

Lavoratori “senza tempo”?

Questioni giuridiche riguardanti
i rapporti di lavoro gestiti per obiettivi
e senza vincoli orari predefiniti

a cura di Maria Teresa Carinci e Vito Sandro Leccese



Giappichelli

Lavoratori “senza tempo”?

Questioni giuridiche riguardanti i rapporti di lavoro
gestiti per obiettivi e senza vincoli orari predefiniti

L'immagine è tratta dal film "Il posto delle fragole" di Ingmar Bergman del 1957.



Lavoratori “senza tempo”?

Questioni giuridiche riguardanti
i rapporti di lavoro gestiti per obiettivi
e senza vincoli orari predefiniti

a cura di Maria Teresa Carinci e Vito Sandro Leccese



Giappichelli

© Copyright 2026 – G. GIAPPICHELLI EDITORE - TORINO

VIA PO, 21 - TEL. 011-81.53.111

<http://www.giappichelli.it>

ISBN/EAN 979-12-211-1891-9

ISBN/EAN 979-12-211-6704-7 (ebook-pdf)

ISBN/EAN 979-12-211-6705-4 (ebook-epub)

La presente pubblicazione è stata realizzata con i fondi dell'Unione europea – Next Generation EU, Missione 4 Componente 1 – stanziati per il progetto: “Time-less Workers? Legal Challenges in Work Activities Managed by Objectives and Without Scheduled Working Hours” – Codice 2022HPPFNL - CUP G53D23002280006; CUP H53D23002800006 - Bando PRIN 2022.



Si ringraziano le dottoresse Antonella Fragassi, Claudia Gesmundo, Mariapia Piacenza, Serena Scaramuzzo, Giulia Lenoci e il dottor Antonio Valentini per il lavoro svolto nella fase redazionale.



G. Giappichelli Editore



Questo libro è stato stampato su carta certificata, riciclabile al 100%



Stampa: Stampatre s.r.l. - Torino

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941, n. 633.

Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana 108, 20122 Milano, e-mail autorizzazioni@clearedi.org e sito web www.clearedi.org.

Indice

	<i>pag.</i>
<i>Le Autrici e gli Autori</i>	XIX
Prefazione	
<i>Maria Teresa Carinci e Vito Sandro Leccese</i>	XXI
Lavoratori “senza tempo”? Rischi, bisogni di protezione, opportunità: per il rilancio di una riflessione	
<i>Vito Sandro Leccese</i>	XXVII
1. Ragioni e premesse di una ricerca: l’includibile questione dei tempi di lavoro e la sua rilevanza per il diritto	XXVII
2. Un profilo di analisi: i lavori “senza tempo” nella Costituzione e nell’attuale quadro regolativo dell’Unione (dirigenti e non solo)	XXX
2.1. La Corte costituzionale e i dirigenti: criticità e punti fermi	XXX
2.2. La Corte di giustizia sull’art. 17, par. 1, dir. 2003/88/Ce: verso un progressivo ridimensionamento della categoria dei lavoratori “senza tempo”?	XXXIII
3. Altri profili di indagine: confronti e prospettive	XXXVIII
Bibliografia	XL

Parte I

Qualificazione e remunerazione dei lavoratori “senza tempo”

Il lavoro è nel tempo, ma il tempo non qualifica il lavoro

<i>Marco Barbieri</i>	3
1. Premessa	3
2. Il lavoro è nel tempo	3
3. Il tempo e la fattispecie, da Barassi al Codice civile	7

	<i>pag.</i>
4. Continuità, subordinazione, autonomia	10
5. Il tempo come argomento della giurisprudenza nei casi del lavoro intermittente e del lavoro dei ciclofattorini	27
6. Conclusione: il tempo come elemento irrilevante nella qualificazione del rapporto	32
Bibliografia	35

Sul principio di proporzionalità quantitativa della retribuzione al “lavoro prestato” ex art. 36 Cost.

<i>Maria Teresa Carinci</i>	40
-----------------------------	----

1. Premessa: le due domande a cui rispondere	40
--	----

Parte Prima: il criterio di misurazione

2. Il contratto di lavoro subordinato è un contratto a prestazioni corrispettive vincolato a un equilibrio oggettivo di tipo quantitativo fra prestazione di lavoro e retribuzione	45
3. Il tempo è il criterio di misura del “lavoro prestato” in considerazione del carattere continuativo e subordinato della prestazione dedotta in obbligazione	46
4. La questione della misura quantitativa della prestazione per i lavoratori “senza tempo”	48

Parte Seconda: l’oggetto di misurazione

5. Il “lavoro prestato” oggetto di misurazione	50
6. La “disponibilità” nella struttura dell’obbligazione propria del contratto di lavoro somministrato e del contratto di lavoro intermittente con obbligo di risposta alla chiamata e il principio di proporzionalità quantitativa della retribuzione ex art. 36 Cost.	56
7. Conclusione	57
Bibliografia	58

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

<i>Maria Teresa Carinci</i>	61
-----------------------------	----

1. Premessa: individuazione del problema e questioni aperte	61
2. Contratto di lavoro subordinato e obbligazione di lavoro: la distinzione obbligazione di mezzi e obbligazione di risultato “regge” ancora?	63

pag.

3. Il ruolo della diligenza: il come e il quanto della prestazione che costituisce oggetto della obbligazione di lavorare	68
4. Conclusioni: le (numerose) questioni ancora aperte	73
Bibliografia	74

Lavori senza orari predefiniti e tecniche retributive

<i>Vito Pinto</i>	75
1. Le ragioni di un'indagine	75
2. I lavoratori saltuari	78
2.1. I lavoratori intermittenti	80
3. I dirigenti	81
3.1. I lavoratori a domicilio	83
3.2. I lavoratori "a distanza"	85
4. I lavoratori "agili"	88
Bibliografia	91

Il cottimo nel lavoro a domicilio e la possibilità di applicazione analogica nel lavoro agile

<i>Ornella La Tegola</i>	93
1. Premessa	93
2. Il lavoro a domicilio <i>ex art. 2128 c.c. come genus</i>	96
3. Il sistema della retribuzione a cottimo nel lavoro a domicilio e il rinvio ai contratti collettivi	99
4. La determinazione delle tariffe di cottimo a opera dei contratti collettivi	102
5. La scansione per obiettivi del lavoro reso in modalità agile e il vantaggio di estendere in via analogica il sistema di retribuzione a cottimo al lavoro agile	105
6. Sistema di retribuzione a cottimo e art. 36 Cost.	110
7. Alla ricerca del "tempo" perduto	111
Bibliografia	113

Verso un neocentralismo del tempo di lavoro? Potenzialità e limiti della contrattazione collettiva

<i>Paolo Tomassetti</i>	116
1. Introduzione	116
2. (<i>Segue</i>): premessa metodologica	121
3. La funzione tipizzante in senso conformativo	122
3.1. Apposizione di limiti alla libertà del lavoratore agile di determinare durata e collocazione temporale della prestazione	123

	<i>pag.</i>
3.2. Retribuzione a tempo e regolazione del diritto alla disconnessione in correlazione alla disciplina limitativa dell'orario di lavoro	126
3.3. Rapporti di lavoro che, con diverse gradazioni di intensità, vengono adattati alla razionalità formale della subordinazione	128
4. La funzione tipizzante in senso destrutturante	133
4.1. Destutturazione del tempo sul piano della corrispettività	133
4.2. La mancata valorizzazione economica dei tempi di attesa o di reperibilità nelle collaborazioni etero-organizzate sottratte alla disciplina del lavoro subordinato	135
4.3. Dilatazione del campo di applicazione soggettivo del regime di deroga dalla disciplina dell'orario di lavoro del personale dirigente	139
5. La funzione tipizzante in senso capacitante	141
5.1. La disciplina dei rapporti di lavoro in cui la determinazione della durata e della collocazione temporale della prestazione è stabilita autonomamente dal lavoratore	142
5.2. Riconoscimento di tutele assimilabili al rapporto di lavoro subordinato in favore di tipologie di lavoratori autonomi che operano in condizione di vulnerabilità (il caso dei c.d. <i>shopper</i>)	145
5.3. Accordi economici collettivi per la disciplina del rapporto di lavoro autonomo di agenti e rappresentanti di commercio	148
6. Coesistenza, dinamicità e ibridazione tra modelli	150
6.1. Previsione di limiti all'esercizio di diritti di azione sull'organizzazione (caso <i>Sasol</i>)	151
6.2. Il contratto collettivo tempera modifiche al modello organizzativo aziendale che determinano una minore capacità di stabilire autonomamente la distribuzione del tempo tra lavoro e non lavoro (caso <i>Ubisoft</i>)	153
6.3. Il contratto collettivo disciplina modelli organizzativi in cui il lavoratore, alternando prestazioni part-time rese in regime di subordinazione, con prestazioni di lavoro autonomo, non è posto nelle condizioni di compiere scelte significative circa la distribuzione del tempo tra lavoro e non lavoro (casi <i>Intesa Sanpaolo</i> e <i>Italiaonline Group</i>)	155
7. Conclusioni	157
Bibliografia	160

Parte II

**Lavoratori “senza tempo” e questioni relative
alla sicurezza e alla salute sul lavoro**

**Dal rischio alla tutela: prevenzione e salute
nel lavoro dei “time-less workers”**

<i>Michele Squeglia</i>	169
1. Definizione dell’ambito di indagine	169
2. Prevenzione e dignità nella salute occupazionale: il tempo di lavoro quale variabile critica	173
3. Il tempo come fattore di tutela tra modelli organizzativi di prevenzione, asseverazione e cooperazione del lavoratore nella sicurezza	180
3.1. Il modello 231 e la gestione del tempo come strumento di prevenzione e legalità	180
3.2. L’asseverazione quale meccanismo di legittimazione sociale e tecnica: fondamenti e risvolti normativi	185
3.3. Il paradigma del <i>risk-based thinking</i> nella prevenzione organizzativa	186
3.4. La corresponsabilità del lavoratore nella costruzione di modelli di sicurezza	187
4. La partecipazione e co-decisione nei processi organizzativi nel sistema della salute e sicurezza	189
5. La contrattazione collettiva quale sede di regolazione del tempo e della salute	191
6. Considerazioni finali	197
Bibliografia	199

**Il nesso fra orario di lavoro e malattie professionali.
Spunti di riflessione sui lavoratori a distanza**

<i>Gabriella Leone</i>	204
1. Introduzione	204
2. Orario di lavoro e rischi per la salute	205
2.1. (<i>Segue</i>): Lo stress lavoro-correlato	207
2.2. (<i>Segue</i>): Disturbi psichici e lesioni fisiche	210
3. Fra protezione e prevenzione: la sorveglianza sanitaria	212
4. Le malattie professionali nel quadro normativo italiano ...	214
4.1. (<i>Segue</i>): ... fra attività esercitata dal datore di lavoro e prestazione resa dal lavoratore	218

	<i>pag.</i>
5. Malattie professionali e lavoro a distanza: il caso dello <i>smart working</i>	220
6. Conclusioni	224
Bibliografia	225

La tutela assicurativa antinfortunistica dei “*time-less workers*”

<i>Giuseppe Ludovico</i>	229
1. L’evoluzione interpretativa del requisito dell’occasione di lavoro	229
2. Il concetto di rischio nella identificazione dell’evento protetto	230
3. La predeterminazione spazio-temporale della prestazione ai fini della configurazione dell’occasione di lavoro	233
4. Il problema della prova dell’occasionalità lavorativa nel lavoro agile	236
5. La distinta tutela degli infortuni sul lavoro rispetto agli eventi comuni alla prova del progresso tecnologico	238
Bibliografia	240

L’occasione di lavoro e il perimetro dell’infortunio in itinere

<i>Gina Rosamari Simoncini</i>	243
1. Il <i>thema decidendum</i> nel mutamento del paradigma spazio-temporale della prestazione	243
2. La funzione ordinante dell’occasione di lavoro tra rischio generico e nesso causale	244
3. L’infortunio <i>in itinere</i> come estensione funzionale del rischio: normalità del percorso e deviazione necessitata	245
4. I permessi retribuiti e l’identità ontologica con le sospensioni fisiologiche: tempo di non lavoro come tempo giuridicamente connesso	247
5. Lavoro agile: la riorganizzazione dello spazio lavorativo e la riconfigurazione del tragitto protetto	248
6. La tutela del percorso per l’adempimento dei doveri di cura	249
7. Riflessioni conclusive	250
Bibliografia	251

La salute e la sicurezza delle persone che lavorano “senza tempo”. Note a margine di un dibattito

<i>Paolo Pascucci</i>	253
1. Metamorfosi del lavoro	253
2. Lavoratori “senza luogo” e lavoratori “senza tempo”	254

pag.

3. Il tempo di lavoro come fattore di rischio	255
4. L'incerta tutela prevenzionistica per i lavoratori autonomi	256
5. L'importanza della valutazione dei rischi e della sorveglianza sanitaria	257
6. Il ruolo della contrattazione collettiva	259
7. La tutela prevenzionistica nel lavoro agile	260
8. La tutela assicurativa e l'occasione di lavoro	261
9. La cooperazione del lavoratore	262
Bibliografia	263

Parte III

Opportunità e rischi del lavoro “senza tempo”: le risposte del sistema della rappresentanza e della contrattazione collettiva

La disciplina del lavoro “senza tempo” nella contrattazione collettiva

<i>Paolo Tomassetti e Arianna Abbasciano</i>	267
1. Introduzione e quadro di sintesi	267
2. Lavoro subordinato	270
2.1. La contrattazione di categoria	271
2.1.1. La contrattazione collettiva dei dirigenti	272
2.1.2. La disciplina dell'orario di lavoro nel settore domestico	273
2.1.3. Il lavoro a domicilio e il telelavoro nella contrattazione collettiva del settore tessile	274
2.2. La contrattazione aziendale	275
2.2.1. Gli accordi sul lavoro agile	275
2.2.2. F.o.r. <i>working</i> (flessibilità obiettivi risultati)	277
2.2.3. Disciplina contrattuale del lavoro di ricerca: l'accordo Te-lethon e il Contratto di ricerca ex art. 22, d.lgs. n. 240/2010	278
2.2.4. La disciplina del rapporto di lavoro dei “riders” nel settore della logistica, trasporto merci e spedizione: l'accordo per i ciclo-fattorini di <i>Takeaway.com Express Italy</i> (gruppo <i>Just Eat</i>)	279
2.2.5. Altri accordi aziendali	280
3. Lavoro autonomo	280
3.1. Accordi economici collettivi (agenti di commercio)	281
3.2. Collaborazioni ex art. 2, co. 2, d.lgs. n. 81/2015 (c.d. collaborazioni etero-organizzate)	282
3.2.1. Il caso del Ccnl “shopper”	283
3.3. Ccnl “riders” (Assodelivery-Ugl)	285

	<i>pag.</i>
4. Considerazioni conclusive	286
ALLEGATO 1	287
Nota metodologica	287
Oggetto della mappatura	287
Scelta del campione	287
Output	289

Il tempo di lavoro come dimensione della persona

<i>Domenico Iodice</i>	291
1. L'ingegnerizzazione della prestazione: è lavoro senza tempo e senza spazio o cottimo digitale?	291
2. Argomenti per una rilettura critica dell'art. 2094 c.c.	293
3. La categoria dello spazio nella prestazione	293
4. La categoria del tempo nella prestazione	296
5. Provvisorie conclusioni: tornare a Cartesio, ovvero al lavoro inteso come <i>res cogitans</i>	298
Bibliografia	301

I lavoratori “senza tempo”: il caso dei dirigenti

<i>Vito Carnimeo</i>	302
1. Il nuovo scenario contrattuale	302
2. Orario di lavoro senza limiti	303
3. Ferie, stress e contenzioso	304
4. Trattamenti economici compensativi	306

Lavoratori “senza tempo”: bisogni di protezione, opportunità e rischi. La contrattualizzazione del *rider* all'interno del Ccnl logistica, trasporto merci e spedizione e alcune riflessioni sulla qualificazione del rapporto di lavoro

<i>Danilo Morini</i>	309
1. Lavoratori “senza tempo”: bisogni di protezione, opportunità e rischi del lavoro dei <i>riders</i>	309
2. Genesi del percorso di contrattualizzazione: l'inserimento della figura del <i>rider</i> nel Ccnl logistica, trasporto merci e spedizione	311
3. Principali contenuti economici e normativi riferiti alla figura del <i>rider</i> previsti dal Ccnl logistica, trasporto merci e spedizione	312
4. Sottoscrizione del Protocollo che estende l'applicabilità del Ccnl a tutti i <i>riders</i>	313

pag.

