pluralità di circostanze capaci di attestare che l'attività lavorativa del prestatore nel suo complesso non raggiunge lo standard qualitativo che legittimamente può essere richiesto. Una corretta ripartizione degli oneri probatori richiede che il datore sia tenuto a provare il «fatto che costituisce il fondamento» della prerogativa esercitata (art. 2697 c.c.), ossia la negligenza «riferibile» al comportamento del lavoratore, «così come coscientemente determinatosi»<sup>(19)</sup>. Il concetto di riferibilità allude all'imputabilità della condotta a titolo di colpa, non intesa in senso soggettivistico o volontaristico, ma come personale consapevolezza dell'individuo in merito al fatto che la condotta tenuta si pone in contrasto con le regole per l'adempimento dell'obbligazione<sup>(20)</sup>.

Ricorrendo ad alcuni esempi tratti dalla giurisprudenza, possono rivelarsi utili ai fini di prova le testimonianze di altri lavoratori sulla base delle quali sia possibile accertare che non vi fossero condizioni legate all'organizzazione o di carattere

---

<sup>(15)</sup> A. Perulli, *Obbligazione di lavoro, diligenza e rendimento*, in *Il rapporto di lavoro subordinato. Costituzione e svolgimento*, a cura di C. Cester, in *Diritto del lavoro*, diretto da F. Carinci, Utet, 2007, 605.

<sup>(16)</sup> Cass. 22 febbraio 2006, n. 3876, cit.; Cass. 9 luglio 2015, n. 14310, cit.; Cass. 5 dicembre 2018, n. 31487, cit.

<sup>(17)</sup> Attraverso «elementi di prova rappresentativi di un quadro di scarsa diligenza», Cass. 1° dicembre 2010, n. 24361, *DJ*.

<sup>(18)</sup> Cass. 10 gennaio 2017, n. 26676, cit.; Cass. 22 gennaio 2009, n. 1632, *DJ*; Cass. 3 maggio 2003, n. 6474, *RCP*, 2004, 2, 502 ss.: «Premesso che non è contestata la violazione della clausola di rendimento in relazione ad una attività di acquisizione di polizze assicurative, che si svolge fuori del controllo dell'imprenditore, la Corte di appello ha correttamente ritenuto che la negligenza potesse essere provata solo attraverso presunzioni. La circostanza che altri due produttori operanti nella stessa zona avevano raggiunto e superato i loro obiettivi annuali [...], il fatto che quando fu affiancata nelle visite ai possibili clienti la stessa aveva raggiunto gli obiettivi prefissati ed il rilievo che effettuava solo visite nel comune di residenza, mentre i colleghi si muovevano nei comuni limitrofi con centinaia di chilometri di percorrenza, hanno costituito secondo la Corte, con ragionamento ineccepibile sul piano logico, il complesso univoco di elementi presuntivi attraverso i quali poteva ritenersi raggiunta la prova della negligenza».

<sup>(19)</sup> C. Cester in 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, 262.

<sup>(20)</sup> Regole per l'adempimento che costituiscono secondo la dottrina maggioritaria l'unico (o, a tutto concedere, il principale) parametro di valutazione dell'inadempimento. Per una disamina del dibattito, L. Zappalà, *La colpa del lavoratore*, Giappichelli, 2020. L'A. legge invece l'imputabilità per colpa della responsabilità contrattuale come uno «standard valutativo bidirezionale della imputabilità [...] sia in chiave afflittiva sia in chiave esimente della responsabilità del prestatore», 223 ss.

ambientale in grado di ostacolare l'adempimento da parte del lavoratore<sup>(21)</sup>. La prova della negligenza deriva talora da elementi indiziari e valutazioni di carattere presuntivo che ad esempio riguardano le statistiche di vendita, le procedure, le strategie adottate dall'impresa, sempre che queste possano costituire un parametro adeguato di comparazione (cfr. infra, § 4) <sup>(22)</sup>.

Talvolta emerge la necessità di valutare vicende risalenti nel tempo. Trattandosi di una fattispecie riconducibile all'area di esercizio del potere disciplinare, la legittimità del recesso dipenderà anche dal rispetto delle regole dell'art. 7 St. lav.<sup>(23)</sup>. Per essere rilevante ai fini del licenziamento per motivo soggettivo, la valutazione complessiva dei comportamenti del dipendente non potrà riguardare condotte per le quali si sia già esaurito il potere disciplinare. Gli inadempimenti che si sono verificati in passato, pertanto, possono rientrare nella valutazione complessiva orientata ad accertare l'inesatta o negligente esecuzione della prestazione solo qualora non «consistano [...] in plurimi precedenti disciplinari del lavoratore già sanzionati in passato, perché ciò costituirebbe un'indiretta sostanziale duplicazione degli effetti di condotte ormai esaurite»<sup>(24)</sup>. In una recente occasione è stato altresì affermato che i precedenti negativi possono valere soltanto qualora abbiano la capacità di rendere la condotta contestata più grave e dunque concorrere a determinare la valutazione della stessa nei termini di notevole inadempimento<sup>(25)</sup> ma sempre entro i limiti del principio del *ne bis in idem*.

L'aspetto più interessante ai fini dell'indagine riguarda la rilevanza dei criteri numerico-quantitativi relativi ai risultati attesi dal prestatore rispetto a quelli effettivamente realizzati.

Seguendo gli argomenti portati dalla giurisprudenza, gli obiettivi organizzativi aziendali, ossia i livelli di risultato o di produzione, non hanno rilevanza in quanto tali ma soltanto come «parametro della diligente collaborazione dovuta dal dipendente»<sup>(26)</sup>. Perché tale parametro sia utilizzabile, è necessario che nel corso del giudizio sia possibile definire con sufficiente certezza e chiarezza il livello di diligenza richiesto<sup>(27)</sup>,

---

<sup>(21)</sup> Cass. 6 aprile 2023, n. 9453, cit. Come la (allegata ma non provata) «condizione di emarginazione e disponibilità di dotazioni e tecnologie insufficienti o diverse da quelle dei colleghi impiegati come lui nel settore sviluppo»

<sup>(22)</sup> È questo il caso di Cass. 10 ottobre 2017, n. 26676, cit.

<sup>(23)</sup> Sul punto si segnalano risalenti conferme della giurisprudenza in riferimento a situazioni in cui l'art. 7 St. lav. andava a sostituire l'accordo Interconfederale 18 ottobre 1950, Cass. 20 aprile 1999, n. 3905, *DJ*; e del ccnl autoferrotranvieri del 23 luglio 1976, Cass. 17 maggio 2005, n. 10303, *DJ*.

<sup>(24)</sup> Cass. 19 gennaio 2023, n. 1584, *DJ*; Cass. 23 marzo 2017, n. 7522, cit.; cfr. anche Cass. 14 febbraio 2017, n. 3855, *LG*, 2017, 7, 654 ss. nt. Ventura

<sup>(25)</sup> Nei termini della cd. "recidività" secondo Cass. 14 luglio 2023, n. 20284, cit. Quando, invece, si intenda far valere la recidiva come elemento costitutivo della mancanza che si addebita al lavoratore, questa dovrà essere adeguatamente contestata e avrà valore entro il termine di due anni.

<sup>(26)</sup> Cass. 22 febbraio 2006, n. 3876, cit.

<sup>(27)</sup> Cass. 9 settembre 2003, 13194, *DJ* che accoglie il ricorso del lavoratore contro una sentenza di merito che non si era espressa «sul grado di diligenza richiesto obiettivamente per la

in modo da valutare se sia stato definito in maniera arbitraria e irragionevole o se invece corrisponda a ciò che è legittimo attendersi in quel determinato contesto socio-economico-produttivo. Il giudizio di regolarità e adeguatezza dello standard qualitativo della prestazione attesa considera di solito affidabile l'andamento medio delle attività dei lavoratori addetti alle stesse mansioni entro un periodo di tempo congruo e in condizioni comparabili. La negligenza non si ricava dal confronto di quanto realizzato dal lavoratore con i risultati fissati *ex ante* nel contratto di lavoro o nelle comunicazioni organizzative aziendali, ma piuttosto dal raffronto tra i risultati individuali e quelli corrispondenti agli standard di attività che siano stati ritenuti adeguati sulla base di un criterio di regolarità sociale ed economica <sup>(28)</sup>.

Peraltro, non sempre è possibile individuare dei criteri quantitativi per misurare la distanza della prestazione lavorativa dai risultati attesi: anche nei giudizi di Cassazione la circostanza è registrata come una eventualità «ove siano individuabili dei parametri per accertare se la prestazione sia eseguita con diligenza e professionalità medie, proprie delle mansioni affidate al lavoratore»<sup>(29)</sup>. La possibilità di utilizzare in giudizio parametri numerici e oggettivi per dimostrare lo scarso rendimento dipenderà, infatti, dalla possibilità di articolare la mansione dedotta in contratto sulla base di obiettivi nonché dall'adeguatezza degli obiettivi forniti nel contratto o nell'esecuzione del rapporto di lavoro rispetto al debito contrattualmente assunto dal prestatore. In mancanza di un'adeguata corrispondenza (dal punto di vista della entità dell'impegno necessario o della qualità delle competenze richieste) tra la mansione lavorativa e l'obiettivo assegnato, infatti, si determinerebbe un rischio significativo di superamento dei confini della prestazione legittimamente esigibile dal datore, con ciò che ne consegue in termini di violazione del nesso di corrispettività retributiva e di impatto sulla salute e sicurezza del lavoratore.

In ogni caso, il lavoratore potrà provare che l'inadempimento è dovuto a causa a lui non imputabile (art. 1218 c.c.), ad esempio perché il risultato atteso non corrisponde ad uno standard di riferimento adeguato rispetto al contesto o all'assetto organizzativo dell'impresa. La prova di questi fatti richiede che il lavoratore possa accedere a informazioni ed elementi che normalmente non sono nella sua disponibilità; in alternativa, potrà fornire la prova, anche per presunzioni, dell'esistenza

---

prestazione di qua e su quello usato dal lavoratore (in generale e secondo un criterio di prevalenza) nella prestazione effettivamente espletata».

<sup>(28)</sup> Il periodo di tempo da considerare dipenderà dalle circostanze concrete: in un caso sei mesi sono stati ritenuti sufficienti per provare la negligenza perché i dati mediani erano enormemente superiori, Cass. 6 aprile 2023, n. 9453, cit.; in un altro caso un anno di risultati negativi non è stato ritenuto sufficiente poiché seguiva periodi di completo raggiungimento degli obiettivi, anche in considerazione della presenza di una pluralità di lavoratori che non avevano raggiunto l'obiettivo (Cass. 5 dicembre 2018, n. 31487, cit., in riferimento ad un contratto di agenzia convertito in contratto di lavoro subordinato).

<sup>(29)</sup> Cass. 6 aprile 2023, n. 9453, cit.; Cass. 9 luglio 2015, n. 14310, cit.; Cass. 5 dicembre 2018, n. 31487, cit.

di condizionamenti – non rientranti nella sua sfera di controllo – che abbiano impedito l'esecuzione della prestazione secondo i livelli di diligenza dovuti<sup>(30)</sup>.

La prova dell'inadempimento in alcune pronunce è stata individuata nell'«enorme sproporzione» tra i target utilizzati come criterio di quantificazione del contegno diligente e i risultati raggiunti. In questi casi, è stata ritenuta sufficiente la dimostrazione del divario oggettivo, più che rilevante rispetto agli obiettivi assegnati ai prestatori o rispetto agli standard ricavati dai target e dalle mediane aziendali<sup>(31)</sup>. Tale orientamento giurisprudenziale determina un rischio di scivolamento verso l'identificazione tra il mancato raggiungimento dell'obiettivo aziendale, che dovrebbe essere solo il «segno»<sup>(32)</sup> dell'inadempimento da accertare, con l'oggetto stesso dell'accertamento, ossia il notevole inadempimento imputabile che può legittimamente fondare il recesso. Si producono corrispondentemente delle conseguenze in relazione alla possibilità per il lavoratore di esercitare il proprio diritto di difesa presentando in giudizio prova contraria. La prova liberatoria del lavoratore, se si adotta questa logica di giudizio, risulterà particolarmente difficile dovendo riguardare aspetti prettamente organizzativi, come la correttezza delle misurazioni dei risultati aziendali effettuate dal datore da cui è risultata quella enorme sproporzione considerata prova della negligenza<sup>(33)</sup>.

#### 4. Gli standard quali-quantitativi della diligenza

La giurisprudenza prevalente, dunque, non assegna allo scarso rendimento il valore di elemento rivelatore di un inadempimento dell'obbligazione lavorativa se non nelle ipotesi in cui esso possa essere collegato ad un difetto di diligenza<sup>(34)</sup>. Se ne

---

<sup>(30)</sup> Volendo formulare un esempio in relazione ai rappresentanti commerciali, gruppo professionale destinatario di numerose pronunce, la prova della non imputabilità dell'inadempimento potrebbe derivare dalle modifiche alla circolazione stradale che abbiano imposto tempi di percorrenza più lunghi, così riducendo il numero di clienti raggiungibili.

<sup>(31)</sup> «Una evidente violazione della diligente collaborazione dovuta dal dipendente, ed a lui imputabile in conseguenza dell'enorme sproporzione tra gli obiettivi fissati dai programmi di produzione e quanto effettivamente realizzato nel periodo di riferimento, tenuto conto della media di attività tra i vari dipendenti», Cass. 5 dicembre 2018, n. 31487, cit.; «un notevolissimo scarto quantitativo dell'attività presa in considerazione rispetto a quella degli altri colleghi (la difesa della società ha rilevato in proposito che la produzione del M. corrisponde solo ad un quarto di quella del venditore con il peggior risultato)», Cass. 22 febbraio 2006, n. 3876, cit.

<sup>(32)</sup> Cass. 20 agosto 1991, n. 8973, cit.

<sup>(33)</sup> F. Pantano, «Scarso rendimento», *inadempimento dell'obbligazione lavorativa e provvedimenti afflittivi dell'impresa*, MGL, 2020, 1, 101, ritiene invece che «il timore per un supposto eccessivo appesantimento del carico debitorio del lavoratore non può giustificare lo stravolgimento del temperamento di interessi delineato dall'art. 1218 c.c.». Cfr. anche M. Marazza, *Saggio sull'organizzazione del lavoro*, 2002, Cedam.

<sup>(34)</sup> *Contra*, per la rilevanza, quale motivo di licenziamento, del mancato raggiungimento dell'obiettivo, v. F. Pantano, «Scarso rendimento», *inadempimento dell'obbligazione lavorativa e provvedimenti afflittivi dell'impresa*, op. cit., 99 ss.

traggono conseguenze di rilievo in punto di definizione del debito lavorativo nell'area della subordinazione: il contenuto dell'obbligazione non può mai ridursi in un risultato concreto e specifico, né coincidere con un obiettivo<sup>(35)</sup>.