5. Alcune valutazioni relative alla qualificazione del rapporto di lavoro del <i>rider</i>	314
6. Accordo integrativo aziendale con <i>Just Eat</i> del 29 marzo 2021 e suoi rinnovi	317

L'*overworking* nell'attività giornalistica fra orario di massima e arco di impegno

<i>Raffaele Lorusso</i>	321
1. Premessa	321
2. L'orario di lavoro "di massima"	322
3. L'arco di impegno giornaliero	324
4. Le qualifiche professionali senza orario di lavoro	324
5. Il collaboratore fisso	325
6. I collaboratori coordinati e continuativi	326
7. Gli uffici stampa della pubblica amministrazione	326
8. Il lavoro agile e la l. n. 81/2017	328
9. Conclusioni	329
Bibliografia	330

Parte IV

Focus tematici: lavoratori intermittenti, dirigenti e lavoratori dello spettacolo

Tecnologie, "prestazioni intermittenti" e compenso sufficiente ex art. 36 Cost.

<i>Maria Teresa Carinci</i>	333
1. La questione: nuove tecnologie, intermittenza del lavoro e povertà lavorativa	333
2. Prestazioni intermittenti e corrispettivo nel lavoro autonomo eterorganizzato ex art. 2, co. 1, d.lgs. n. 81/2015	336
2.1. Intervalli fra prestazioni, nozione di "orario di lavoro" e durata del preavviso di chiamata	339
2.2. Intervalli fra prestazioni ed estensione della disciplina del contratto di lavoro subordinato a termine e <i>part-time</i>	341
3. Prestazioni intermittenti e corrispettivo nei contratti collettivi ex art. 2, co. 2, d.lgs. n. 81/2015	343
4. Prestazione intermittente e retribuzione nel lavoro subordinato	347

	<i>pag.</i>
4.1. Il contratto di lavoro subordinato <i>part-time</i> nel Ccnl del settore “Logistica, trasporto merci e spedizione” e nel contratto integrativo aziendale <i>JustEat-Takeaway</i>	347
4.2. Il contratto di lavoro intermittente <i>ex artt. 13 ss., d.lgs. n. 81/2015</i>	350
5. Conclusioni	352
Bibliografia	354

Il tempo di lavoro dei dirigenti d’azienda

<i>Raffaele Galardi</i>	356
1. Premessa: luoghi comuni e assiomi sul dirigente d’azienda	356
2. Il plurale per le figure di dirigente	358
3. È il dirigente escluso dalla regolazione giuridica del tempo di lavoro?	361
3.1. La legislazione previgente e Corte cost. n. 101/1975	361
3.2. La regolamentazione vigente: quali sono i dirigenti esclusi?	363
4. Spunti conclusivi	366
Bibliografia	367

Il tempo di lavoro dell’artista

<i>Micaela Vitaletti</i>	369
1. Il tempo di lavoro nel settore culturale e creativo	369
2. I tratti essenziali del tempo di lavoro dell’artista/interprete	371
3. Il tempo di lavoro dell’artista. Le indicazioni dell’Unione europea	372
4. Tempo di lavoro e contratti collettivi: i periodi di prova	373
4.1. I tempi periferici del lavoro dell’artista	375
4.2. Il tempo prima della prova: la preparazione dell’artista	375
4.3. Intelligenza artificiale e nuovi tempi di lavoro dell’artista	379
5. Quale tempo di lavoro?	381
Bibliografia	382

Parte V

Prospettive europee e comparate sul lavoro “senza tempo”

The Regulation of “Time-less” work in the Eu: legal boundaries and conceptual challenges

<i>Sara Huybrechts</i>	387
1. Introduction: what’s in a name?	387

	<i>pag.</i>
2. Conceptualising time independency: three dimensions	388
3. Time independency in the European regulatory framework	390
4. Challenges and legal limitations	393
5. Conclusion	395
References	396

El fenómeno del *time-less work* en España

<i>Juan Gorelli Hernández</i>	397
1. La delimitación del <i>time-less worker</i> . Un planteamiento basado en las excepciones de la Directiva 2003/88	397
2. Los posibles fenómenos del <i>time-less work</i> en el ordenamiento español	402
2.1. Las jornadas especiales de trabajo	403
2.2. Las relaciones laborales especiales	405
2.3. Personal estatutario de los servicios públicos de salud	407
2.4. Flexibilidad laboral y <i>time-less work</i>	408
2.5. La irrupción de las nuevas tecnologías y el <i>time-less work</i>	414
2.5.1. Plataformas digitales	414
2.5.2. Trabajo a distancia y teletrabajo	419
3. La tutela del <i>time-less worker</i>	423
3.1. Introducción	423
3.2. Límites máximos al tiempo de trabajo y límites mínimos al tiempo de descanso	425
3.3. Elementos de previsibilidad del tiempo de trabajo	428
3.4. El registro diario de la jornada de trabajo	431
3.5. El derecho a la desconexión digital	434
3.6. La protección desde la perspectiva de la prevención de riesgos laborales	438
4. Breve conclusión	442
Bibliografía	443

Time-less workers: perspectives françaises

<i>Alexis Bugada</i>	446
1. Présentation générale	446
2. Étançhéité culturelle aux “ <i>time-less workers</i> ”	447
3. Porosité normative aux “ <i>time-less workers</i> ”	449
4. Mise en perspective avec le forfait jours français	452
Bibliographie	455

Article 17(1) of the Working Time Directive from the perspective of Polish labour law

<i>Agnieszka Zwolińska</i>	456
1. Article 17(1) of Directive 2003/88/Ec and its implementation into Polish labour law	456
2. The concept of “employees managing the workplace on behalf of the employer” in Polish law and art. 17(1) of Directive 2003/88/Ec	461
3. Employees working under a task-based working time system and Article 17(1) of Directive 2003/88/Ec	462
4. Autonomously subordinate employees under Polish law and Article 17(1) of Directive 2003/88/Ec	464
5. Conclusions	465
References	466

Time-less work in the Netherlands

<i>Willemijn Roozendaal</i>	468
1. Introduction	468
2. The legal classification of the worker and time-less work	469
2.1. The legal classification of the worker in general	469
2.2. The legal classification of the time-less worker	470
3. Time-less employees	471
3.1. The Working Time Directive and the autonomous worker	471
3.2. The income threshold in Dutch working time law	472
3.3. Time-less workers and working time law	473
4. Wages and time-less work	475
4.1. Regular wages	475
4.2. Piece-rate pay	476
4.3. Wages for non-worked hours	477
5. Conclusion	477
References	478

Le Autrici e gli Autori

Arianna Abbasciano – Assegnista di ricerca, Università degli Studi di Bari Aldo Moro

Marco Barbieri – Professore ordinario, Università degli Studi di Bari Aldo Moro

Alexis Bugada – Professeur des universités, Aix-Marseille Université

Maria Teresa Carinci – Professoressa ordinaria, Università degli Studi di Milano

Vito Carnimeo – Docente a contratto di Organizzazione del lavoro, Università degli Studi di Bari Aldo Moro; già Presidente di Federmanager, delegazione provinciale di Bari

Raffaele Galardi – Professore associato, Università di Pisa

Juan Gorelli Hernández – Catedrático, Universidad de Huelva

Sara Huybrechts – PhD Researcher, Institute for Labour Law, KU Leuven

Domenico Iodice – Giuslavorista; Segretario nazionale First-Cisl; Responsabile del Comitato scientifico, Dipartimento giuridico della Fondazione Fiba

Ornella La Tegola – Professoressa associata, Università degli Studi di Bari Aldo Moro

Vito Sandro Leccese – Professore ordinario, Università degli Studi di Bari Aldo Moro

Gabriella Leone – Professoressa associata, Università degli Studi di Bari Aldo Moro

Raffaele Lorusso – Giornalista; dottore in Giurisprudenza; docente incaricato Master in Giornalismo Università degli Studi di Bari Aldo Moro; già Segretario generale della Federazione nazionale della Stampa italiana

Giuseppe Ludovico – Professore associato, Università degli Studi di Milano

Danilo Morini – Segretario nazionale Filt-Cgil

Paolo Pascucci – già Professore ordinario, Università degli Studi di Urbino Carlo Bo

Vito Pinto – Professore ordinario, Università degli Studi di Bari Aldo Moro

Willemijn Roozendaal – Full Professor, Vrije Universiteit Amsterdam

Gina Rosamari Simoncini – Ricercatrice, Università degli Studi di Milano

Michele Squeglia – Professore associato, Università degli Studi di Milano

Paolo Tomassetti – Professore associato, Università degli Studi di Milano

Micaela Vitaletti – Professoressa ordinaria, Università degli Studi della Tuscia

Agnieszka Zwolińska – Assistant Professor, University of Warsaw

Dal rischio alla tutela: prevenzione e salute nel lavoro dei “time-less workers”

Michele Squeglia

Sommario: 1. Definizione dell’ambito di indagine. – 2. Prevenzione e dignità nella salute occupazionale: il tempo di lavoro quale variabile critica. – 3. Il tempo come fattore di tutela tra modelli organizzativi di prevenzione, asseverazione e cooperazione del lavoratore nella sicurezza. – 3.1. Il modello 231 e la gestione del tempo come strumento di prevenzione e legalità. – 3.2. L’asseverazione quale meccanismo di legittimazione sociale e tecnica: fondamenti e risvolti normativi. – 3.3. Il paradigma del *risk-based thinking* nella prevenzione organizzativa. – 3.4. La corresponsabilità del lavoratore nella costruzione di modelli di sicurezza. – 4. La partecipazione e co-decisione nei processi organizzativi nel sistema della salute e sicurezza. – 5. La contrattazione collettiva quale sede di regolazione del tempo e della salute. – 6. Considerazioni finali. – Bibliografia.

1. Definizione dell’ambito di indagine

Il presente studio si colloca all’interno di una più ampia ricerca volto ad approfondire la disciplina giuridica dei c.d. “*time-less workers*”, ossia quei lavoratori la cui prestazione non è vincolata ad un orario predeterminato e che operano con ampi margini di autonomia nella gestione dei tempi di lavoro¹. Si tratta, per lo più, di figure altamente qualificate, inserite in contesti digitalizzati e orientati al risultato, che pongono questioni di rilievo in materia di tutela della salute, sicurezza e qualità della vita professionale.

Il fenomeno, se da un lato riflette un mutato clima culturale, dall’altro segnala una trasformazione profonda nei modelli regolativi contemporanei, nei quali l’idea di una rigida strutturazione temporale tende a perdere centralità, lasciando spazio a configurazioni più flessibili e adattive. Tale scenario impone un’indagine condotta secondo una prospettiva integrata, poiché appare ormai superata la concezione secondo cui la sicurezza sul lavoro possa essere garantita esclusivamente attraverso un singolo ambito normativo. Una protezione interpretata in chiave meramente produttivistica finisce per assumere una funzione strumentale; al contrario, essa

¹ Sul significato del termine “*time-less workers*”, si rinvia a Squeglia, 2025b, 205 ss.

richiede un approccio complessivo alla prevenzione, capace di coniugare efficienza organizzativa e benessere individuale.

In un contesto globale caratterizzato da una pervasiva digitalizzazione, questa evoluzione metodologica, orientata alla funzionalizzazione del diritto, si rivela decisiva, soprattutto alla luce della crescente diffusione delle modalità di lavoro a distanza². Muovendo dalle elaborazioni maturate in dottrina, la riflessione si concentra sull'approccio "sistematico" alla prevenzione, attribuendo priorità alla costruzione di un modello organizzativo strutturato: ogni prospettiva, infatti, non può limitarsi alla mera enunciazione di principi generali o di buone pratiche, senza che tali principi si traducano in un sistema formalizzato e coerente, capace di orientare in modo effettivo i processi interni³.

Precisamente, il modello organizzativo, dotato di elementi essenziali quali un organismo indipendente di vigilanza, un apparato disciplinare ed un codice etico, rappresenta lo strumento attraverso cui l'impresa può non solo rendere trasparenti le proprie procedure decisionali e operative, ma anche garantire che tali procedure incidano concretamente sulle condotte aziendali, assicurando coerenza tra le finalità dichiarate e le prassi adottate. Ne offre testimonianza la recente revisione dell'art. 41 Cost., la quale ha sancito la tutela della salute e dell'ambiente come limiti invalicabili all'iniziativa economica privata, riconoscendo «[...] un obbligo dell'imprenditore di adottare comportamenti proattivi finalizzati a tutelare effettivamente salute e ambiente», giacché si supera così la tradizionale impostazione fondata sul principio del *non facere*, in direzione di una concezione imprenditoriale fondata su impegni concreti e orientamenti etico-sostenibili⁴.

Nel solco di questa evoluzione – già anticipata dal d.lgs. n. 81/2008, che ha ridefinito il concetto di salute come benessere globale, includendo anche la dimensione psico-sociale – l'indagine si propone di esplorare le implicazioni regolative e organizzative dei tempi di lavoro dei *time-less workers*. Questi ultimi, pur operando in assenza di vincoli orari rigidamente prefissati, non sono esenti da rischi psicofisici e organizzativi, che impongono una valutazione integrata e multidimensionale.

La verità è che il tempo – pur nella sua progressiva smaterializzazione – continua a costituire un parametro imprescindibile nella definizione del rapporto di lavoro, assumendo una funzione strutturale che non può essere ridotta a una mera rattoppatura delle lacune normative. La sua regolazione, anche per i *time-less workers*,

² Il che disvela come la regolazione del lavoro non possa essere ridotta ad un mero esercizio tecnico, ma debba essere concepita quale processo dinamico capace di armonizzare saperi giuridici, tecnologici e organizzativi. Sull'evoluzione di tali saperi nel diritto del lavoro – riflessione estensibile anche al diritto della sicurezza – si v. Squeglia, 2023, 24 ss.

³ Sotto questo angolo visuale, deve ritenersi che la mera enunciazione di principi generali non sia sufficiente: la prevenzione richiede un impianto organizzativo strutturato, capace di tradurre valori e buone prassi in comportamenti effettivi e coerenti. Sul punto, si v. Squeglia, 2025a, 17 ss.