Non è necessario scomodare la «(immeritabilmente) fortunata alternativa» tra obbligazioni di mezzi e di risultato<sup>(36)</sup> e i contributi interpretativi che hanno cercato di superarla<sup>(37)</sup>, per affermare che il contratto di lavoro subordinato vincola i prestatori a obbligazioni di mezzi o di comportamento, ossia ad un *facere*. Il *facere* in oggetto non può tuttavia consistere in una semplice e non qualificata messa a disposizione delle energie lavorative, perché in tal modo non realizzerebbe il risultato utile che è invece dovuto in ogni tipologia di obbligazione<sup>(38)</sup>. La condotta cui sono tenuti i prestatori di lavoro, entro i confini dell'obbligazione già identificata dalle mansioni nonché specificata con l'esercizio del potere direttivo, deve corrispondere all'interesse del creditore a utilizzare utilmente il lavoro nell'impresa<sup>(39)</sup>. È in questa corrispondenza che si innesta il criterio normativo della diligenza, che consente al creditore di ottenere un'attività parametrata alla natura della prestazione e organizzabile secondo l'interesse dell'impresa<sup>(40)</sup>. Come è noto, la prestazione è diligente quando rispetta un determinato standard quali-quantitativo che non coincide con quanto fissato discrezionalmente dal datore ma che risponde alla natura della prestazione dovuta, ossia alle caratteristiche del comportamento riconducibile alla mansione dedotta in

---

<sup>(35)</sup> Cfr. anche la giurisprudenza che si è occupata di lavoro a domicilio, Cass. 5 aprile 2011, n. 7747 che ha affermato che «l'oggetto della prestazione del lavoratore assume rilievo non già come risultato, ma come estrinsecazione di energie lavorative, resa in maniera continuativa all'esterno dell'azienda e utilizzata in funzione complementare o sostitutiva del lavoro eseguito all'interno di essa»; in termini simili Cass. 21 ottobre 2010, n. 21625, *DJ*; Cass. 12 marzo 2007, n. 5693, *DJ* ma anche provvedimenti più risalenti Cass. 2 febbraio 1989, n. 628, *DJ*.

<sup>(36)</sup> C. Cester, *Oggetto del contratto di lavoro*, *Enc dir* – I Tematici, VI, 2023, 1018 ss.

<sup>(37)</sup> Approfonditi invece in questo fascicolo da M.T. Carinci, *La misura dell'adempimento diligente "nell'interesse dell'impresa" e l'esigibilità dei risultati (qualitativi e quantitativi)*.

<sup>(38)</sup> Cass. S. U. 11 maggio 2008, n. 577, *DJ* e già Cass. S. U. 28 luglio 2005, n. 15781, *DJ*.

<sup>(39)</sup> Secondo M. Marazza, *Lavoro e rendimento*, *ADL*, 2004, 558 quando il contesto esterno «consente di individuare anche un nesso causale stabile tra comportamento e risultato finale atteso dal creditore, il bene dovuto coincide con il risultato finale», mentre quando non è possibile predeterminare in maniera obiettiva il risultato dovuto, allora «l'interesse giuridicamente protetto del creditore coincide con l'esecuzione diligente del comportamento dovuto».

<sup>(40)</sup> È proprio il parametro dell'«interesse dell'impresa» ad essere stato oggetto nel tempo di letture divergenti: secondo C. Cester in C. Cester - M. G. Mattarolo, *Diligenza e obbedienza del prestatore di lavoro. Art. 2104, op. cit.*, 166, la diligenza nell'interesse dell'impresa concretizzerebbe «la "organizzabilità" della prestazione»; P. Ichino, *Il contratto di lavoro*, II, in *Trattato di diritto civile e commerciale*, diretto da A. Cicu - F. Messineo - L. Mengoni, Giuffrè, 2003, 261 s., ritiene che il criterio in oggetto non svolga un contributo ulteriore rispetto a quanto si ricavi dall'art. 1176 c.c.; secondo M. Persiani, *Contratto di lavoro e organizzazione*, Cedam, 1966, la diligenza è un criterio per valutare la conformità del comportamento del debitore a quello dovuto (208), ma il comportamento dovuto è individuato «tenendo conto dell'interesse del datore di lavoro destinato ad essere soddisfatto con l'adempimento dell'obbligazione di lavorare» (261 ss.); G. F. Mancini, *La responsabilità contrattuale del prestatore di lavoro*, Giuffrè, 1957, 32 ritiene che si tratterebbe di «un'espressione di carattere programmatico» rispetto all'eventuale concezione comunitaria dell'impresa.

contratto, nonché all'interesse dell'impresa, al fine di assicurarne l'integrazione nell'organizzazione.

Un risultato lavorativo scadente, deludente o non corrispondente alle attese potrà assumere rilevanza quale giustificato motivo di licenziamento solo quando sia elemento sintomatico di una condotta del debitore che non rispetti il modo e la misura del comportamento richiesti sulla scorta dei parametri dell'art. 2104, co. 1 c.c. <sup>(41)</sup>. Corrispondentemente, agli obiettivi di produzione e ai risultati può essere attribuita rilevanza soltanto in quanto elementi utili per misurare la distanza tra la condotta effettivamente realizzata dal lavoratore e quella diligente attesa dal datore. Gli obiettivi assegnati al lavoratore potranno integrare i parametri per valutare la diligenza nell'adempimento soltanto qualora siano realmente espressivi di standard qualitativi rilevanti in relazione alle caratteristiche della prestazione e al periodo considerato<sup>(42)</sup>: si dovrà pertanto preventivamente ponderare l'obiettivo rispetto alle caratteristiche tecniche ed economico-sociali, oggettive e "di mercato", che la prestazione lavorativa deve avere per essere considerata diligente<sup>(43)</sup>. È in effetti questa la funzione che viene assegnata, nelle pronunce giurisprudenziali in tema di licenziamento per cd. scarso rendimento, alla considerazione dei target di produzione medi, alla loro contestualizzazione nell'ambito economico e organizzativo dell'impresa e alla comparazione degli stessi alla qualità delle prestazioni lavorative rese.

Conclusivamente, la regola di diligenza da applicare all'esecuzione della prestazione potrebbe non coincidere con quella definita in via unilaterale dal datore di lavoro e nemmeno con quella eventualmente pattuita tra le parti del rapporto. La regola rimane infatti sempre esposta a un giudizio di adeguatezza rispetto a standard "esterni": essa deve essere «giustificata e legittimata da una comparazione con quella indicata dalla figura modello di riferimento (in ipotesi data anche dalla ambigua figura individualizzante segnata dal rendimento d'uso)»<sup>(44)</sup> che a sua volta integra la regolarità sociale sottesa al criterio di diligenza. Quando invece i parametri cui si fa ricorso per dare contenuto alla diligenza siano ricavati direttamente ed esclusivamente dagli assetti dell'organizzazione di impresa fissati dal datore «il criterio della diligenza

---

<sup>(41)</sup> Per la teoria della diligenza, come parametro di valutazione dell'esatto adempimento, A. Viscomi, *Diligenza e prestazione di lavoro*, Giappichelli, 1997, 137 ss.; C. Cester - M. G. Mattarolo, *Diligenza e obbedienza del prestatore di lavoro*, *op. cit.*, 87 ss.

<sup>(42)</sup> Cfr. § 3.

<sup>(43)</sup> C. Cester, *Profili dello scarso rendimento del lavoratore*, in *Diritto del lavoro. I nuovi problemi. L'omaggio dell'Accademia a Mattia Persiani*, Tomo I, Cedam, 627 e 630 ss.

<sup>(44)</sup> A. Viscomi, *L'adempimento dell'obbligazione di lavoro tra criteri lavoristici e principi civilistici*, in *Il diritto del lavoro nel sistema giuridico privatistico*, Atti delle giornate di studio di diritto del lavoro. Parma 4-5 giugno 2010, Giuffrè, 2011, 212. la regola di diligenza mostra l'esplicita considerazione che l'ordinamento rivolge all'introduzione «nella dimensione del contratto (e non solo nella sfera del rapporto) la rilevanza della dinamica organizzativa», soprattutto quando l'organizzazione non funziona sulla base di moduli standardizzati ma presenta andamenti variabili o articolati, A. Viscomi, *op. ult. cit.*, 171.

[...] rischia di scolorire, sovrastato da quello, diverso e autonomo, dell'obbedienza alla direttiva»<sup>(45)</sup>.

## 5. Fasi, cicli, obiettivi e forme del potere direttivo nel lavoro agile

Queste considerazioni consentono di comprendere meglio la funzione che possono svolgere le forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi. Nel lavoro agile, i criteri attorno ai quali sono stabilite le «modalità di esecuzione» della prestazione (art. 18) assumono rilevanza sul piano delle regole che consentono l'integrazione del lavoro nell'organizzazione d'impresa. Quanto precisato nell'accordo al fine di delineare le forme che dovrà assumere l'esecuzione della prestazione svolta al di fuori dei locali aziendali risulta in collegamento con le scelte di organizzazione effettuate dal datore di lavoro<sup>(46)</sup> e pertanto non può esprimere gli standard socialmente rilevanti che dovrebbero costituire un parametro valido, obiettivo e calato nel contesto produttivo per la regola della diligenza. Non si tratta in realtà di una peculiarità del lavoro agile ma di una evenienza che si verifica tutte le volte in cui sono stati definiti in maniera unilaterale risultati di rendimento che vengono poi assunti a diretto metro di valutazione per l'adempimento, senza che sia verificata la loro conformità allo standard economico-sociale (v. § 4) L'esplicitazione dell'indicazione organizzativa nell'accordo differisce tuttavia rispetto alle ipotesi in cui un obiettivo di produzione aziendale sia definito, comunicato ed eventualmente modificato dal datore di lavoro in via unilaterale. L'inclusione nell'accordo individuale, pur non rappresentando indizio di uno spazio di reale esercizio di libertà negoziale da parte del prestatore, aumenta la conoscibilità<sup>(47)</sup> e la stabilità delle scelte gestionali e organizzative datoriali e subordina l'introduzione di un diverso parametro o una diversa indicazione di comportamento alla previa modifica dell'accordo.

È allora possibile ritenere che l'inserimento nell'accordo di obiettivi o fasi organizzative integri una tecnica di definizione delle modalità di conformazione del lavoro agile al programma imprenditoriale. Le prerogative organizzative che di regola sono esercitate dal datore in via unilaterale ogni volta in cui ne emerga l'esigenza, potranno essere oggetto di preventiva specificazione nell'accordo, attraverso la definizione di fasi in cui il lavoratore deve inserirsi o di obiettivi che deve raggiungere durante la porzione "agile" della sua attività lavorativa. Tali articolazioni organizzative potranno eventualmente costituire un parametro di valutazione della diligenza; ma

---

<sup>(45)</sup> C. Cester, *Profili dello scarso rendimento del lavoratore*, op. cit., 623.

<sup>(46)</sup> Approfondisce il ricorso alla «modalità agile come scelta organizzativa» in dimensione dinamica e statica, A.R. Tinti, *Travestimenti* cit., 164 ss.

<sup>(47)</sup> Così anche A. Maresca, *Il nuovo mercato del lavoro e il superamento delle disegualianze, l'impatto della digitalizzazione e del remote working*, *federalismi.it*, 2022, 9, 174 ss. Sulle decisioni in merito ai carichi di lavoro e al ritmo di esecuzione può altresì esprimersi la competenza della contrattazione collettiva.

soltanto ove corrispondano a quella regolarità organizzativa e “di mercato” che può assegnare ad un’indicazione datoriale il ruolo di standard rilevante ai sensi dell’art. 2104, co. 1 c.c.

La funzione di esplicitazione dei criteri di organizzazione del lavoro svolta dall’accordo risulta confermata dalla previsione secondo cui anche le «forme di esercizio del potere direttivo» devono trovare una regolazione per via negoziale (art. 19, co. 1). L’inclusione nell’accordo delle indicazioni d’esercizio del potere direttivo (ma anche di controllo e di alcuni aspetti del potere disciplinare, cfr. art. 21), nonché, ove le parti concordino, di specifiche modalità organizzative del lavoro risponde ad una esigenza prevalentemente pragmatica, derivante dal fatto che il prestatore esercita parte della sua attività al di fuori dai locali aziendali laddove è più difficile l’esercizio del potere direttivo secondo le modalità ordinarie<sup>(48)</sup>. Non essendo previsti «precisi vincoli di luogo di lavoro», si riducono le possibilità per il datore di indirizzare direttamente l’attività lavorativa momento per momento; al fine di rendere la prestazione integrabile nell’organizzazione d’impresa, può allora rivelarsi utile ricorrere alla preventiva definizione nell’accordo degli obiettivi o risultati da conseguire.

Le clausole dell’accordo specificative degli obiettivi cui è tenuto il prestatore di lavoro agile perseguono anche il diverso e speculare obiettivo di consentire una chiara definizione delle attività da compiere per evitare che il debito lavorativo esorbits da quanto contrattualmente definito. Nell’accordo viene infatti inserito l’esito della valutazione preventivamente effettuata dal datore in relazione alla possibilità di ricorrere al lavoro agile; valutazione comprensiva anche del profilo della corrispondenza tra le caratteristiche della prestazione che sarà concretamente richiesta (quanto a collocazione spazio-temporale e articolazione secondo obiettivi) e l’estensione del debito lavorativo derivante dal contratto.

L’esigenza di una definizione sufficientemente chiara degli obiettivi cui deve essere orientata l’attività dei prestatori nel lavoro agile risulta poi particolarmente stringente in virtù del fatto che l’organizzazione del lavoro avviene “senza particolari vincoli di orario” <sup>(49)</sup>. La determinazione nell’accordo di fasi, cicli o obiettivi integra infatti un modello di articolazione del lavoro che non si basa sulla previsione di vincoli di orario ma sulla «regolazione dei c.d. carichi di lavoro»<sup>(50)</sup>. Tuttavia, la libertà relativa alla collocazione temporale della prestazione deve muoversi entro i limiti di orario massimi giornalieri e settimanali (art.18, co. 1, ultima parte) e deve in ogni caso

---

<sup>(48)</sup> «Un accordo sulle “forme di esercizio del potere direttivo” è cosa diversa da un accordo sul “contenuto” di quel potere», M. Persiani, *Recensione a G. Ludovico, Lavori agili e subordinazioni*, Milano, 2023, pag. 411, *ADL*, 2023, 6, 1191.

<sup>(49)</sup> Rimane dibattuta in dottrina la questione relativa alla rilevanza dell’orario nel lavoro agile, v. O. Razzolini, *Lavoro agile e orario di lavoro*, *DRI*, 2022, 2, 371 ss.; A. Tursi, *Le metamorfosi del tempo di lavoro*, *DRI*, 2022, 2, 464 ss.; A. Fenoglio, *Tempo e subordinazione: riflessioni attorno al lavoro agile*, *LLI*, 2022, 1, 182 ss.