⁴ Sulla riforma dell'art. 41, Cost. e sull'obbligo proattivo dell'imprenditore in materia di salute e ambiente, si v. Pascucci, 337 ss.

costituisce una condizione essenziale per garantire la sostenibilità sociale e produttiva delle nuove forme di organizzazione del lavoro.

Sebbene la questione della salute occupazionale di questi lavoratori abbia già suscitato un crescente interesse nel dibattito giuslavoristico, essa ha acquisito una rinnovata centralità alla luce degli sviluppi intervenuti nell’evoluzione sociale e nei mutamenti dei modelli produttivi e dei sistemi di erogazione dei servizi. I cambiamenti in atto sollecitano, infatti, una riflessione approfondita sul ruolo dell’organizzazione del lavoro quale fattore determinante e strutturale del rischio, spostando il *focus* dalla mera gestione degli orari alla progettazione complessiva dei processi lavorativi.

Il dibattito si colloca nell’ambito di questa condivisibile e duplice ricostruzione ⁵.

Da un lato, l’organizzazione può essere intesa come fattore di rischio, secondo una visione tradizionale che la considera come l’insieme di scelte strutturali e funzionali che, se non adeguatamente progettate, possono compromettere la salute dei lavoratori. Si pensi, ad esempio, ai ritmi produttivi eccessivi, alla rigidità delle mansioni, alla frammentazione dei turni o alla precarietà contrattuale: tutti elementi in grado di generare *stress* lavoro-correlato, affaticamento cronico e disaffezione professionale. Siffatti profili critici risultano particolarmente accentuati nel caso dei *time-less workers*, la cui esposizione a carichi cognitivi e organizzativi non sempre è monitorata o regolata in modo efficace.

Dall’altro lato, l’organizzazione del lavoro può essere concepita come strumento di sicurezza, ovvero come leva strategica per la costruzione di ambienti lavorativi salubri, inclusivi e sostenibili. In questa prospettiva, il fattore organizzativo non è più una variabile neutra o potenzialmente nociva, ma si concretizza in un elemento funzionale alla progettazione di sistemi aziendali di prevenzione efficaci e partecipati. Tale impostazione si fonda su un approccio sistemico e procedurale, che valorizza la partecipazione attiva delle rappresentanze dei lavoratori, la formalizzazione delle responsabilità e l’adozione di modelli organizzativi e gestionali conformi all’art. 30, d.lgs. n. 81/2008. Si impone, dunque, la costruzione di un impianto nel quale l’assenza di un orario definito non si traduca in una zona grigia priva di tutele, ma piuttosto in un ambito regolato da principi di responsabilità organizzativa, trasparenza e partecipazione.

L’elaborazione di una disciplina tradizionale dei tempi di lavoro ha presupposto l’esistenza di una società omogenea, interessata alla definizione di regole e principi che, se mai è esistita, certamente oggi non esiste più nella sua interezza.

⁵ Natullo, 2012, 6 ss.; ritorna sul punto anche Pagano, 2020.

Queste considerazioni sono avvalorate da quanto la dottrina aveva elaborato negli anni in ordine alla centralità dell’organizzazione nella prevenzione, al ruolo della contrattazione collettiva e, infine, alla partecipazione dei lavoratori come leva di sicurezza. A tale riguardo, si richiamano gli scritti di: Bonardi, 2011, 67 ss.; Campanella, 2007, 175 ss.; Golzio, 2009, 33 ss.; Lai, 2010; Maggi, 1997, 325 ss.; Montuschi, 1986; Zoli, 2000, 625 ss.

D'altra parte, si consideri che, con specifico riferimento ai modelli gestionali adottati in conformità al d.lgs. n. 81/2008, la giurisprudenza di legittimità ha recentemente ribadito come la responsabilità dell'ente possa derivare anche da scelte imprenditoriali orientate alla compressione dei costi o dei tempi di produzione, qualora tali scelte comportino la violazione di regole cautelari. In particolare, la Suprema Corte ha chiarito che la mera presenza formale dei presidi di sicurezza non è di per sé sufficiente: la loro mancata applicazione, o un *deficit* di controllo funzionale alla massimizzazione dell'efficienza produttiva, può integrare il requisito dell'"interesse" dell'ente ai sensi dell'art. 25-*septies* del d.lgs. n. 231/2001. Un orientamento che è stato ulteriormente consolidato dalle Sezioni Unite, le quali hanno operato una differenziazione tra il criterio dell'interesse – da valutarsi *ex ante* – e quello del vantaggio, apprezzabile *ex post*.

Si matura sempre più la consapevolezza dell'impossibilità di riproporre schemi dottrinali congrui all'odierno contesto sociale e lavorativo, ancora impostato su criteri meramente formali. A ben guardare, si tratta di schemi non solo incongrui, ma anche contraddetti dalla diversa impostazione riscontrabile nel recente approdo della giurisprudenza di legittimità, sempre più orientata a rafforzare l'idea che la prevenzione non possa essere disgiunta da una progettazione organizzativa consapevole e responsabile, in cui le scelte imprenditoriali siano valutate anche in termini di impatto sulla salute e sicurezza dei lavoratori ⁶.

Se si riflette attentamente, è attraverso l'analisi dei *time-less workers* che l'autonomia contrattuale collettiva può assumere un ruolo decisivo nell'attuazione del principio di effettività, inteso – secondo gli insegnamenti di una remota dottrina – come capacità di «autotutelare in forma effettiva i propri interessi di lavoro» ⁷. Lo studio di tali figure consente infatti di delineare «il meccanismo di equilibrio tra tutela statutaria ed extrastatutale del lavoro», nel senso che «il legislatore, per il quale il principio di tutela extrastatutale rappresenta un limite invalicabile, può e deve garantire statualmente gli interessi di lavoro solo nella misura in cui l'autonomia extrastatutale non sia effettiva» ⁸. In questa prospettiva, l'analisi dei *time-less workers* offre alla contrattazione collettiva strumenti innovativi per tradurre, in chiave contemporanea, il principio di protezione del lavoro attraverso la definizione

⁶ V. Cass. pen., sez. un., 18 settembre 2014, n. 38343, in <https://olympus.uniurb.it>. La nota pronuncia sul caso *Thyssenkrupp* ha segnato un passaggio decisivo nella giurisprudenza sulla sicurezza sul lavoro, affermando che la responsabilità penale può derivare da scelte organizzative consapevoli e omissive, ove il rischio sia stato accettato o sottovalutato. Le Sezioni Unite hanno ribadito che la prevenzione non può prescindere da una progettazione aziendale responsabile, valorizzando il ruolo delle posizioni di garanzia e il nesso causale tra assetti organizzativi e danno, anche in chiave di colpa cosciente o dolo eventuale. Sul rilievo della pronuncia, torna anche recentemente Passalacqua, 2024, 421 ss., dove si evidenzia come la prevenzione non possa prescindere da una progettazione aziendale consapevole e responsabile, nella quale l'organizzazione del lavoro si configura come leva strategica per la tutela della salute e per l'efficace implementazione dei modelli gestionali ex art. 30, d.lgs. n. 81/2008.

⁷ Flammia, 1963, specialmente 31, 34, 35 e 36.

⁸ *Ibid.*, 36.

di standard minimi di garanzia, il riconoscimento del diritto alla disconnessione, la promozione della conciliazione tra vita professionale e vita privata e la valorizzazione della dimensione partecipativa nella gestione del tempo⁹. Emerge, dunque, al di fuori della cornice legislativa e giurisprudenziale, il ruolo strategico di essa come leva per la promozione di modelli organizzativi coerenti con i principi della responsabilità sociale d’impresa.

Chi scrive è consapevole che ciò apre la via a una metodologia fondata sui risultati. Tuttavia, non pare discutibile che l’autonomia contrattuale collettiva possa contribuire in modo significativo alla costruzione di un sistema partecipato di gestione della sicurezza, nel quale la prevenzione non è più concepita come mero adempimento normativo, bensì come valore condiviso e integrato nella cultura organizzativa e nella *governance* aziendale. E, a tanto, si accompagna la convinzione che la dimensione temporale della prestazione non può essere considerata una variabile neutra, ma rappresenta un elemento determinante della prevenzione primaria. La regolazione del tempo di lavoro – anche quando esso si presenta in forma fluida, mobile o destrutturata – non è più un capitolo della manualistica istituzionale, analizzato sulla pedissequa applicazione della disposizione normativa e contrattuale, bensì si propone di intercettare le nuove vulnerabilità del lavoro contemporaneo attraverso un approccio condiviso e strutturato, assicurando che la flessibilità si traduca in una forma evoluta di tutela, coerente con i principi di dignità, partecipazione e benessere lavorativo.

2. *Prevenzione e dignità nella salute occupazionale: il tempo di lavoro quale variabile critica*

Muovendo dalle premesse teoriche precedentemente delineate, la dimensione temporale della prestazione lavorativa deve essere considerata quale elemento cardine nella costruzione di un sistema di prevenzione orientato non solo alla sicurezza fisica, ma anche alla salvaguardia della dignità del lavoratore¹⁰. La distribuzione

⁹ Le esperienze contrattuali più avanzate – tra cui gli accordi sul lavoro agile disciplinati dalla l. n. 81/2017 e i modelli “Flessibilità, Obiettivi, Risultati” (F.o.r.) introdotti nel settore chimico-farmaceutico – dimostrano la possibilità di costruire “architetture regolative” capaci di coniugare autonomia operativa e protezione giuridica. Tali modelli si rivelano particolarmente efficaci anche per quei lavoratori la cui prestazione non è incardinata in un orario rigidamente predeterminato, offrendo soluzioni che valorizzano la responsabilità individuale, il risultato professionale e la sostenibilità organizzativa, nel rispetto dei principi di partecipazione e tutela collettiva. Sul rapporto tra flessibilità organizzativa e tutela della salute, nel quale sono valorizzati modelli contrattuali come il sistema Ergo-Uas e le soluzioni F.o.r. in chiave di prevenzione proattiva e partecipata, si v. Buoso, 2017, 30 ss.

¹⁰ Tale impostazione è ampiamente condivisa in dottrina: Balandi, 1993, 82 e 83 ha chiarito come l’obbligo di sicurezza implichi una tutela sostanziale, strettamente legata all’organizzazione del lavoro. In questa linea si collocano anche le riflessioni di Leccese 2001, che ha approfondito il rapporto tra orario di lavoro e tutela costituzionale della persona; di Montuschi, 2005, 1199 ss., il quale ha

dell'orario, la durata della prestazione, la prevedibilità dei turni e la possibilità di fruire di riposi e di ferie rappresentano variabili essenziali, poiché incidono in modo diretto sul benessere psico-fisico del prestatore. Numerosi esempi attestano la traiettoria evolutiva qui richiamata: il telelavoro, antesignano di questa trasformazione; il lavoro agile, che ne costituisce l'espressione più recente e paradigmatica¹¹; e, ancora, il lavoro mobile, quello itinerante e la figura del trasfertista. Tutte queste tipologie convergono nel segnalare la crisi della nozione tradizionale di tempo di lavoro, ormai inadeguata rispetto alle mutate esigenze sociali e alla crescente autonomia riconosciuta al prestatore d'opera. Da tale consapevolezza occorre partire per ripensare categorie e strumenti di tutela.

Se è vero che la diffusione del lavoro agile¹² ha accentuato la sovrapposizione tra tempo di vita e tempo di lavoro, generando fenomeni di intensificazione e "invisibilizzazione" del tempo che reclamano presidi di misurabilità e disconnessione¹³, è altrettanto vero che tali fenomeni non si configurano come meri effetti collaterali, bensì come variabili strutturali che incidono in modo decisivo sulla configurazione del rapporto di lavoro e sulla sua sostenibilità. L'eccessiva intensità dei carichi, l'indeterminatezza dei ruoli, l'insufficienza del supporto organizzativo e la precarietà contrattuale non sono semplici disfunzioni, ma fattori che, secondo l'Eu-Osha, assumono la natura di rischi psicosociali da valutare nel Documento di Valutazione dei Rischi al pari di quelli fisici.

A ben guardare, si tratta di profili problematici non nuovi: già il telelavoro aveva imposto – e continua a imporre – una lettura del rischio in chiave organizzativa¹⁴. Senza tracciabilità dei carichi, chiarezza dei ruoli e supporto strutturale, la flessibilità si traduce in esposizione non governata, aggravata da ulteriori rischi che il telelavoro porta con sé: l'isolamento sociale, l'assenza di presidi ergonomici, la

evidenziato la necessità di un'organizzazione rispettosa dei diritti fondamentali del lavoratore. In chiave più recente, Buoso, 2017, 30 ss., sottolinea come l'innalzamento della durata giornaliera comporti una crescita più che proporzionale del rischio di infortuni, evidenziando la necessità di una regolazione che non si limiti a soglie settimanali, ma che tenga conto dell'intensità e della distribuzione del tempo lavorativo. Della stessa Autrice si segnala, in ordine all'evoluzione del significato di prevenzione, anche il volume *Principio di prevenzione e sicurezza sul lavoro*, Giappichelli, 2020.

¹¹ La tutela della salute e della sicurezza rappresenta un terreno privilegiato per cogliere le complessità che si annidano nella distinzione degli scopi e degli strumenti tra lavoro etero-organizzato, coordinato, agile e telelavoro. Per un'analisi delle differenziazioni, si veda Santoro Passarelli, 2017.

¹² Si v. Dagnino, 2016, 26 ss.; Ichino, 2017.

¹³ Di tale consapevolezza offre significativa testimonianza lo studio di Monterossi, 2025.

¹⁴ Nell'esperienza giuridica europea, la principale fonte di regolazione del lavoro svolto mediante strumenti informatici resta, ancora oggi, l'Accordo quadro sul telelavoro del 2002, concluso dalle parti sociali a livello comunitario (Ces, Unice, Ueapme e Ceep). Tale Accordo, che generalizza i contenuti di taluni contratti settoriali, si colloca nel solco di un approccio di *soft law* precedentemente seguito dalla Commissione, segnando, tuttavia, un passaggio significativo verso la formalizzazione di principi comuni in materia di lavoro a distanza. La disciplina del telelavoro, come osservato in dottrina, si è sviluppata in un contesto di progressiva digitalizzazione, sollevando questioni di tutela che investono non solo la dimensione tecnica, ma anche quella organizzativa e relazionale (cfr. Gaeta, Pascucci (a cura di), 1998; Toffoletto, 2006, spec. 59).

reperibilità continua e la pressione da *performance* “invisibile”¹⁵.

Nondimeno, merita particolare considerazione la condizione dei lavoratori mobili, disciplinati dal d.lgs. n. 234/2007 (attuativo della dir. 2002/15/Ce), che positivamente limiti e riposi ma lascia aperti interrogativi sull’effettività dei controlli e sulla qualità del recupero psico-fisico¹⁶. La frammentazione dei tempi di guida e di riposo, condizionata da fattori esogeni – come traffico, logistica e condizioni meteorologiche – mostra che la prevenzione non può ridursi a soglie quantitative, ma deve incorporare la dimensione qualitativa del tempo.

Al di fuori del settore dei trasporti, la mobilità lavorativa si estende a figure prive di sede fissa, con elevata autonomia e flessibilità temporale: i c.d. “lavoratori liquidi” – *freelance*, consulenti, sviluppatori, *content creator*¹⁷, formatori itineranti, operatori sanitari domiciliari – confermano che il tempo non è solo durata, ma architettura di processi e relazioni. La tutela, in questo contesto, si identifica con la capacità di definire confini praticabili alla disponibilità e di elaborare *standard* minimi di garanzia.