<sup>(50)</sup> V. Bavaro, *L’orario di lavoro agile «senza precisi vincoli»*, *LDE*, 2022, 1, 12.

consentire la calcolabilità dell'orario, secondo i più recenti approdi della giurisprudenza della Corte di giustizia europea<sup>(51)</sup>. Di conseguenza, i carichi di lavoro, anche qualora siano articolati in obiettivi, fasi o cicli, dovranno essere «compatibili con il risultato prodotto atteso nella normale giornata di lavoro (o settimana o più)»<sup>(52)</sup>: al fine di rendere pienamente conoscibili al prestatore le forme di organizzazione della propria attività lavorativa, l'accordo dovrà pertanto consentire la conoscenza del rapporto tra tempo e carico di lavoro derivante dall'obiettivo.

Le disposizioni della l. n. 81/2017 formalizzano dunque un modello di organizzazione della fase esecutiva del lavoro ma non contengono elementi capaci di modificare la natura del vincolo contrattuale<sup>(53)</sup>. Come nella generalità dei rapporti di lavoro subordinato, anche nel caso di lavoro agile, l'obiettivo o la fase di lavorazione affidati al lavoratore non possono coincidere integralmente con il contenuto dell'obbligazione<sup>(54)</sup>. L'obbligazione cui è vincolato il prestatore consiste nel comportamento contrattualmente dovuto secondo quanto definito dalle mansioni e sulla base delle indicazioni e direttive provenienti dal datore oppure oggetto di preventiva specificazione nell'accordo di lavoro agile. La definizione per via negoziale degli obiettivi integra una variazione concernente la sola sfera dell'esecuzione della prestazione subordinata<sup>(55)</sup>, che continua a inserirsi entro il consueto schema causale del contratto di lavoro subordinato<sup>(56)</sup>.

---

<sup>(51)</sup> In riferimento alla Direttiva 2003/88/CE, v. V. Leccese, *Lavoro agile e misurazione della durata dell'orario per finalità di tutela della salute*, RGL, 2020, II, 434 ss. che chiarisce altresì le ipotesi di operatività della deroga di cui all'art. 17, co. 1 della direttiva.

<sup>(52)</sup> V. Bavaro, *L'orario di lavoro agile* cit.

<sup>(53)</sup> *Contra*, ma con posizioni differenti, B. Caruso - L. Zappalà, *Un diritto del lavoro "tridimensionale": valori e tecniche di fronte ai mutamenti dei luoghi di lavoro*, Biblioteca 20 maggio n. 1/2021, 151 ss.; B. Caruso, *Tra lasciti e rovine della pandemia: più o meno smart working?*, RIDL, 2020, I, 2, 246; A. Perulli, *La "soggettivizzazione regolativa" nel diritto del lavoro*, Biblioteca 20 maggio n. 1/2018, 433; G. Santoro Passarelli, *Civiltà giuridica e trasformazioni sociali nel diritto del lavoro*, DRI, 2019, 435 s.; M. Tiraboschi, *Il lavoro agile tra legge e contrattazione collettiva: la tortuosa via italiana verso la modernizzazione del diritto del lavoro*, DRI, 2017, 4, 961 ss. Cfr. anche, in merito alla possibilità di organizzare la prestazione lavorativa per progetti, M. Borzaga, *Lavorare per progetti. Uno studio su contratti di lavoro e nuove forme organizzative d'impresa*, Cedam, 2012, 15 ss.

<sup>(54)</sup> Secondo G. Ludovico, *Lavori agili e subordinazioni*, Giuffrè, 2023, 349 è invece possibile far coincidere la condotta dovuta dal prestatore con quella necessaria per realizzare gli obiettivi o le fasi della lavorazione soltanto se le parti hanno reso «da prestazione e la diligenza dovute dal lavoratore [...] tecnicamente vincolate al risultato» ad esempio «definendo gli obiettivi da perseguire e i relativi criteri di valutazione, oltre le risorse e i tempi necessari alla loro realizzazione».

<sup>(55)</sup> La differenziazione delle modalità esecutive può esprimere un rilevante potenziale innovativo. A tal proposito, P. Tullini, *Lavoro agile: le scelte del legislatore e il ruolo delle fonti*, in *Le tutele del lavoro nelle trasformazioni dell'impresa. Liber amicorum Carlo Cester*, Cacucci 2019, 844, segnala un rischio di dispersione della capacità del modello di innovare l'esistente se «l'aggancio testuale all'art. 2094 c.c. viene finalizzato ad imbrigliare le modalità esecutive del lavoro agile nelle forme ordinarie del prototipo legale».

<sup>(56)</sup> L. Nogler, *Gli spazi di lavoro nelle città tra innovazioni tecnologiche e regressioni interpretative*, in *Il lavoro e i suoi luoghi*, a cura di A. Occhino, Vita e pensiero, 2018, 38 ss.

La conclusione è peraltro avvalorata dal fatto che l'inserimento di tali speciali forme di organizzazione del lavoro può riguardare solo la porzione di attività svolta all'esterno dei locali aziendali (art. 19). Che sia la dislocazione spaziale a rivestire un'importanza essenziale nella definizione del campo di applicazione delle regole relative alla modalità agile è testimoniato anche dalla disposizione relativa alla parità di trattamento (art. 20, co.1). Il confronto relativamente alle condizioni economiche e normative applicate avviene tra chi lavora in parte all'interno e in parte all'esterno e chi invece svolge le stesse mansioni esclusivamente all'interno dell'azienda. Ne consegue che le modalità di esercizio dei poteri datoriali e le forme di organizzazione potranno prevedere deviazioni rispetto a quanto è previsto nel lavoro subordinato, purché entro i limiti della clausola di parità di trattamento, limitatamente al lavoro svolto all'esterno dei locali aziendali<sup>(57)</sup>.

## 6. Obiettivi “mancati” tra licenziamento e recesso dall'accordo

Il mancato conseguimento dell'obiettivo o la mancata realizzazione della fase di lavoro prevista per il lavoratore agile potranno avere rilevanza disciplinare entro gli stessi limiti che la giurisprudenza ha costruito in riferimento allo scarso rendimento.

Anzitutto, le conseguenze sul rapporto di lavoro si potranno produrre entro le regole dell'art. 2106 c.c. e dell'art. 7 St. lav., a cui deve aggiungersi l'art. 21, l. n. 81/2017. Il potere disciplinare viene configurato secondo linee che tengono conto delle particolarità derivanti dal parziale svolgimento della prestazione al di fuori dei locali aziendali: l'autonomia individuale potrà selezionare ulteriori «condotte suscettibili di essere tenute al di fuori del luogo di lavoro» e collegare ad esse le sanzioni già previste dal codice disciplinare<sup>(58)</sup>. Tale disposizione legislativa è finalizzata a consentire l'adeguamento del novero delle ipotesi di violazione del dovere di obbedienza alle peculiari modalità di svolgimento della prestazione agile. Potrebbe infatti rivelarsi necessario attribuire rilevanza a comportamenti che normalmente non si verificano quando il lavoro è eseguito entro i locali aziendali e che dunque non sono

---

<sup>(57)</sup> A. Donini, *I confini della prestazione agile: tra diritto alla disconnessione e obblighi di risultato*, in *Il lavoro agile nella disciplina legale, collettiva ed individuale*, a cura di M. Verzaro, WP CSDLE *Collective Volumes*, n. 6/2017, 90-93. In termini differenti, A. Boscati, *L'inquadramento giuridico del lavoro da remoto tra potere direttivo e autonomia della prestazione*, in *Il lavoro da remoto*, a cura di M. Martone, LaTribuna, 2020, 64, ritiene «di considerare in termini unitari l'obbligazione contrattuale con uno spostamento verso il risultato anche per la prestazione resa in azienda agendo sulla pianificazione ed assegnazione degli obiettivi, differenziando tra quelli generali riferiti al rapporto di lavoro e quelli particolari e specifici riferiti allo svolgimento della prestazione in modalità agile».

<sup>(58)</sup> Il contenuto dell'accordo per ciò che riguarda il potere disciplinare è infatti limitato alle “condotte”, C. Ponterio, *L'individuazione delle condotte esterne che danno luogo all'applicazione di sanzioni disciplinari*, in *Commentario breve alla riforma del Jobs act*, a cura di G. Zilio Grandi - M. Biasi, Wolters Kluwer, 2016, 633 ss.

censiti dai codici disciplinari (si pensi allo svolgimento del lavoro in un luogo espressamente vietato).

Fasi, cicli e obiettivi potranno essere pertanto rilevanti se la sezione dell'accordo dedicata al potere disciplinare includa il fatto della loro mancata realizzazione tra le infrazioni disciplinari. Non sarà sufficiente una previsione qualsiasi: poiché l'accordo può individuare le «condotte» disciplinarmente rilevanti, queste dovranno sempre consistere in comportamenti o modalità di esecuzione del lavoro o dell'attività, non potendo corrispondere al semplice “fatto” del mancato raggiungimento dell'obiettivo. La rilevanza disciplinare dell'eventuale fallimento nel realizzare quanto richiesto dal datore non sussisterà nel caso in cui l'accordo abbia soltanto individuato un risultato (quantitativo e/o qualitativo) espresso in termini numerici (es.: un certo numero di pratiche evase in una settimana e/o una certa percentuale di pratiche con “zero errori”); sarà invece necessario che siano contestualmente definiti con un adeguato livello di precisione i comportamenti rientranti nelle mansioni contrattualmente assunte che il prestatore avrebbe dovuto tenere nel perseguire il risultato atteso.

L'integrazione delle condotte disciplinarmente rilevanti per via di accordo individuale, tuttavia, suscita quale perplessità per ciò che concerne il criterio della pubblicità del codice disciplinare (art. 7 co., 1 St. lav.). Il problema risulta attenuato qualora si ritenga che le previsioni dell'accordo possano operare soltanto «in chiave di specificazione di condotte vietate già previste dal codice»<sup>(59)</sup>. Seguendo questa logica, l'eventuale condotta lavorativa che non abbia permesso il raggiungimento del risultato atteso potrà essere contestata soltanto se sia una specificazione di altra più ampia previsione del codice disciplinare.

In ogni caso, nella “sezione disciplinare” dell'accordo non sarà ammissibile collegare direttamente, e cioè senza il *medium* della valutazione della diligenza, all'incompleta o inesatta attuazione di un obiettivo o di una fase di lavoro un'ipotesi di licenziamento; peraltro, tali mancanze riguarderebbero soltanto la porzione del rapporto di lavoro svolta al di fuori dei locali aziendali e difficilmente potrebbero da sole raggiungere la soglia del notevole inadempimento. Resta fermo che, fasi, cicli o obiettivi realizzati in maniera insufficiente o non raggiunti affatto potranno avere rilevanza entro quella «valutazione complessiva» cui la giurisprudenza ricorre per accertare la negligenza nell'adempimento, sempre che non si realizzi in tal modo una

---

<sup>(59)</sup> S. Mainardi, *Il poter disciplinare e di controllo sulla prestazione del lavoratore agile*, in *Il jobs act del lavoro autonomo e del lavoro agile*, a cura di L. Fiorillo - A. Perulli, Giappichelli, 2018, 224; cfr. anche P. Tullini, *Commento agli artt. 18-23*, in *Codice Commentato del lavoro*, a cura di R. Del Punta - F. Scarpelli, Wolters Kluwer, 2020, 3239; C. Spinelli, *Tecnologie digitali e lavoro agile*, Cacucci, 2018, 116. Ritiene invece che l'accordo possa derogare al principio di pubblicità dell'art. 7 St. lav. M. Ferraresi, *Lavoro agile*, Diritto online, enciclopedia giuridica Treccani, 2018.

duplicazione dell'azione disciplinare, o sia già trascorso il tempo entro il quale può essere fatta valere la recidiva (cfr. § 3).

Bisogna tuttavia segnalare che la disciplina del lavoro agile mette a disposizione del datore la possibilità di reagire diversamente nel caso di insoddisfazione rispetto alla mancata o inesatta realizzazione di quanto definito in via negoziale<sup>(60)</sup>. Il recesso dall'accordo di lavoro agile, che comporta il ritorno alle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa<sup>(61)</sup>, è infatti libero per entrambe le parti con la sola regola del preavviso di 30 giorni (salvo il caso in cui il datore intenda recedere da un accordo di lavoro agile concluso con lavoratori disabili, perché in quel caso il preavviso è di 90 giorni). Non sussistendo in questa circostanza un obbligo di motivazione, non è necessario esplicitare se la ragione alla base dell'atto unilaterale attenga alle decisioni organizzative, oppure si collochi tra le reazioni ai comportamenti del prestatore. D'altra parte, nemmeno nelle ipotesi in cui è richiesto un giustificato motivo al fine di poter recedere dall'accordo senza preavviso (o prima della scadenza del termine, ove apposto), assume rilevanza se tale motivo rientri tra quelli di carattere oggettivo o soggettivo.

Il recesso dall'accordo di lavoro agile è peraltro istituto di difficile inquadramento funzionale perché presenta tratti corrispondenti alla disciplina per la cessazione del rapporto di lavoro (obbligo di preavviso, giustificato motivo), ma, se esercitato, determina una modifica delle modalità esecutive della prestazione. Ne discende che la libertà di recesso dall'accordo limita significativamente l'affidamento di datori e lavoratori in merito alla possibilità di ricorrere in via stabile e continuativa a tale modalità di svolgimento del lavoro<sup>(62)</sup>. Inoltre, in considerazione del fatto che il recesso è riconosciuto ad entrambe le parti dell'accordo, risulta introdotta l'inedita facoltà per il lavoratore di modificare in maniera unilaterale le forme di esecuzione del lavoro.

Nessun limite o condizionamento specifico grava sul recesso del prestatore che sarà tenuto soltanto a rispettare il preavviso di 30 giorni ritenuto sufficiente per la necessaria ridefinizione degli assetti organizzativi dell'impresa (almeno in relazione ai luoghi di lavoro), sempre che non sussista un giustificato motivo per esercitare il recesso senza preavviso.

Il potere di recesso datoriale può essere invece esercitato liberamente entro i limiti configurati dal diritto antidiscriminatorio che si applica ad ogni "disposizione,

---

<sup>(60)</sup> Così A. Boscati, *L'inquadramento giuridico del lavoro da remoto* cit., 63.

<sup>(61)</sup> Questo comporta «la riespansione integrale dell'applicazione al rapporto di lavoro delle ordinarie modalità della prestazione di lavoro svolta all'interno dei locali aziendali», che potrebbe richiedere ulteriori interventi organizzativi da parte del datore, v. G. Proia, *L'accordo individuale e le modalità di esecuzione e di cessazione del lavoro agile*, op. cit., 192 s.