Oppure i già noti lavoratori trasfertisti, la cui condizione è stata oggetto di chiarimento da parte della Suprema Corte in relazione all’art. 51, co. 6, d.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917 (Tuir). Tale pronuncia¹⁸, ha stabilito che il regime fiscale e contributivo previsto per i trasfertisti si applica solo in presenza di tre condizioni contestuali: la mancata indicazione della sede di lavoro nel contratto o nella lettera

¹⁵ Già nel 2015 il rapporto congiunto Eurofound-Ilo su *Working Anytime, Anywhere. The Effects on the World of Work* segnalava, con un approccio comparativo e pluridisciplinare, la portata dirompente delle tecnologie informatiche nel ridisegnare i confini del lavoro. L’indagine, condotta in dieci Paesi dell’Unione Europea e in contesti extra-Ue, non si limitava a rilevare in modo analitico la diffusione del telelavoro e del lavoro agile per settori, categorie e genere, ma ne valutava le ricadute sulla qualità del lavoro e sulla salute dei prestatori, ricostruendo al contempo le principali politiche legislative e contrattuali volte a governare il fenomeno. Pur nella consapevolezza delle differenze metodologiche e socio-economiche tra ordinamenti, il dato che emergeva era chiaro: a dispetto del timore che l’assenza fisica riducesse l’impegno lavorativo – indicato come la principale barriera culturale alla diffusione del lavoro a distanza – la dottrina e le analisi fondate sull’*European Working Conditions Survey* convergevano su una conclusione opposta, almeno in termini di durata della prestazione. Non solo il lavoro da remoto non comportava una riduzione dell’orario, ma si associava ad un incremento significativo delle ore lavorate, con una quota di intervistati oltre le quarantotto ore settimanali superiore rispetto ai lavoratori in sede, anche isolando variabili come età, genere, settore e Paese.

¹⁶ Per un inquadramento sistematico del campo di applicazione del d.lgs. n. 66/2003 e del relativo regime delle esclusioni, si v. Squeglia, Tursi, Varesi, 2023, 415 ss.

¹⁷ Per una riflessione sul ruolo emergente del *content creator* quale paradigma di una soggettività lavorativa ibrida, posta al crocevia tra autonomia e subordinazione, e per comprendere come la dimensione tecnologica del lavoro digitale imponga una revisione critica dei confini della tutela giuridica, si rinvia a Squeglia, 2022, 79 ss.

¹⁸ Si tratta della Cass. civ., sez. un., 15 novembre 2017, n. 27093, che ha confermato la legittimità costituzionale della norma di interpretazione autentica introdotta dall’art. 7-*quinquies*, d.l. 22 ottobre 2016, n. 193, convertito nella l. 1° dicembre 2016, n. 225. Tale disposizione ha recepito e formalizzato, con efficacia retroattiva anche nei giudizi in corso, i criteri distintivi per l’applicazione del regime fiscale e contributivo previsto dal menzionato art. 51, co. 6, Tuir.

di assunzione; lo svolgimento di un'attività che richiede la continua mobilità del dipendente; la corresponsione di un'indennità o di una maggiorazione retributiva in misura fissa, indipendentemente dall'effettivo svolgimento della trasferta e dalla sua localizzazione. Parimenti, rientrano in questa categoria anche i lavoratori itineranti, la cui prestazione si svolge in luoghi sempre diversi, spesso senza una sede aziendale di riferimento¹⁹.

In altri termini, per questi lavoratori, la valutazione dei rischi deve necessariamente includere dimensioni come la detemporalizzazione (e la despazializzazione)²⁰ della prestazione di lavoro, che possono generare forme di isolamento, *workaholism* e confini porosi vita-lavoro non sono effetti marginali, ma variabili strutturali di progetto²¹.

L'insegnamento che si ricava da questi esempi è, ad avviso di chi scrive, inequivocabile: laddove difettino partecipazione effettiva, disconnessione praticabile e tracciabilità dei tempi, la prevenzione si svuota di contenuto e abdica alla propria funzione garantista.

Certamente, resta il presidio di tutela rappresentato dall'art. 2087 c.c., che continua a configurarsi come una clausola generale di protezione, imponendo all'imprenditore l'obbligo di adottare tutte le misure, anche non espressamente previste dalla legge, che risultino necessarie in base alla particolarità del lavoro, all'esperienza e alla tecnica, al fine di garantire l'integrità fisica e la personalità morale del prestatore. La norma, per la sua struttura aperta e dinamica, si presta ad un'interpretazione evolutiva, capace di intercettare le trasformazioni del lavoro contemporaneo e di estendere il dovere di protezione oltre il rispetto delle prescrizioni normative specifiche, includendo anche le misure suggerite dall'evoluzione delle conoscenze scientifiche e dalle buone prassi organizzative.

¹⁹ A riguardo, è opportuno richiamare la pronuncia della Corte giust. 10 settembre 2015, C-266/14, che ha chiarito come, per i lavoratori privi di una sede fissa o abituale, il tempo di spostamento tra il domicilio e il primo o ultimo cliente indicato dal datore di lavoro debba essere incluso nella nozione di "orario di lavoro", ai sensi della dir. 2003/88/Ce. Escludere tali tragitti dalla prestazione lavorativa risulterebbe incompatibile con gli obiettivi di tutela della salute e sicurezza perseguiti dal diritto dell'Unione. La giurisprudenza ha così riconosciuto la specificità dei lavoratori itineranti, valorizzando la disponibilità continua e l'assenza di autonomia nella gestione del tempo.

²⁰ La progressiva erosione dei confini spazio-temporali del lavoro digitale sollecita una revisione critica delle categorie tradizionali del diritto del lavoro. La c.d. "detemporalizzazione" si traduce nella perdita di centralità del tempo come parametro rigido della prestazione, con ricadute significative sulla tutela del riposo e sull'equilibrio vita-lavoro. Il lavoro agile ne rappresenta un caso paradigmatico, in cui la flessibilità oraria tende a sovrapporre tempo di lavoro e tempo personale, rendendo necessaria l'adozione di strumenti di garanzia come il diritto alla disconnessione. In parallelo, la "despazializzazione" segnala il superamento del luogo fisico dell'impresa, sostituito da ambienti digitali e virtuali che ridefiniscono il concetto di presenza, oggi legato più alla disponibilità digitale che alla collocazione geografica.

Su questi fenomeni si sono soffermati, con approcci complementari, Levi, 2023, 601-612; Poletti, 2017, 8 ss.; Preteroti, 2023; Valenti, 2023, 167 ss., evidenziando come la digitalizzazione imponga una ridefinizione dei presupposti normativi della prestazione lavorativa.

²¹ Cfr. anche Monterossi, 2024.

È innegabile che l’art. 2087 c.c.²² si presenti come un punto fermo anche per i *time-less workers*, per i quali la prestazione si articola in modalità destrutturate, spesso caratterizzate da elevata autonomia, flessibilità e assenza di vincoli spaziali e temporali.

In simili circostanze, la tutela del lavoratore non può esaurirsi nella sola protezione contro i rischi fisici, ma deve necessariamente estendersi alla salvaguardia della sua personalità morale, in conformità ai principi costituzionali sanciti dagli artt. 2, 32 e 41 Cost. Tali disposizioni impongono il rispetto della dignità della persona, la promozione della salute come diritto fondamentale e la subordinazione dell’iniziativa economica privata a finalità sociali, delineando un quadro normativo che valorizza la centralità dell’individuo nel contesto lavorativo.

L’attività giurisprudenziale ha progressivamente integrato la fase di attuazione della norma, traducendo il precetto in disciplina effettiva applicabile a situazioni concrete. In particolare, la Suprema Corte ha chiarito che la responsabilità del datore di lavoro, alla stregua dell’art. 2087 c.c. non ha natura oggettiva, bensì colposa, e si configura in presenza di un’omissione di misure che, secondo la diligenza professionale, avrebbero potuto evitare il danno. È stato inoltre affermato che l’obbligo di tutela comprende anche l’adozione di misure “innominate”, ossia non espressamente previste da disposizioni normative, ma comunque necessarie in relazione alla specificità dell’attività svolta, all’esperienza maturata e al livello tecnico raggiunto nel momento storico considerato. Questa interpretazione attribuisce alla norma una funzione adattiva, rendendola idonea a fronteggiare fenomeni sempre più ricorrenti nei modelli organizzativi contemporanei, contrassegnati da flessibilità, remotizzazione e fluidità operativa.

Non è tuttavia consentito limitarsi a tale constatazione.

Con riferimento ai *time-less workers*, si impone una riflessione ulteriore sul ruolo attivo del prestatore d’opera nella gestione della prevenzione. Accanto al coinvolgimento dei soggetti istituzionalmente preposti alla tutela, quali il medico competente²³ e il servizio di prevenzione e protezione, assume rilievo il dovere di cooperazione del lavoratore, sancito dall’art. 20 del d.lgs. n. 81/2008.

Tale disposizione impone al lavoratore l’obbligo di prendersi cura della propria salute e sicurezza, nonché di quella delle persone presenti sul luogo di lavoro, contribuendo all’attuazione delle misure prevenzionistiche mediante l’osservanza delle istruzioni ricevute, l’uso corretto dei dispositivi di protezione e la tempestiva segnalazione di situazioni di pericolo.

²² La letteratura giuridica sull’art. 2087, c.c. si presenta particolarmente ampia e articolata, a conferma della centralità che tale disposizione riveste nel sistema di tutela della persona del lavoratore. Ai fini della presente ricerca, senza alcuna pretesa di esaustività, si menzionano: Albi, 2008 con bibliografia ivi riportata; Luciani, 2007; Montuschi, 1986; Proia, 2014, 1071 ss.; Santoro Passarelli, 2000, 1175 ss.; Smuraglia, 1967.

²³ Sul tema delle nuove funzioni del medico competente, sul suo ruolo nella sorveglianza sanitaria e, infine, sul rilievo che potrebbe assumere in questo ambito, sia consentito rinviare a Squeglia, 2025a, 31 ss.

Nel caso del lavoro agile, disciplinato dalla l. n. 81/2017, il principio di cooperazione si declina in modo peculiare: il lavoratore è tenuto a rispettare le misure tecniche e organizzative previste dall'accordo individuale, a garantire la sicurezza nell'utilizzo degli strumenti tecnologici e a contribuire attivamente alla costruzione di un ambiente di lavoro sano, anche se virtuale. Analoghe considerazioni valgono per il telelavoro, che, pur caratterizzato da una maggiore stabilità spaziale, richiede comunque il rispetto delle direttive aziendali e delle misure di prevenzione predisposte dal datore di lavoro.

In questa prospettiva l'art. 2087 c.c. e l'art. 20 del d.lgs. n. 81/2008 si integrano in una visione sistematica della prevenzione, che supera la mera protezione fisica per abbracciare la dimensione organizzativa e relazionale del lavoro.

Si tratta di un punto che merita di essere ripreso e approfondito nelle pagine che seguono, in quanto, nel contesto della detemporalizzazione della prestazione lavorativa, al lavoratore è richiesto non solo di essere responsabile della propria salute, ma anche di contribuire attivamente alla sicurezza delle persone presenti nel luogo di lavoro, fisico o virtuale. Tale responsabilità si configura come parte integrante di un "modello prevenzionistico partecipato", in cui il lavoratore non è mero destinatario di tutele, ma soggetto attivo nella costruzione di ambienti di lavoro sicuri e sostenibili.

Da questa ricostruzione introduttiva discende una prima conclusione.

La rilevazione del tempo lavorato non rappresenta più, o quantomeno non esclusivamente, un mero adempimento formale volto a garantire l'effettività delle tutele, bensì uno strumento – potremmo dire – di "giustizia organizzativa" capace di restituire visibilità, equilibrio e dignità alla prestazione lavorativa. Si tratta di un orientamento che ha trovato recente conferma anche in ambito europeo.

Come sottolineato dalla dottrina²⁴, la Corte di Giustizia dell'Unione europea, nella sentenza *Federación de Servicios de Comisiones Obreras (CCOO) v. Deutsche Bank*, causa C-55/18, ha stabilito che gli Stati membri sono tenuti ad imporre ai datori di lavoro l'adozione di sistemi oggettivi, affidabili e accessibili di rilevazione dell'orario di lavoro, al fine di garantire il rispetto dei limiti massimi di durata della prestazione e dei periodi minimi di riposo. Sebbene tale obbligo non sia espressamente previsto dalla dir. 2003/88/Ce, la Corte ne ha riconosciuto la necessità per assicurare "l'effetto utile" delle disposizioni in materia di salute e sicurezza.

Anche l'ordinamento italiano prevede un obbligo di registrazione dell'orario di lavoro, attraverso il Libro Unico del Lavoro (Lul), introdotto dal d.l. n. 112/2008. Tuttavia, tale sistema presenta limiti strutturali rispetto ai requisiti delineati dalla

²⁴ Leccese, 2022, 10 ss. secondo cui la misurazione dell'orario di lavoro assume una funzione essenziale non solo per la determinazione della retribuzione, ma soprattutto per garantire il rispetto dei limiti massimi di durata della prestazione e dei periodi minimi di riposo. Si v. anche Corte giust., 7 settembre 2006, C-484/04, *Commissione v. Regno Unito di Gran Bretagna e Irlanda del Nord*, in ordine verifica dell'effettiva autodeterminazione dell'orario da parte del lavoratore; Corte giust. 26 luglio 2017, C-175/16, *Hälvå*, in merito all'applicazione della deroga solo se l'orario di lavoro non è misurato o predeterminato nella sua interezza. In dottrina, si v. anche Gentile, 2019, 608 ss.

giurisprudenza europea. In particolare, il Lul si limita a registrare il numero complessivo di ore giornaliere lavorate, omettendo l’indicazione dell’orario di inizio e fine della prestazione. Per i lavoratori retribuiti con compenso fisso giornaliero o su base convenzionale, la normativa consente spesso la semplice annotazione della presenza, senza l’obbligo di indicare la durata effettiva della prestazione. Questa modalità, pur formalmente conforme al quadro normativo nazionale, risulta inadeguata rispetto ai criteri di oggettività, affidabilità e accessibilità richiesti dalla Corte di giustizia per garantire un’effettiva tutela dei diritti in materia di orario di lavoro.

La differenza non risiede tanto nella presenza di un obbligo di registrazione, quanto nella struttura e nella finalità del sistema: mentre quello italiano è concepito prevalentemente per scopi amministrativi e retributivi, il modello europeo è orientato alla tutela della salute e sicurezza, in coerenza con l’art. 31, par. 2, della Carta dei diritti fondamentali dell’Unione europea. La giurisprudenza italiana ha progressivamente recepito tale orientamento, riconoscendo che la violazione dei limiti di orario può generare un danno da usura psicofisica, distinto dal danno biologico e presunto nell’“*an*”, in quanto lesivo di un diritto fondamentale. Recentemente, la Corte costituzionale ha, inoltre, chiarito che la mancata concessione del riposo settimanale costituisce una lesione del diritto inviolabile alla salute, non eludibile neppure con il consenso del lavoratore²⁵.

Ebbene, constatato che la misurazione del tempo lavorato non rappresenta più – o almeno non è più soltanto – un mero adempimento formale, si pone all’attenzione dello studioso un tema che la dottrina ha sinora solo sfiorato: la distinzione concettuale tra ciò che potremmo definire “lavoro a distanza surrogatorio” e “lavoro a distanza aggiuntivo”.

Se il primo è “fisiologico”, in quanto comunemente sostituisce la prestazione in sede con quella da remoto, il secondo si configura come fenomeno “patologico”, poiché eccede la normale prestazione e si traduce in attività spesso non retribuite, svolte per rispondere a richieste fuori orario o per completare compiti entro scadenze normativamente o convenzionalmente imposte. In tale prospettiva, il lavoro a distanza aggiuntivo, oltre ad assumere i tratti di una prestazione informale capace di incrinare il confine tra tempo di lavoro e tempo di vita e di sollevare interrogativi sull’effettività delle tutele riconosciute al prestatore d’opera, finisce per trasformare quest’ultimo in una categoria ulteriore di *time-less worker*, ancora più relegata nell’oblio della norma giuridica. Il principio che si desume dallo scenario fin qui delineato è chiaro: la regolazione del tempo non è un mero adempimento tecnico, ma condizione di sistema per politiche prevenzionistiche realmente incisive. Tali politiche non possono limitarsi a reagire ai rischi, ma devono anticiparli, restituendo al

²⁵ V. Corte cost. 1° febbraio 2022, n. 66, ove si afferma che il riposo non costituisce una semplice facoltà negoziabile, bensì un presidio costituzionale inderogabile. La pronuncia evidenzia come la salvaguardia della salute del lavoratore debba prevalere su esigenze produttive o organizzative, anche in presenza di consenso esplicito alla rinuncia. Il principio enunciato si inserisce nel più ampio processo di costituzionalizzazione del diritto del lavoro, che impone una lettura assiologicamente orientata delle regole relative all’orario e ai tempi di recupero psico-fisico.

tempo la sua funzione protettiva e relazionale e promuovendo, al contempo, la sostenibilità delle dinamiche organizzative. Ancora più semplicemente, la prevenzione non si esaurisce nella protezione fisica, ma si radica nella capacità di governare la dimensione temporale come fattore di salute e dignità.

Cosicché, quali che siano le critiche rivolte a questa ricostruzione, a nostro avviso non si può dubitare che sia nell'ambito del modello organizzativo delineato dal d.lgs. n. 231/2001 – non più inteso esclusivamente come strumento di prevenzione dei reati, ma come architettura gestionale capace di integrare principi di tutela della salute e della sicurezza, anche in relazione alle nuove forme di impiego – che occorre oggi interrogarsi. Tale modello sembra anticipare quel “moto evolutivo” del moderno diritto della sicurezza sul lavoro, nel quale la dimensione organizzativa si colloca accanto, se non in luogo, della tradizionale dimensione produttiva individualistica.

3. Il tempo come fattore di tutela tra modelli organizzativi di prevenzione, asseverazione e cooperazione del lavoratore nella sicurezza

Il nesso tra tempo di lavoro e *time-less workers* trova il suo fulcro nella costruzione di un sistema di prevenzione partecipata.

In primo luogo, occorre focalizzare l'attenzione sui modelli organizzativi di gestione della sicurezza, con particolare riferimento all'art. 30 del d.lgs. n. 81/2008, all'asseverazione da parte degli organismi paritetici e al coinvolgimento attivo dei lavoratori nei processi decisionali.

Nel prosieguo si analizzerà il coordinamento tra fonti rappresentato da contrattazione collettiva, valutazione dei rischi e cultura organizzativa, evidenziando come la cooperazione del lavoratore – anche in assenza di una rigida scansione temporale della prestazione – possa incidere positivamente sulla qualità e sulla sostenibilità dei modelli produttivi. Tale prospettiva presuppone, tuttavia, l'adozione di strumenti regolativi innovativi e inclusivi, capaci di valorizzare la partecipazione e di garantire un equilibrio tra flessibilità operativa e tutela effettiva della salute e sicurezza sul lavoro.

3.1. Il modello 231 e la gestione del tempo come strumento di prevenzione e legalità

Non vi è dubbio che i modelli di organizzazione e gestione disciplinati dal d.lgs. n. 231/2001 rappresentino un presidio essenziale nella prevenzione dei reati aziendali, inclusi quelli connessi alla salute e sicurezza sul lavoro. Si tratta di un impianto normativo consolidato, dal quale emerge un aspetto centrale: la loro adozione consente alle imprese di dimostrare l'effettiva implementazione di misure preventive, favorendo la diffusione di una cultura improntata alla legalità, alla responsabilità e

alla sostenibilità organizzativa. In tale prospettiva, le linee guida Uni-Inail e le norme tecniche, come la Uni Iso 45001, offrono un quadro strutturato per l’implementazione di sistemi di gestione integrati, promuovendo la sinergia tra sicurezza, qualità e ambiente. Questo impianto si colloca oggi lungo un sentiero riformatore che privilegia la misurazione dell’effettività del modello rispetto alla sua mera formalizzazione, con ricadute dirette sulla gestione del tempo quale variabile strategica della prevenzione²⁶.

Già da questa prospettiva emerge come le transizioni tra modelli gestionali e sistemi di certificazione debbano essere accompagnate da una comunicazione interna efficace, da percorsi di formazione continua e dal coinvolgimento attivo di tutte le parti interessate. Tali elementi costituiscono condizioni essenziali per garantire l’effettiva implementazione delle misure di prevenzione e per promuovere una cultura organizzativa orientata alla responsabilità condivisa.

Muovendo da tali premesse, le proposte di riforma del 2025 – maturate nell’alveo del Tavolo tecnico ministeriale e nel dialogo con le parti sociali²⁷ – imprimono una torsione dell’impianto: la “colpa di organizzazione” assurge a perno dell’illecito; si incrina la separazione tra posizioni apicali e subordinate; si ridimensiona il requisito dell’elusione fraudolenta; ne consegue la ridefinizione del perimetro dei controlli interni²⁸. Sicché, l’ampliamento dell’orizzonte di responsabilità impone un ripensamento dell’equilibrio tra *governance*, *compliance* e prassi operativa, valorizzando un sistema integrato di controlli che trascende il perimetro dell’Organismo di Vigilanza.

Cosa comporta, in controluce, tale modifica nel nostro angolo di osservazione?

Innanzitutto, l’esigenza che il Mog incorpori le scelte temporali – turni, reperibilità, lavoro agile, durata effettiva della prestazione – nella catena dei controlli: è precisamente su questo terreno che l’organizzazione rivela – o smentisce – la propria idoneità preventiva. L’impostazione è coerente con i meccanismi premiali di estinzione dell’illecito previsti in chiave riformatrice: l’adozione di condotte riparatorie e la tempestiva riorganizzazione del Mog orientano l’ente verso interventi “manutentivi” sui processi maggiormente esposti alla generazione di vantaggi indebiti. Tra questi rientrano, in particolare, la compressione dei tempi di lavorazione, l’erosione dei riposi, la programmazione irregolare della turnazione ed una formazione limitata agli obblighi normativi. Ne emerge una contraddizione di fondo – da tempo al centro del dibattito –: la prevenzione, lungi dall’essere un mero adempimento formale, si configura come tecnica di governo del tempo di lavoro. In tale prospettiva, la gestione dei ritmi produttivi e delle scansioni temporali diventa il terreno sul quale si misura l’effettività dei modelli organizzativi²⁹. In attesa

²⁶ Trattasi di una conclusione ampiamente condivisa in dottrina: Amarelli, 2015, 267 ss.; Gragnoli, 2011, 392 ss.; Lazzari, 2015; Mainardi, 2014, 107 ss.; Pascucci, 2021, 640 ss.

²⁷ Cfr. Assonime, 2025; Confindustria, 2025.

²⁸ V. anche il commento di Negri, 2025.

²⁹ Nel 2025, nell’ambito del dibattito sviluppatosi attorno al già menzionato Tavolo tecnico

dell'evoluzione normativa, e fermo quanto sostenuto *supra* circa il tempo di lavoro quale indicatore sostanziale di legalità e di rispetto della dignità della persona, l'attuale formulazione del d.lgs. n. 231/2001 – in particolare l'art. 25-*septies* – continua a rappresentare un punto di svolta negli equilibri organizzativi.

Difatti, la disposizione, estendendo la responsabilità amministrativa dell'ente ai reati colposi in materia di salute e sicurezza sul lavoro – quali l'omicidio e le lesioni personali gravi o gravissime derivanti dalla violazione delle norme antinfortunistiche – conferma l'approdo dottrinale che riconosce ai modelli di organizzazione e gestione (Mog) un ruolo strategico non solo nella prevenzione delle condotte dolose, ma anche nella strutturazione di assetti operativi conformi alle regole cautelari imposte dal legislatore. In filigrana rispetto alle linee di riforma, la nozione di "colpa di organizzazione" si configura come paradigma integrato, idoneo a comprendere anche le scelte temporali – turni, riposi, reperibilità, lavoro agile – trasformando il tempo in un vero e proprio parametro giuridico di verifica dell'idoneità preventiva³⁰.

In questo quadro, il tempo di lavoro – in particolare per i *time-less workers* – assume una valenza giuridica e organizzativa che travalica la dimensione meramente quantitativa, configurandosi non solo come parametro di conformità, di prevenzione e di tutela effettiva della persona che lavora, ma anche come una dimensione critica dell'organizzazione. Esso diventa, infatti, un indicatore di equilibrio tra efficienza e tutela, tra autonomia e responsabilità, capace di riflettere la qualità delle scelte gestionali e il grado di attenzione riservato al benessere del lavoratore. Come osserva la dottrina prevalente, la responsabilità amministrativa dell'ente non si fonda sull'evento lesivo in sé, bensì sulla sull'inadeguatezza del sistema aziendale nel prevenire il reato. Questa impostazione consente di superare l'approccio individualistico, riconoscendo che gli illeciti in materia di sicurezza si manifestano sempre all'interno di un contesto organizzativo e che la prevenzione deve essere concepita in chiave sistemica e generale. Ne discende che l'efficacia difensiva del Mog si misura nella *governance* del tempo: ciò che non si pianifica o non si monitora – soprattutto nei lavori flessibili – si traduce in vulnerabilità organizzativa.

Tale constatazione è suffragata anche dall'elaborazione giurisprudenziale, che nel corso degli anni ha chiarito come la responsabilità amministrativa dell'ente

ministeriale, Assonime e Confindustria (per i riferimenti bibliografici v. *supra* nota 28) hanno avanzato proposte convergenti: una razionalizzazione del catalogo dei reati presupposto, l'introduzione di criteri di proporzionalità e di modelli semplificati per le piccole e medie imprese, nonché un più solido coordinamento tra le principali discipline applicabili (salute e sicurezza, ambiente, tributario) in un'ottica di *compliance* multilivello. In tale prospettiva, la misurazione dell'effettività del Modello di organizzazione e gestione (Mog) tende a spostarsi su indicatori di natura organizzativa: la capacità di governare e armonizzare le dimensioni temporali dei processi – produzione, manutenzione, formazione, consultazione – all'interno di un disegno coerente e verificabile si configura come parametro sostanziale della qualità del modello.

³⁰ Pascucci, 2021, 640 ss. che afferma «[...] se quindi gli illeciti in tema di sicurezza sul lavoro nascono dall'organizzazione e nell'organizzazione si manifestano, tanto la loro prevenzione quanto la loro repressione presuppongono un'ottica organizzativa [...]»; Moncalvo, 2024, 10 ss.

possa configurarsi anche in assenza di dolo, qualora l'evento lesivo sia riconducibile ad una condotta omissiva o negligente dell'organizzazione aziendale, finalizzata al conseguimento di un vantaggio economico – ad esempio mediante la compressione dei tempi produttivi. In particolare, si valorizza il nesso tra gestione orientata al profitto e violazione di obblighi di sicurezza, con richiamo all'art. 25-*septies* e all'art. 9 sulle sanzioni interdittive. Tale orientamento è stato di recente ribadito³¹, precisando che anche la sola finalità di contenere i tempi dell'attività produttiva – pur in presenza di presidi formalmente conformi – può costituire elemento rilevante ai fini della responsabilità dell'ente: la prevenzione non può essere concepita come adempimento formale, ma deve tradursi in una gestione sostanziale e proattiva del rischio, capace di incidere sulle scelte organizzative e produttive. È stato, peraltro, sottolineato che, nei reati colposi, l'interesse o il vantaggio per l'ente non va ricercato nell'evento, ma nella condotta omissiva o negligente. Ad esempio, la compressione dei tempi produttivi, realizzata attraverso l'omessa adozione delle misure di sicurezza, può determinare un risparmio di costi e configurare un vantaggio per l'ente ai fini dell'imputazione di cui all'art. 5 del d.lgs. n. 231/2001. La dottrina³², in proposito, insiste nel distinguere tra interesse (*ex ante*) e vantaggio (*ex post*), quali categorie valutative del nesso organizzativo.

Preme allora rimarcare che il tempo di lavoro assume una valenza bifronte: da un lato, è oggetto di regolazione contrattuale e normativa; dall'altro, è elemento strutturale della prevenzione, la cui gestione inadeguata può tradursi in una violazione degli obblighi di sicurezza. Da qui la necessità di coniugare la contrattazione collettiva con la matrice di rischio, così che le regole del tempo non rimangano esterne al perimetro probatorio del Mog. Quest'ultimo per assumere efficacia esimente deve essere strutturato come un sistema integrato di protocolli, procedure e flussi informativi, volto a garantire l'adempimento degli obblighi giuridici in materia di prevenzione, formazione, sorveglianza sanitaria, gestione degli appalti e consultazione dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza. La presunzione di conformità per i Sistemi di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro (Sgsl), conformi agli standard Uni-Inail o Iso 45001, viene oggi interpretata dalla giurisprudenza come parametro probatorio: occorre, infatti, che tali sistemi misurino i rischi temporali e i fattori psicosociali e assicurino partecipazione effettiva dei lavoratori. Tale modello non può limitarsi a recepire formalmente le prescrizioni

³¹ Cfr. Cass. pen. 17 aprile 2019, n. 16598, ove si afferma che la compressione dei tempi produttivi e l'omessa adozione di misure preventive possono integrare il vantaggio richiesto dall'art. 5 del d.lgs. n. 231/2001, anche in assenza di dolo. La pronuncia evidenzia il nesso tra una gestione imprenditoriale orientata al profitto e la violazione degli obblighi di sicurezza, valorizzando il modello organizzativo come strumento di prevenzione. Si conferma, così, il ruolo centrale della *compliance* aziendale nella tutela della salute e nella prevenzione dei reati.

³² Pascucci, 2021, 642 ove si afferma che «[...] con un'interpretazione ragionevole, ancorché non collimante con la lettera della legge, la giurisprudenza ha chiarito come l'interesse e il vantaggio vadano rapportati non all'evento ma alla condotta, potendo ad esempio intravedersi l'interesse o il vantaggio per l'ente nel risparmio di costi connesso alla mancata adozione delle misure di prevenzione».

normative, ma deve prevedere un sistema disciplinare e un apparato di vigilanza effettivo. L'efficacia del controllo è strettamente legata all'autonomia e alla competenza dell'organismo di vigilanza, la cui funzione non può essere meramente formale, ma deve tradursi in un monitoraggio continuo e documentato, capace di rilevare criticità e promuovere il riesame del modello in caso di mutamenti organizzativi o violazioni significative.