<sup>(62)</sup> La precarietà che ne deriva potrebbe essere attenuata da alcune clausole nell'accordo di lavoro agile, ad esempio, in relazione a periodi di preavviso più lunghi, E. Pasqualetto, *Il recesso dall'accordo* cit., 535

criterio, prassi, atto, patto o comportamento” e, in secondo luogo, nel rispetto dell’art. 1345 c.c. che rende nullo l’atto di recesso se determinato da un motivo illecito. Accanto alla regola generale ricavabile dall’art. 1345 c.c. che mette i lavoratori agili al riparo da comportamenti ritorsivi, il legislatore ha introdotto una tutela specifica a favore di chi eserciti il proprio diritto alla disconnessione. L’art. 2, co. 1 ter, d.l. n. 30/2021 riconosce infatti al lavoratore agile «il diritto alla disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche e dalle piattaforme informatiche, nel rispetto degli eventuali accordi sottoscritti dalle parti e fatti salvi eventuali periodi di reperibilità concordati». Per garantirne l’effettività è altresì previsto che «l’esercizio del diritto alla disconnessione, necessario per tutelare i tempi di riposo e la salute del lavoratore, non può avere ripercussioni sul rapporto di lavoro o sui trattamenti retributivi». Da questa disposizione si ricava che, ove l’impegno lavorativo necessario per realizzare l’obiettivo fissato nell’accordo sia tale da impedire o ostacolare l’esercizio del diritto alla disconnessione, il mancato raggiungimento dell’obiettivo non potrà “avere ripercussioni sul rapporto di lavoro”: dunque non potrà integrare un valido motivo per esercitare il potere di licenziamento, né quello disciplinare o di recesso dall’accordo.

Questi limiti sono costruiti sulla base di specifiche previsioni legislative o dell’indiscussa operatività dei divieti di discriminazione nei confronti di qualsiasi atto datoriale; più difficile è verificare se il potere di recesso dall’accordo sia condizionato da altre regole. Particolare importanza in relazione all’indagine sin qui condotta rivestono le ipotesi in cui il recesso costituisce una reazione del datore ad un inadempimento o, *simpliciter*, al mancato raggiungimento degli obiettivi fissati nell’accordo<sup>(63)</sup>.

Con la previsione della libertà di recesso, il legislatore ha voluto offrire al datore una possibilità di ripensamento nel caso in cui il ricorso alla modalità agile non abbia condotto ai risultati sperati. Trattandosi di recesso *ad nutum*, si potrebbe *prima facie* ipotizzare che le ragioni sottostanti, siano esse sanzionatorie o meramente organizzative, non solo non debbano essere esplicitate, ma neppure abbiano rilevanza ai fini della legittimità del recesso. Questa lettura, che corrisponde agli elementi normativi ricavabili nella l. n. 81/2017, non tiene tuttavia conto di un aspetto.

Il recesso dall’accordo di lavoro agile determina una modifica delle modalità di esecuzione del rapporto di lavoro (quanto al luogo, al tempo ed eventualmente alla declinazione della mansione secondo fasi, cicli e obiettivi) cui normalmente il datore provvede nell’esercizio del proprio potere direttivo. Tuttavia, qualora tale modifica delle condizioni di svolgimento del lavoro costituisca una reazione ad un inadempimento del prestatore, il recesso assumerà i tratti corrispondenti ad un atto di esercizio del potere disciplinare. Da questa assimilazione dovrebbe conseguire il

---

<sup>(63)</sup> Ammettono il recesso per motivo soggettivo-disciplinari, G. Ricci, *Il lavoro a distanza di terza generazione: la nuova disciplina del lavoro agile*, NLCC, 2018, 3, 659 ss.; A. Boscati, *L’inquadramento giuridico del lavoro da remoto* cit., 62 s.

rispetto dei relativi limiti previsti dall'ordinamento per tale prerogativa datoriale<sup>(64)</sup>. Tra questi, in particolare, le regole del procedimento disciplinare in merito all'obbligo di contestazione e alla tutela del diritto di difesa: le garanzie di cui l'ordinamento circonda l'esercizio del potere disciplinare rispondono infatti a esigenze di tutela del lavoratore destinatario delle sanzioni disciplinari che sono comuni anche ai lavoratori che subiscono un recesso dall'accordo di lavoro agile come reazione a condotte inadempienti. La stessa interpretazione estensiva non sembra invece valere per l'art. 7, co. 4 St. lav.<sup>(65)</sup>. Il comma 4 vieta infatti sanzioni che comportano modificazioni definitive del rapporto di lavoro (ossia trasferimenti o mutamenti di mansioni), mentre "l'uscita" dal lavoro agile conduce ad una modifica limitata alle "modalità di esecuzione del rapporto di lavoro" come chiaramente afferma l'art. 18.

La disciplina snella e minimale del lavoro agile sembra dunque avere trascurato il problema derivante dall'incrocio tra potere di recesso libero ed esercizio del potere disciplinare rispettoso delle garanzie di difesa del lavoratore. Problema a cui si può dare soluzione attraverso l'estensione delle regole procedurali previste per il potere disciplinare anche alle ipotesi di recesso datoriale motivato da ragioni sanzionatorie, in considerazione di esigenze di protezione analoghe a quelle soddisfatte dall'art. 7 St. lav. Va da sé che l'estensione per via interpretativa di tali garanzie determina un depotenziamento della regola del recesso libero prevista dalla l. n. 81/2017.

---

<sup>(64)</sup> V. Maio, *Lavoro agile, Enc dir – I Tematici*, VI, 2023, 800, segnala che se il rientro in azienda integra una reazione ad un inadempimento, «rischia di assumere connotati para-sanzionatori, in inammissibile assenza di un procedimento disciplinare».

<sup>(65)</sup> Per la contrarietà del recesso rispetto all'art. 7, co. 4 St. lav., E. Pasqualetto, *Il recesso dall'accordo sul lavoro agile* cit., 542; G. Ludovico, *Lavori agili e subordinazioni, op. cit.*, 341; mentre secondo G. Franza, *Lavoro agile: profili sistematici e disciplina del recesso*, *DRI*, 2018, 3, 801 non è chiaro se la legge introduca una deroga alla norma statutaria.