Esiste, tuttavia, un profilo critico che, già in questa sede, merita di essere anticipato. La disciplina vigente, attraverso il già menzionato art. 30 del d.lgs. n. 81/2008, attribuisce anche all'autonomia contrattuale collettiva un ruolo potenzialmente propulsivo, prevedendone un coinvolgimento indiretto ma funzionale nella definizione di modelli gestionali e procedurali virtuosi in materia di sicurezza. Tale coinvolgimento si esplica, tra l'altro, nella definizione di regole disciplinari, nella partecipazione all'elaborazione di linee guida e *standard* condivisi, nonché nel ruolo delle parti sociali all'interno della Commissione consultiva permanente. Ebbene, si può agevolmente comprendere come tali attribuzioni assumano una rilevanza particolare se rapportate alla condizione dei *time-less workers*, per i quali la mancanza di una scansione temporale tradizionale della prestazione rende ancora più urgente la costruzione di modelli partecipativi e adattivi, capaci di garantire tutela effettiva e sostenibilità organizzativa.

Come ribadito dalla Suprema Corte³³, la mancata revisione del Documento di Valutazione dei Rischi (Dvr) in relazione ai rischi specifici del processo produttivo può costituire un indice significativo di responsabilità penale dell'ente, poiché rivela una gestione imprenditoriale improntata alla trascuratezza e orientata alla massimizzazione del profitto a discapito della sicurezza. In tale prospettiva, il Dvr non si limita ad essere un documento tecnico, ma assume – soprattutto in presenza di simili criticità – la funzione di strumento dinamico di governo del rischio. La sua efficacia dipende dalla capacità di rappresentare fedelmente il contesto aziendale e di orientare le scelte organizzative in senso preventivo³⁴.

³³ Cfr. Cass. pen. 21 settembre 2022, n. 34936, che collega la responsabilità dell'ente alla sistematicità delle omissioni e alla finalizzazione economica delle scelte gestionali. Si tratta di un principio costantemente affermato in giurisprudenza, che trova ampio consenso anche nella dottrina penalistica: Dubini, Carozzi, 2013; Presutti, Bernasconi, Fiorio, 2008; Rabitti, 2010, 34 ss.

³⁴ Alla luce del nuovo Accordo Stato-Regioni 2025, la progettazione e la verifica dell'apprendimento si collocano nel perimetro temporale della prevenzione e devono essere conseguentemente integrate nel Mog. Tale evoluzione normativa rafforza l'idea che la prevenzione non sia un atto isolato, ma un processo continuo che permea la trama delle decisioni aziendali. In questa stessa direzione si muove anche la proposta di l. C. 2631/2025 – Senato della Repubblica (XIX Legislatura), attualmente assegnata alla II Commissione Giustizia, che introduce l'obbligo di adozione dei Mog ed una più esplicita responsabilità per le violazioni in materia di salute e sicurezza. Ne emerge che la "facoltatività" del modello cede il passo ad una "doverosità funzionale": la prevenzione si realizza nella dimensione organizzativa ordinaria, anche sotto il profilo temporale, quale espressione di una gestione consapevole e responsabile del rischio.

3.2. *L’asseverazione quale meccanismo di legittimazione sociale e tecnica: fondamenti e risvolti normativi*

Nel quadro delle trasformazioni organizzative che contraddistinguono il lavoro contemporaneo, l’asseverazione dei Modelli di Organizzazione e Gestione (Mog)³⁵ in materia di salute e sicurezza assume una funzione che supera la mera attestazione di conformità. Essa si presenta, infatti, come dispositivo di legittimazione sociale e tecnica, capace di attribuire valore giuridico e reputazionale alle pratiche di prevenzione adottate dalle imprese, in particolare con specifico riferimento alle forme di impiego che sfuggono ai tradizionali parametri di misurazione e controllo.

Difatti, per i lavoratori la cui prestazione si articola in modalità flessibili, asincrone e non incardinate in orari rigidi – spesso operanti in ambienti digitali e in assenza di una sede fisica – l’asseverazione può rappresentare una garanzia di riconoscimento istituzionale, attestando che, anche in carenza di strutture temporali e spaziali convenzionali, l’impresa ha predisposto misure effettive di tutela. In tal senso, l’asseverazione non si limita alla conformità documentale: essa certifica la capacità adattiva del sistema organizzativo rispetto alle nuove vulnerabilità, integrando la prevenzione nella gestione ordinaria e nei processi decisionali aziendali.

Come leggere, dunque, il ricorso all’asseverazione? È necessario distinguere tra il piano teorico e quello pratico.

Sul piano concettuale, essa può essere interpretata come una forma di co-regolazione istituzionalizzata, collocata all’intersezione tra diritto del lavoro, sociologia delle organizzazioni e teoria della regolazione. Il coinvolgimento degli organismi paritetici – composti da rappresentanti dei datori di lavoro e dei lavoratori – conferisce al processo una dimensione deliberativa che rafforza la legittimità del modello, soprattutto in contesti in cui il tempo e lo spazio del lavoro non sono più presupposti invariabili, ma oggetti di negoziazione. In particolare, la pariteticità della commissione valutativa, prevista dall’art. 51, d.lgs. n. 81/2008, riveste un ruolo fondamentale: essa garantisce che l’asseverazione non sia il risultato di un atto unilaterale, bensì l’esito di un confronto tra interessi contrapposti, mediato da competenze tecniche condivise. Si può, dunque, affermare che l’asseverazione si configuri come uno strumento di rappresentanza bilanciata, capace di rafforzare la fiducia reciproca e di promuovere una cultura della prevenzione fondata sul dialogo, sulla corresponsabilità e sull’integrazione tra istanze normative e pratiche organizzative.

Dal punto di vista pratico, l’asseverazione si distingue dalla certificazione per la sua origine legislativa e per le finalità pubbliche che persegue. Mentre la certificazione è rilasciata da enti terzi accreditati e risponde prevalentemente a logiche di mercato, l’asseverazione è prevista dal legislatore come strumento di supporto alla vigilanza e alla programmazione degli interventi ispettivi. Tale differenza disvela

³⁵ Come è emerso dal dibattito dottrinale: Delogu, 2018, 43 ss.; Giovannone, 2024; Passalacqua, 2024, 421 ss.; Pascucci, 2015; Zoli, 2011, 234 ss.

la funzione attribuita dal legislatore all'asseverazione: riconoscerne espressamente il valore, sia ai fini della prioritizzazione delle attività di controllo da parte degli organi competenti, sia per la determinazione degli oneri assicurativi da parte dell'istituto assicuratore (Inail). In questo senso, essa si rivela particolarmente significativa per garantire che anche le forme di lavoro destrutturate siano ricondotte entro un perimetro di responsabilità condivisa, trasparente e verificabile.

In altri termini, l'asseverazione si configura come uno strumento di "rappresentanza bilanciata", capace di promuovere una cultura della prevenzione che tenga conto delle specificità operative dei *time-less workers*, valorizzando la dimensione relazionale e partecipativa del sistema. In tale prospettiva, non solo attesta l'adozione di misure conformi, ma contribuisce a legittimare socialmente e tecnicamente le pratiche di tutela, rafforzando il patto fiduciario tra impresa, lavoratori e istituzioni.

3.3. *Il paradigma del risk-based thinking nella prevenzione organizzativa*

Se si accoglie l'impostazione sin qui delineata, non vi è dubbio che il concetto di *risk-based thinking*, introdotto dalla norma Uni Iso 45001:2018, oltre a costituire il principio ispiratore che deve orientare l'interprete nella definizione della nozione di prevenzione, si configuri come una delle espressioni più avanzate dell'approccio sistematico alla salute e sicurezza sul lavoro. Tale paradigma segna il superamento della logica reattiva, fondata sull'intervento *ex post*, per promuovere una visione proattiva della prevenzione, volta all'identificazione anticipata dei fattori di rischio e alla valorizzazione delle opportunità di miglioramento³⁶.

Ebbene, considerando che siamo in presenza di lavoratori che operano in assenza di orari predeterminati, il *risk-based thinking* impone una riflessione approfondita sulla dimensione temporale quale elemento strutturale della prevenzione. Non si tratta soltanto, come si è già evidenziato, di monitorare la durata della prestazione, ma di comprendere come la distribuzione del tempo, la sua intensità e la sua imprevedibilità possano incidere sulla salute, sulla qualità della vita e sull'equilibrio psico-fisico del lavoratore. La valutazione dei rischi, in questo quadro, non può limitarsi all'ambiente fisico, ma deve estendersi alla configurazione dei processi, alla cultura organizzativa e alla qualità della *leadership*. Per i *time-less workers*, ciò significa riconoscere che la flessibilità, se non adeguatamente regolata, può generare una dispersione del carico lavorativo, una sovrapposizione tra vita e lavoro e una difficoltà di accesso alle tutele tradizionali.

Ed è evidente che la contrattazione collettiva debba fare applicazione di tali principi non soltanto in sede di regolazione tecnica, ma anche quando si configuri come spazio di elaborazione culturale e politica del lavoro. Le recenti proposte normative sulla riduzione dell'orario e sulla modulazione dei ritmi produttivi confermano

³⁶ Cfr. anche Passalacqua, 2024, 421 ss.; Pascucci, 2023, 37 ss.; Tiraboschi, 2023, 229 ss.; Terracina, Mercadante, 2018.

come l'autonomia negoziale possa costituire uno strumento di riequilibrio, capace di restituire al tempo la sua funzione protettiva e relazionale³⁷.

Anche gli studi sulla dimensione collettiva del controllo, nella ricostruzione della prevalente dottrina³⁸ confermano che il *risk-based thinking* non può ridursi alla mera consultazione formale dei Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (Rls). All'opposto, la partecipazione effettiva dei lavoratori – nella definizione e nel monitoraggio dei modelli organizzativi – costituisce una condizione imprescindibile per garantire l'efficacia esimente dei sistemi di gestione e per promuovere una cultura della sicurezza realmente condivisa.

3.4. La corresponsabilità del lavoratore nella costruzione di modelli di sicurezza

Si è già anticipato che la riflessione sui tempi di lavoro, intesi come fattore di rischio e di prevenzione, non può prescindere da una considerazione critica del ruolo del lavoratore nella costruzione del sistema di sicurezza sul lavoro. La disciplina più recente, come osserva la dottrina penalistica³⁹, ha progressivamente trasformato il lavoratore da soggetto vulnerabile e passivo a «[...] coprotagonista della gestione del rischio da lavoro», chiamato a svolgere un ruolo attivo nella prevenzione, soprattutto nei contesti di lavoro agile e flessibile, dove la disarticolazione spazio-temporale della prestazione impone una ricalibratura delle responsabilità.

È stato così sostenuto⁴⁰ che: «[...] il lavoratore non riveste solo la posizione di creditore di sicurezza, bensì anche quella di debitore, gravando su di lui una quota, pur se residuale, di tale debito». Tuttavia, tale obbligo non può essere esigibile in assenza di una formazione effettiva e di una vigilanza adeguata da parte del datore di lavoro, come previsto dall'art. 18, co. 3-*bis*, d.lgs. n. 81/2008.

Più critica altra parte della dottrina⁴¹, – la quale sulla base di una lettura evolutiva dell'art. 20, d.lgs. n. 81/2008 – ha evidenziato che l'obbligo di cooperazione del lavoratore non può più essere considerato accessorio, bensì assume natura principale, soprattutto nei contesti di lavoro agile e nei nuovi lavori digitali, dove il

³⁷ Sul ruolo della contrattazione collettiva nella regolazione del tempo di lavoro, con particolare riferimento alle proposte di modifica legislativa (cfr. disegni di l. A.C. 142, presentato il 13 ottobre 2022 dai Deputati Fratoianni e Mari; A.C. 1000, presentato il 15 marzo 2023 dai Deputati Conte, Carotenuto e altri; A.C. 1505, presentato il 20 ottobre 2023 dai Deputati Scotto, Schlein e altri), si v. Chirico, Prosdocimi, 2024. Sul tema si v. anche: Alifano, 2023.

³⁸ Zoppoli, 2012, sottolinea l'urgenza di una riconsiderazione sistematica del ruolo della dimensione collettiva nei modelli organizzativi esimenti, affermando che «[...] la questione della dimensione collettiva del modello organizzativo deve essere riproposta e deve esserlo con riguardo ai luoghi e alle tecniche del controllo emerse proprio nello specifico della disciplina legislativa del modello organizzativo/esimente». Tali constatazioni trovano conferma anche negli scritti di Ales, 2011, 57 ss.; Baldassarre, 2008, 540 ss.; Lepore, 2012, 1690 ss.; Tampieri, 2025; Tullini, 2010, 407 ss.

³⁹ Tordini Cagli, 2020, 1 ss.

⁴⁰ Così Lazzari, 2022, 2.

⁴¹ Natullo, 2022, 77.

lavoratore è chiamato a gestire direttamente una parte del rischio, anche scegliendo autonomamente il luogo della prestazione.

Ne consegue che un'analisi del sistema di tutela della salute dei *time-less workers* deve necessariamente tenere conto anche dell'assolvimento dell'obbligo di cooperazione a loro carico. Tuttavia, un punto resta fermo: il riconoscimento di una posizione attiva del lavoratore non può legittimare una visione, per così dire, "paternalistica rovesciata", in cui la colpa del lavoratore diventa automaticamente esimente per il datore di lavoro. La stessa giurisprudenza, pur mostrando aperture interpretative, continua a oscillare tra modelli iperprotettivi e tentativi di valorizzare il principio di autoresponsabilità.

A nostro avviso, e alla luce di quanto sin qui sostenuto, il tempo di lavoro si configura non solo come spazio di prestazione, ma come ambito di responsabilità condivisa, dove la partecipazione del lavoratore alla prevenzione deve essere sostenuta da strumenti effettivi di formazione, informazione e coinvolgimento⁴². Certamente, il lavoratore non è più soltanto destinatario di tutele, ma co-protagonista della sicurezza, in un sistema che deve garantire equilibrio tra potere e responsabilità, tra autonomia e protezione, tra efficienza e dignità.

Non appare affatto improprio, anzi risulta concettualmente fecondo, stabilire un nesso tra l'istituto del *whistleblowing*, disciplinato dal d.lgs. n. 24/2023, e l'obbligo di cooperazione previsto dall'art. 20 del d.lgs. n. 81/2008. Il primo, infatti, si configura come strumento complementare e rafforzativo rispetto al secondo, ampliandone la portata e offrendo al lavoratore una via di segnalazione più protetta e incisiva. In tale prospettiva, il lavoratore non è più soltanto destinatario passivo di tutele, ma soggetto attivo e responsabile, legittimato a denunciare illeciti prevenzionistici anche in assenza di un danno concreto, beneficiando di garanzie rafforzate contro atti ritorsivi, della riservatezza della propria identità e della possibilità di rivolgersi a soggetti terzi o autonomi rispetto alla gerarchia aziendale. La segnalazione, dunque, non assume soltanto una funzione repressiva, ma si qualifica come leva trasformativa, capace di incidere positivamente sull'organizzazione del lavoro, promuovendo ambienti più sani, equi e rispettosi della dignità personale⁴³.

Per i *time-less workers*, tale collegamento assume una valenza ancora più delicata e strategica. La frammentazione e la fluidità che caratterizzano la loro prestazione impongono una ridefinizione dei confini della responsabilità, che non può essere né rigidamente individualizzata né semplicisticamente deresponsabilizzata. Al contrario, essa deve essere condivisa e sostenuta da modelli organizzativi capaci di intercettare e governare la complessità, valorizzando la partecipazione del lavoratore come elemento strutturale della prevenzione e della cultura della sicurezza.

⁴² Sul ruolo della formazione come strumento di riequilibrio tra datore e lavoratore, si v. anche Pascucci, 2016, 85 ss. Con riferimento al d.lgs. n. 626/1994 – ma con riflessioni che si prestano ad essere riproposte anche alla luce del d.lgs. n. 81/2008 – si veda Del Punta, 1997, 157 ss.

⁴³ Sul ruolo attivo del lavoratore nella promozione della salute e sicurezza, si veda Magagnoli, 2025, 97 ss.

4. La partecipazione e co-decisione nei processi organizzativi nel sistema della salute e sicurezza

Come è noto, la recente approvazione della l. 15 maggio 2025, n. 76 sulla partecipazione dei lavoratori rappresenta un passaggio fondamentale nell’attuazione dell’art. 46 Cost., che riconosce il diritto dei lavoratori a collaborare alla gestione delle imprese⁴⁴. Tale intervento normativo si inserisce in un più ampio processo di rinnovamento delle relazioni industriali, orientato al superamento della tradizionale dicotomia tra capitale e lavoro, promuovendo un modello fondato sulla corresponsabilità, sulla trasparenza e sulla valorizzazione delle competenze.

L’assenza, per molti anni, di una cornice normativa chiara ha contribuito a rendere la partecipazione un istituto frammentario⁴⁵, affidato alla variabilità delle prassi negoziali e spesso regolato in modo disomogeneo⁴⁶. Sebbene non sia questa la sede per un commento organico del provvedimento né per una valutazione della sua effettività, è opportuno cogliere il significato sistemico che tale riforma può assumere nel contesto della prevenzione partecipata⁴⁷. In particolare, per i *time-less workers*, il riconoscimento di un ruolo attivo nella gestione dell’impresa può rappresentare un elemento decisivo per rafforzare la tutela della salute e della sicurezza.

La partecipazione rimane, ad oggi, priva di una definizione univoca, nonostante l’intervento legislativo. È tuttavia innegabile che la l. n. 76/2025 si distingue per l’ambizione di superare la logica della mera consultazione, configurando la partecipazione come funzione di controllo, co-progettazione e corresponsabilità. Le quattro forme principali individuate – gestionale, economico-finanziaria, organizzativa e consultiva – non si esauriscono in un esercizio formale, ma mirano a rafforzare il ruolo sostanziale dei lavoratori nei processi decisionali, promuovendo una *governance* aziendale più democratica e inclusiva⁴⁸.

Ai fini che interessano questa ricerca, la partecipazione gestionale consente ai rappresentanti dei lavoratori di prendere parte ai Consigli di amministrazione o di sorveglianza, contribuendo direttamente alla definizione delle strategie aziendali.

⁴⁴ Sul concetto e sul significato della partecipazione, si vedano Carrieri, Nerozzi, 2015, che offrono una riflessione sistematica sulle forme e sulle finalità della partecipazione come strumento di democratizzazione dell’impresa; Ghezzi, 1980, ove si analizza il fondamento costituzionale del diritto dei lavoratori a collaborare alla gestione delle imprese, evidenziandone la natura programmatica e le implicazioni normative.

⁴⁵ Si v. anche Biasi, 2013.

⁴⁶ Giaccaglia, 2024, 1059 ss. ove si osserva che «la discussione è sempre rimasta confinata in un ambito ristretto, e demandata completamente, per l’assenza di qualsiasi normativa idonea a delinearne quantomeno i confini, alla contrattazione collettiva».

⁴⁷ Sul punto si v. approfonditamente Ales, 2025.

⁴⁸ Sbarra, 2025 che sottolinea il passaggio da una visione antagonista del rapporto capitale-lavoro ad un modello di corresponsabilità, in cui la partecipazione diventa leva di innovazione, coesione sociale e democrazia economica.

Le forme “organizzativa” e “consultiva”, invece, prevedono un coinvolgimento attivo nella costruzione delle politiche interne, anche in materia di salute e sicurezza, favorendo una *governance* inclusiva e adattiva, capace di intercettare le specificità operative dei *time-less workers* e di promuovere una cultura della prevenzione fondata sulla corresponsabilità.

Questa è la visione moderna della partecipazione: essa non si configura più come uno strumento accessorio di *people care*, ma come un’alternativa strutturale all’antagonismo e al coinvolgimento unilaterale. In tale prospettiva, si coglie l’occasione per riaffermare il ruolo centrale della rappresentanza sindacale e della contrattazione collettiva, che si pongono come leve strategiche per la costruzione di un sistema di relazioni industriali più maturo, inclusivo e orientato alla corresponsabilità.

Alcuni Autori distinguono tra partecipazione forte, che implica un ruolo decisionale diretto, e partecipazione debole, limitata a forme di consultazione e informazione⁴⁹. Sebbene tale distinzione sia prevalentemente teorica, essa offre una chiave interpretativa utile per comprendere l’evoluzione normativa, che tende a valorizzare forme di coinvolgimento attivo anche in ambiti tradizionalmente esclusi, come la salute e sicurezza sul lavoro.

La domanda che, a questo punto, si impone è la seguente: quale relazione, quale nesso può intercorrere tra la l. n. 76/2025, relativa alla partecipazione dei lavoratori, e il d.lgs. n. 81/2008 in materia di tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro? E, soprattutto, in che modo tali disposizioni possono generare effetti positivi per i *time-less workers*?

Una possibile risposta emerge in filigrana dal recente intervento normativo. Il collegamento tra la l. n. 76/2025 e il sistema di sicurezza delineato dal d.lgs. n. 81/2008, pur non esplicitamente codificato, risulta comunque rilevante. La nuova normativa, infatti, valorizza il ruolo attivo dei lavoratori nella definizione e nel monitoraggio delle condizioni di salute e sicurezza, incentivando la pianificazione delle misure preventive, l’individuazione precoce dei rischi e la formulazione di proposte operative.

Tale impostazione contribuisce a rafforzare l’efficacia del modello previsto dal d.lgs. n. 81/2008, integrando la dimensione tecnica con quella culturale e relazionale. In particolare, la partecipazione “gestionale” e “organizzativa” promossa dalla l. n. 76/2025 può rendere più incisiva l’attuazione degli obblighi di cooperazione e consultazione previsti dagli artt. 18, 20, 30 e 51, d.lgs. n. 81/2008, soprattutto nei contesti lavorativi destrutturati, come quelli in cui operano i *time-less workers*, dove la prevenzione richiede modelli flessibili e condivisi.

La c.d. “via italiana alla partecipazione”, fondata sulla volontarietà dell’adesione da parte delle imprese e sulla centralità della contrattazione collettiva, rischia tuttavia di lasciare irrisolto il nodo dell’effettività, soprattutto in assenza di una fonte normativa di pari rango rispetto alla disciplina della *governance* societaria. La l. n. 76/2025 introduce elementi di novità, promuovendo il passaggio da una

⁴⁹ Giaccaglia, 2024, 1065-1066.

logica passiva ad una partecipazione attiva, anche da parte dei *time-less workers*, nel miglioramento continuo delle condizioni di lavoro.

Tale evoluzione si colloca nel più ampio dibattito comparato, mettendo in luce il limite del modello dualistico italiano rispetto a quello tedesco, che prevede una presenza paritaria dei lavoratori nei consigli di sorveglianza. Tuttavia, la riforma finisce per rimanere ancorata al principio di volontarietà anziché a quello di coerenza, dal momento che, ai sensi dell’art. 5, l. n. 76/2025, l’adozione delle forme di partecipazione è rimessa all’iniziativa della singola impresa, eventualmente per il tramite della contrattazione collettiva e mediante previsione statutaria.

Il che disvela un rammarico per quanto è stato fatto e, soprattutto, per quanto si sarebbe potuto fare, considerando che la partecipazione si integra con il Modello di Organizzazione e Gestione, di cui all’art. 30 del d.lgs. n. 81/2008, contribuendo a rafforzarne la dimensione culturale e relazionale.

Si tratta di un *vulnus* non condivisibile; resta tuttavia il fatto che, in tale prospettiva – sia pure volontaristica – assume particolare rilievo il ruolo degli organismi paritetici e il processo di asseverazione dei Mog-Ssl, previsto dall’art. 51 del medesimo decreto. La l. n. 76/2025 si colloca in continuità con questa visione, rafforzando il legame tra democrazia economica e prevenzione di sistema. La sinergia tra partecipazione, modelli organizzativi e controllo paritetico contribuisce a consolidare una cultura della sicurezza fondata su trasparenza, responsabilità e miglioramento continuo. Inoltre, l’asseverazione può favorire, come si è in precedenza rilevato, ambienti di lavoro più sicuri e inclusivi, nei quali la salute non è soltanto un bene da tutelare, ma un valore da co-progettare.

Si rende necessario, dunque, un mutamento di rotta che consenta di definire assetti normativi più coerenti con gli indirizzi europei, superando l’attuale frammentarietà e valorizzando la partecipazione quale strumento di democrazia economica effettiva. Il coinvolgimento dei lavoratori nei processi decisionali aziendali favorisce una più tempestiva individuazione dei rischi, promuove una cultura organizzativa orientata alla prevenzione e riconosce il valore del contributo dei dipendenti nella definizione di soluzioni condivise. In questo senso, la l. n. 76/2025 non si limita ad attuare un principio costituzionale rimasto a lungo inattuato, ma si propone come strumento di innovazione sociale e organizzativa, capace di incidere positivamente – sebbene, ai sensi dell’art. 5, sia rimessa alla libera iniziativa delle imprese – sulla qualità della vita lavorativa e sulla sostenibilità dei modelli produttivi, anche per i *time-less workers* che meritano pieno riconoscimento e ruolo attivo nei processi aziendali.

5. La contrattazione collettiva quale sede di regolazione del tempo e della salute

La regolazione dei tempi di lavoro si colloca oggi tra le frontiere più avanzate della tutela della salute e della dignità del lavoratore.

Come evidenzia la dottrina, anche nel lavoro agile – pur caratterizzato da una relativa autonomia temporale – permane l’obbligo di rispettare i limiti massimi di durata della prestazione, in conformità all’art. 17, par. 1, della dir. 2003/88/Ce. La Corte di Giustizia dell’Unione europea ha chiarito che l’effettività dei diritti in materia di orario può essere garantita solo attraverso strumenti oggettivi, affidabili e accessibili, idonei a rilevare non soltanto la quantità, ma anche la collocazione temporale della prestazione⁵⁰.

In questa prospettiva, l’autonomia collettiva è chiamata a svolgere un ruolo attivo non solo nella definizione tecnica dei sistemi di misurazione dell’orario di lavoro, ma anche nella regolazione del diritto alla disconnessione⁵¹, nella gestione dei turni e delle pause, nonché nella configurazione di forme di flessibilità negoziata⁵².

Sussiste poi un equivoco che si annida intorno al ruolo, considerato troppo marginale o defilato, che essa è chiamata a svolgere nel sistema della tutela della salute e della sicurezza del lavoro.

È innegabile che la dimensione collettiva della regolazione si manifesti principalmente attraverso la consultazione e la collaborazione dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza. Tuttavia, si tende a dimenticare che essa è comunque chiamata a svolgere, come già evidenziato, un ruolo certamente indiretto ma non per questo secondario nell’ambito dei modelli di organizzazione e gestione: si pensi alla definizione di regole disciplinari, alla partecipazione alla redazione di linee guida e standard condivisi, nonché al ruolo delle parti sociali all’interno della Commissione consultiva permanente. Certamente, sarebbe auspicabile nei modelli di organizzazione e gestione, in una prospettiva riformatrice, che l’autonomia collettiva si estendesse anche alle funzioni di controllo effettivo, soprattutto attraverso la

⁵⁰ Leccese, 2020, 428 ss.; Ludovico, 2023.

⁵¹ Biasi, 2022, 400 ss.

⁵² La scelta del legislatore italiano di affidare alla contrattazione il diritto alla disconnessione conferisce alla nostra esperienza un carattere ibrido rispetto ad altri modelli europei. In Italia, infatti, il diritto alla disconnessione è oggi affidato alla contrattazione (art. 19, l. n. 81/2017) e oggetto di un disegno di legge in corso di esame (d.d.l. n. 1290, XIX Legislatura, presentato il 6 novembre 2024), che mira a riconoscere espressamente il diritto per tutti i lavoratori, con rinvio dinamico alla contrattazione collettiva e obbligo di comunicazione preventiva all’Ispettorato del lavoro.

In Germania si è affermato tramite prassi aziendali come quella nota di Bmw che, dal 2014 – seguita da Deutsche Telekom, E.ON e Henkel – prevede lo spegnimento dei *server* di posta elettronica trenta minuti dopo la fine del turno e la riattivazione trenta minuti prima dell’inizio (v. Bmw Group, 2014).

In Francia, invece, il diritto è sancito per via legislativa nell’ambito della *Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016* (nota come *Loi Travail* o *Loi El Khomri*) che impone all’art. 55 alle imprese con oltre cinquanta dipendenti una contrattazione annuale sulle modalità di esercizio della disconnessione; in mancanza di accordo, la disciplina è rimessa alla regolamentazione unilaterale dell’azienda (cfr. J. Ray, 2016, 912 ss.). A livello sovranazionale, la Commissione Europea ha avviato nel biennio 2024-2025 una consultazione (si v. https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/document/059a1e18-2508-4520-9b15-5831c50e0f91_en) per una futura direttiva sul telelavoro equo e sul diritto alla disconnessione, inserita nella Roadmap “*Quality Jobs*”, con l’obiettivo di giungere al varo del *Quality Jobs Act* nel 2026.

composizione e il funzionamento degli organismi di vigilanza previsti dal d.lgs. n. 231/2001. In quest’ottica, tali organismi dovrebbero includere rappresentanti dei lavoratori, al fine di garantire un bilanciamento tra sapere tecnico e potere decisionale.

A nostro avviso, al di là di ciò che potrebbe essere devoluto *ex novo*, è necessario che la contrattazione collettiva si riappropri, mediante gli strumenti già disponibili, del proprio ruolo di presidio della salute organizzativa, intesa come condizione sistemica di benessere che coinvolge l’interazione tra lavoratori, dirigenti, rappresentanze sindacali e assetti produttivi⁵³. La salute, infatti, non si esaurisce nella prevenzione individuale, ma si intreccia con la dignità, che trova fondamento negli artt. 32 e 41 Cost. Se l’art. 41 pone la dignità come limite all’iniziativa economica privata, l’art. 32 indica la direzione per una contrattazione generativa di benessere.

In linea con le trasformazioni digitali, la contrattazione collettiva può, già allo stato attuale, integrare strumenti tecnologici avanzati per la rilevazione e la gestione dei tempi di lavoro, quali *software* di tracciamento, *badge* elettronici e piattaforme di analisi predittiva. Tali strumenti, se regolati in modo partecipato, possono contribuire a migliorare la trasparenza e l’efficacia delle misure di prevenzione, favorendo una gestione più consapevole e condivisa del tempo lavorativo. La dimensione temporale incide non solo sulla fatica fisica, ma anche sulla percezione di controllo, sulla possibilità di conciliazione tra vita professionale e vita privata, e sulla capacità di recupero psico-fisico. In questo quadro, l’autonomia collettiva può svolgere un ruolo decisivo nella definizione di soglie orarie compatibili con la salute, nella disciplina del ricorso al lavoro straordinario e nella garanzia del diritto al riposo compensativo, anche attraverso strumenti noti come la banca delle ore.