## Bibliografia

- Bavaro V., *L'orario di lavoro agile «senza precisi vincoli»*, in *LDE*, 2022, 1, 1 ss.
- Borzaga M., *Lavorare per progetti. Uno studio su contratti di lavoro e nuove forme organizzative d'impresa*, Cedam, 2012.
- Boscati A., *L'inquadramento giuridico del lavoro da remoto tra potere direttivo e autonomia della prestazione*, in *Il lavoro da remoto*, a cura di M. Martone, LaTribuna, 2020, 49 ss.
- Carinci M. T., *La misura dell'adempimento diligente "nell'interesse dell'impresa" e l'esigibilità dei risultati (qualitativi e quantitativi)*, in questo fascicolo.
- Carinci M. T. - A. Ingrao A., *Il lavoro agile: criticità emergenti e proposte per una riforma*, in *LLI*, 2021, 7, 2, R. 12 ss.
- Caruso B., *Tra lasciti e rovine della pandemia: più o meno smart working?*, in *RIDL*, 2020, I, 2, 215 ss.
- Caruso B. - Zappalà L., *Un diritto del lavoro "tridimensionale": valori e tecniche di fronte ai mutamenti dei luoghi di lavoro*, Biblioteca 20 maggio n.1/2021, 151 ss.
- Cester C., *Oggetto del contratto di lavoro, Enc. dir. – I Tematici*, VI, 2023, 1003 ss.
- Cester C., *Profili dello scarso rendimento del lavoratore*, in *Diritto del lavoro. I nuovi problemi, L'omaggio dell'Accademia a Mattia Persiani*, Tomo I, Cedam, 619 ss.
- Cester C. - Mattarolo M. G., *Diligenza e obbedienza del prestatore di lavoro*, in *Diligenza e obbedienza del prestatore di lavoro. Art. 2104*, in P. Schlesinger - D. Busnelli, *Il Codice Civile. Commentario*, Giuffrè, 2007.
- Corazza L., *Note sul lavoro subordinato 4.0*, in *DRI*, 2018, 1066 ss.
- Donini A., *I confini della prestazione agile: tra diritto alla disconnessione e obblighi di risultato*, in *Il lavoro agile nella disciplina legale, collettiva ed individuale*, a cura di M. Verzaro, *WP CSDLE Collective Volumes*, n. 6/2017, 90 ss.
- D'Aponte M., *Evoluzione dei sistemi organizzativi nell'impresa e tutela dei diritti dei lavoratori nel quadro della regolamentazione europea: dal diritto alla "disconnessione" al lavoro "per obiettivi"*, in *MGL*, 2022, 1, 29 ss.
- Fenoglio A., *Tempo e subordinazione: riflessioni attorno al lavoro agile*, in *LLI*, 2022, 1, 182 ss.
- Ferraresi M., *Lavoro agile*, *Diritto online*, enciclopedia giuridica Treccani, 2018.
- Franza G., *Lavoro agile: profili sistematici e disciplina del recesso*, in *DRI*, 2018, 3, 773 ss.
- Giugni G., *Mansioni e qualifica nel rapporto di lavoro*, Jovene, 1963
- Gragnoles E., *Il licenziamento per scarso rendimento e il giustificato motivo oggettivo*, in *LG*, 2015, 1, 43 ss.
- Ichino P., *Il contratto di lavoro*, II, in *Trattato di diritto civile e commerciale*, diretto da A. Cicu - F. Messineo - L. Mengoni, Giuffrè, 2003
- Ichino P., *Sullo scarso rendimento come fattispecie anfibia, suscettibile di costituire al tempo stesso giustificato motivo oggettivo e soggettivo di licenziamento*, in *RIDL*, 2003, II, 694 ss.
- Leccese V., *Lavoro agile e misurazione della durata dell'orario per finalità di tutela della salute*, in *RGL*, 2020, II, 428 ss.
- Ludovico G., *Lavori agili e subordinazioni*, Giuffrè, 2023.
- Mainardi S., *Il potere disciplinare e di controllo sulla prestazione del lavoratore agile*, in *Il jobs act del lavoro autonomo e del lavoro agile*, a cura di L. Fiorillo - A. Perulli, Giappichelli, 2018, 213 ss.
- Maio V., *Lavoro agile, Enc. dir. – I Tematici*, VI, 2023, 780 ss.
- Marazza M., *Lavoro e rendimento*, in *ADL*, 2004, 539 ss.
- Marazza M., *Saggio sull'organizzazione del lavoro*, 2002, Cedam.
- Maresca A., *Il nuovo mercato del lavoro e il superamento delle disuguaglianze, l'impatto della digitalizzazione e del remote working*, in *federalismi.it*, 2022, 9, 166 ss.

- Nogler L., *Gli spazi di lavoro nelle città tra innovazioni tecnologiche e regressioni interpretative*, in *Il lavoro e i suoi luoghi*, a cura di A. Occhino, Vita e pensiero, 2018, 27 ss.
- Pantano F., “Scarso rendimento”, *inadempimento dell’obbligazione lavorativa e provvedimenti afflittivi dell’impresa*, in *MGL*, 2020, 1, 95 ss.
- Pasqualetto E., *Il recesso dall’accordo sul lavoro agile*, in *Commentario breve alla riforma del Jobs act*, a cura di G. Zilio Grandi - M. Biasi, Wolters Kluwer, 2016, 531 ss.
- Persiani M., *Recensione a G. Ludovico, Lavori agili e subordinazioni*, Milano, 2023, pag. 411, in *ADL*, 2023, 6, 1185 ss.
- Persiani M., *Contratto di lavoro e organizzazione*, Cedam, 1966.
- Perulli A., *La “soggettivizzazione regolativa” nel diritto del lavoro*, Biblioteca 20 maggio n. 1/2018, 405 ss.
- Perulli A., *Obbligazione di lavoro, diligenza e rendimento*, in *Il rapporto di lavoro subordinato. Costituzione e svolgimento*, a cura di C. Cester, in *Diritto del lavoro*, diretto da F. Carinci, Utet, 2007, 593 ss.
- Ponterio C., *L’individuazione delle condotte esterne che danno luogo all’applicazione di sanzioni disciplinari*, in *Commentario breve alla riforma del Jobs act*, a cura di G. Zilio Grandi - M. Biasi, Wolters Kluwer, 2016, 633 ss.
- Proia G., *L’accordo individuale e le modalità di esecuzione e di cessazione del lavoro agile*, in *Il jobs act del lavoro autonomo e del lavoro agile*, a cura di L. Fiorillo - A. Perulli, Giappichelli, 2018, 177 ss.
- Razzolini O., *Lavoro agile e orario di lavoro*, in *DRI*, 2022, 2, 371 ss.
- Ricci G., *Il lavoro a distanza di terza generazione: la nuova disciplina del lavoro agile*, in *NLCC*, 2018, 3, 632 ss.
- Santoro Passarelli G., *Civiltà giuridica e trasformazioni sociali nel diritto del lavoro*, in *DRI*, 2019, 417 ss.
- Spinelli C., *Tecnologie digitali e lavoro agile*, Cacucci, 2018.
- Tinti A. R., *Travestimenti. Potere e libertà nel lavoro agile*, in *LD*, 2022, 1, 147 ss.
- Tiraboschi M., *Il lavoro agile tra legge e contrattazione collettiva: la tortuosa via italiana verso la modernizzazione del diritto del lavoro*, in *DRI*, 2017, 4, 921 ss.
- Tullini P., *Commento agli artt. 18-23*, in *Codice Commentato del lavoro*, a cura di R. Del Punta - F. Scarpelli, Wolters Kluwer, 2020, 3233 ss.
- Tullini P., *Lavoro agile: le scelte del legislatore e il ruolo delle fonti*, in *Le tutele del lavoro nelle trasformazioni dell’impresa. Liber amicorum Carlo Cester*, Cacucci 2019, 841 ss.
- Tursi A., *Le metamorfosi del tempo di lavoro*, in *DRI*, 2022, 2, 464 ss.
- Ventura A., *Lo scarso rendimento quale giustificato motivo soggettivo di licenziamento*, in *LG*, 2017, 4, 340 ss.
- Viscomi A., *L’adempimento dell’obbligazione di lavoro tra criteri lavoristici e principi civilistici*, in *Il diritto del lavoro nel sistema giuridico privatistico*, Atti delle giornate di studio di diritto del lavoro. Parma 4-5 giugno 2010. Giuffrè, 2011, 135 ss.
- Viscomi A., *Diligenza e prestazione di lavoro*, Giappichelli, 1997.
- Zappalà L., *La colpa del lavoratore*, Giappichelli, 2020.