Non va trascurato il potenziale contributo che essa potrebbe offrire alle piccole imprese attraverso il sistema della bilateralità – e, in particolare, mediante i fondi interprofessionali⁵⁴ – strumenti che, a parere di chi scrive, meriterebbero una rinnovata attenzione. Si tratta di una marginalizzazione ben nota, della quale occorrerebbe cogliere una prospettiva diversa. Una nuova rivalutazione dovrebbe tradursi in una perspicua progettazione di percorsi costruttivi, capaci di sostenere sia le imprese sia i lavoratori che operano a distanza.

Quale tratto innovativo potrebbe segnare questa prospettiva? Non la tradizionale, pur rilevante, trasmissione di competenze formali, bensì la creazione di spazi di confronto tra lavoratori con esperienze affini, favorendo – nella costruzione del tempo di lavoro – la condivisione di pratiche e condotte orientate alla salute dei lavoratori, in un contesto segnato dal progressivo restringimento dell’area socio-giuridica della subordinazione. A ben guardare, tali iniziative offrirebbero alle organizzazioni sindacali anche l’opportunità di intercettare bisogni emergenti, soprattutto quelli dei

⁵³ Sul punto, si rinvia a Squeglia, 2026.

⁵⁴ Per un’analisi sul ruolo dei Fondi gestiti congiuntamente dalle parti sociali, che rispondono al principio di sussidiarietà orizzontale, si rinvia a: Squeglia, Tursi, Varesi, 186 ss., con bibliografia ivi riportata a 234 ss.

lavoratori definiti in precedenza “a distanza aggiuntivi”, vale a dire i *time-less workers* che svolgono una prestazione «informale», effettuata per supportare colleghi o clienti in risposta a richieste via mail ricevute oltre l’orario di lavoro, oppure per garantire il completamento di attività entro scadenze ravvicinate.

Le considerazioni fin qui svolte possono essere arricchite da ulteriori spunti di riflessione. Una parte della dottrina⁵⁵, ad esempio, propone una rilettura del Dvr come strumento dinamico e partecipato, capace di integrare la dimensione temporale nella mappatura dei fattori di rischio. La valutazione non può limitarsi alla mera registrazione formale delle ore lavorate, ma deve considerare l’intensità, la distribuzione e la prevedibilità della prestazione, anche mediante rappresentazioni grafiche ed indicatori di carico.

Dalla ricostruzione di questo scenario emerge come l’autonomia contrattuale collettiva possa concorrere alla definizione di modelli organizzativi virtuosi, in grado di coniugare efficienza produttiva e tutela della salute, anche mediante la previsione di buone prassi e codici di condotta. Il legislatore ha riconosciuto che l’organizzazione del lavoro costituisce un elemento strutturale della prevenzione, prevedendo che i modelli organizzativi possano assumere efficacia esimente solo se adottati e attuati in modo effettivo, con procedure che coinvolgano anche le rappresentanze dei lavoratori⁵⁶.

La l. n. 76/2025 rafforza questa prospettiva, introducendo strumenti quali commissioni paritetiche e referenti tematici su materie di interesse collettivo – qualità dei luoghi di lavoro, conciliazione vita-lavoro, genitorialità, formazione, inclusione – che, se adeguatamente valorizzati in sede aziendale, possono favorire una gestione partecipata dei tempi e dei ritmi di lavoro, contribuendo alla prevenzione dello *stress* lavoro-correlato e di altre patologie psicosociali.

Come sottolinea una parte della dottrina⁵⁷, la garanzia della tutela della salute e sicurezza sul lavoro non può essere affidata esclusivamente a divieti normativi, ma richiede una logica partecipativa e modulare, nella quale il datore di lavoro sia coinvolto in modo proattivo insieme agli altri attori del sistema prevenzionistico. In tale prospettiva, il diritto non si limita ad offrire strumenti formali, ma propone dispositivi che devono essere concretamente attuati, superando l’approccio meramente risarcitorio.

⁵⁵ Buoso, 2017, 2 ss. L’idea proposta risulta particolarmente convincente laddove il Documento di Valutazione dei Rischi viene finalmente inteso come uno strumento operativo, capace di individuare soglie di esposizione al rischio in relazione alla durata oraria della prestazione, distinguendo tra livelli minimi, medi e massimi.

⁵⁶ Cfr. Zoppoli, 2012, 10 ss., dove si evidenzia che «[...] il modello organizzativo deve essere adottato ed efficacemente attuato, assicurando un sistema aziendale per l’adempimento di tutti gli obblighi relativi [...] alle attività di natura organizzativa, quali [...] consultazioni dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza», e che «[...] molto di più potrebbe fare al riguardo la contrattazione collettiva», anche prevedendo «organismi congiunti, paritetici o comunque misti, dotati di competenze di controllo e partecipazione nella gestione di materie quali la sicurezza dei luoghi di lavoro».

⁵⁷ Passalacqua, 2024, 742.

Alcuni esempi contrattuali confermano la tendenza verso una gestione partecipata della salute e sicurezza sul lavoro, anche nei contesti caratterizzati da flessibilità spazio-temporale e da prestazioni non standardizzate ⁵⁸.

Nel Ccnl delle Agenzie per il Lavoro, l’Accordo del 15 ottobre 2019 disciplina il contratto di somministrazione a tempo determinato con Monte Ore Garantito (Mog), prevedendo che «[...] le modalità di articolazione dell’orario di lavoro, anche in relazione alla sicurezza, siano oggetto di confronto con le rappresentanze sindacali aziendali» (art. 51). Questo strumento, applicabile in settori ad alta variabilità come logistica, grande distribuzione organizzata, e turismo, prevede fasce orarie predefinite, monte ore minimo garantito e misure di sicurezza adattate alla discontinuità lavorativa.

Nel settore terziario, la norma tecnica Uni 11857-1:2022, promossa da Sistema Impresa e Inail, definisce le modalità di asseverazione dei Modelli di Organizzazione e Gestione della salute e sicurezza sul lavoro (Mog-Ssl) da parte degli Organismi Paritetici, ai sensi dell’art. 51 del d.lgs. n. 81/2008. Essa si applica a settori come agenzie di viaggio, servizi di pulizia e disinfestazione, società di formazione, consulenza, servizi al lavoro e investigazione privata. In particolare, si prevede che «[...] il MOG debba contenere procedure specifiche per la valutazione dei rischi legati alla mobilità, alla discontinuità temporale e all’assenza di sede fissa» ⁵⁹.

⁵⁸ Se si esce dall’ambito dei *times-less workers*, si osserva come la gestione partecipata della sicurezza sia regolarmente adottata sia in sede nazionale sia in sede aziendale, a conferma dell’importanza e del ruolo che i Modelli di Organizzazione e Gestione (Mog) e la loro asseverazione assumono nella tutela della salute e della sicurezza. Il contratto collettivo nazionale dei metalmeccanici (Federmeccanica – Fiom, Fim, Uilm), all’art. 9, prevede che «le Parti concordano sull’opportunità di costituire, a livello aziendale, Comitati paritetici con funzioni di monitoraggio e proposta, anche in relazione alla valutazione dei rischi e all’organizzazione del lavoro». In tale contesto, è valorizzata la partecipazione dei Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS) nella definizione delle misure di prevenzione. In alcune aziende del settore, come Fca, sono stati adottati modelli ergonomici, tra cui il sistema Ergo-Uas, integrati nel Dvr, con schede condivise tra datore di lavoro e rappresentanze sindacali. Nel contratto collettivo nazionale del settore chimico-farmaceutico, rinnovato il 13 giugno 2022, l’art. 77 stabilisce che «le modifiche organizzative rilevanti ai fini della sicurezza debbano essere preventivamente discusse in sede di Commissione paritetica», prevedendo inoltre che «[...] la valutazione dei rischi derivanti da turnazioni, lavoro notturno e flessibilità oraria sia effettuata congiuntamente tra datore di lavoro e RLS».

A livello aziendale, il contratto integrativo di Luxottica prevede che ogni modifica dei turni o dell’orario venga valutata in sede di Commissione Salute e Sicurezza, con impatto diretto sul Mog e sul Dvr. In Eni, il modello organizzativo è integrato da un sistema di audit partecipato, in cui i rappresentanti dei lavoratori prendono parte alla verifica periodica dell’efficacia delle misure adottate. Leonardo S.p.A. ha introdotto un Protocollo di gestione del rischio psicosociale, negoziato con le rappresentanze sindacali unitarie, che viene allegato al Dvr e aggiornato annualmente, con riferimento specifico al benessere organizzativo e alla prevenzione dello stress lavoro-correlato.

⁵⁹ Come è noto, la norma Uni 11857-1:2022 si articola in un processo strutturato che prevede, in primo luogo, un’istruttoria iniziale basata sulla raccolta documentale e sulla verifica preliminare dei requisiti. Segue una fase di verifica dell’adozione e dell’efficace attuazione del Mog-Ssl, con particolare attenzione alla gestione dei rischi connessi alla mobilità, alla variabilità dei tempi di lavoro e alla mancanza di una sede operativa stabile. Infine, si giunge alla valutazione finale, che comporta il rilascio dell’attestato di asseverazione e la definizione dei criteri di validità e mantenimento del modello.

A livello aziendale, Assicurazioni Generali S.p.A. ha adottato un Mog che include procedure specifiche per il lavoro da remoto e per i lavoratori in trasferta, con *audit* periodici e formazione continua su rischi psicosociali e organizzativi.

Analogamente, Actv s.p.a., operante nel settore dei trasporti pubblici, ha aggiornato il proprio Mog nel 2023 per includere misure di prevenzione specifiche per il personale itinerante e turnista, con un sistema di deleghe e procure funzionale alla gestione dinamica della sicurezza.

Se l'autonomia contrattuale è investita di funzioni, tale ruolo, pur se indiretto, comporta anche una precisa assunzione di responsabilità. In tal senso, merita attenzione il co. 4 dell'art. 30 del d.lgs. n. 81/2008, il quale dispone che: «Il riesame e l'eventuale modifica del modello organizzativo devono essere adottati, quando siano scoperte violazioni significative delle norme relative alla prevenzione degli infortuni e all'igiene sul lavoro, ovvero in occasione di *mutamenti nell'organizzazione* e nell'attività in relazione al progresso scientifico e tecnologico» (corsivo mio).

Quanti di questi mutamenti organizzativi tengono effettivamente conto degli effetti che possono produrre sulla salute e sulla dignità dei lavoratori e delle lavoratrici? In alcuni casi, l'autonomia contrattuale ha, infatti, legittimato modelli organizzativi orientati alla massima produttività, con effetti distorsivi sulla salute e sulla dignità della persona. Le aperture serali e festive, ad esempio, possono compromettere il diritto alla vita familiare, in particolare per le lavoratrici, in contrasto con la "speciale adeguata protezione" prevista dall'art. 37 Cost.⁶⁰.

Alcuni studi evidenziano come la contrattazione collettiva, pur avendo potenzialità regolative, abbia spesso agito in modo procedurale e non sostanziale, lasciando irrisolte le interconnessioni tra organizzazione del lavoro e salute. Il caso del sistema Ergo-UAS⁶¹ mostra come la razionalizzazione delle pause e dei tempi di lavoro possa avere impatti diretti sulla salute dei lavoratori, soprattutto in assenza di adeguati meccanismi di monitoraggio partecipato⁶². Più in generale, il sistema

⁶⁰ Cfr. Passalacqua, 2024, 742 ss., dove si osserva che «[...] la sovrapposizione tra Rls e componenti di Rsu/Rsa [...] sembra non consentire al Rls di acquisire una necessaria specializzazione funzionale e una propria autonomia di ruolo», e che «le funzioni negoziali tese a chiedere incrementi retributivi possono indurre a cedere in chiave contrattuale sul versante degli investimenti in sicurezza».

⁶¹ Il sistema Ergo-Uas (*Universal Analysing System*), adottato da Fca e diffuso a livello internazionale, è una metodologia di ingegneria industriale che combina l'analisi dei tempi di lavoro con la valutazione ergonomica delle postazioni. Nato dall'integrazione tra il metodo Uas e la *checklist* Eaws (*European Assembly Worksheet*), esso si propone di definire tempi equi per le operazioni manuali, misurando il carico biomeccanico e introducendo pause proporzionate al livello di fatica fisica sostenuta dal lavoratore.

⁶² Il caso Fiat, in particolare gli accordi aziendali siglati dal 2010 in poi, ha rappresentato un esempio emblematico di come la contrattazione collettiva possa incidere profondamente sull'organizzazione del lavoro e, di conseguenza, sulla salute dei lavoratori. L'introduzione del sistema Ergo-Uas, volto alla razionalizzazione dei tempi e delle pause attraverso la scomposizione delle operazioni lavorative in unità di misura, ha sollevato numerose criticità. Sebbene il sistema preveda un fattore di

appare ancora *gender-blind*, incapace di cogliere le specificità delle lavoratrici, sia in termini di fisiologia che di mansioni prevalenti, contribuendo così ad una sottovalutazione dei rischi di genere ⁶³.

Una contrattazione, per così dire, “etica” deve quindi orientarsi alla costruzione di un equilibrio tra produttività e qualità della vita, valorizzando il tempo come risorsa sociale. Essa rappresenta la sede in cui il diritto del lavoro può evolvere, non per sottrazione di tutele, ma per integrazione di valori, in un’ottica di progresso condiviso e di costruzione di un sistema di risposte fondato sulla partecipazione, sulla condivisione e sulla responsabilità. È essenziale che l’autonomia collettiva si apra ad una riflessione più inclusiva, capace di intercettare le esigenze dei *time-less workers*, la cui regolazione dei tempi è questione, non di orario, ma di riconoscimento, di accesso ai diritti e di protezione effettiva.

6. Considerazioni finali

Giunti a questo punto, è possibile formulare alcune riflessioni conclusive.

L’analisi svolta evidenzia come la regolazione dei tempi di lavoro, la partecipazione e la contrattazione collettiva rappresentino snodi essenziali di un sistema prevenzionistico integrato, capace di tutelare non solo la salute fisica, ma anche la dignità e il benessere complessivo del lavoratore “*time-less*”. Il tempo di lavoro, lungi dall’essere mera variabile gestionale, si configura come indicatore strutturale della qualità organizzativa e della legalità aziendale, assumendo una duplice valenza: da un lato, oggetto di regolazione normativa e contrattuale; dall’altro, fattore critico di rischio la cui gestione inadeguata può concorrere alla responsabilità dell’ente ai sensi dell’art. 25-septies, d.lgs. n. 231/2001 (omicidio colposo e lesioni colpose gravi o gravissime con violazione delle norme di sicurezza).

Nonostante gli sforzi sinora compiuti sul piano legislativo, si impone la necessità di promuovere una visione evolutiva del diritto del lavoro e della sicurezza, orientata alla costruzione di un sistema di tutele fondato sulla partecipazione attiva, sulla responsabilità condivisa e sulla valorizzazione del tempo quale risorsa sociale. La prevenzione non può essere ridotta a mero adempimento formale: deve tradursi in cultura organizzativa, integrando competenze tecniche, rappresentanza sindacale e innovazione sociale. In questa prospettiva, il diritto non si limita a regolare i rapporti, ma si configura come strumento di trasformazione capace di incidere sulla qualità della vita lavorativa e sulla sostenibilità dei modelli produttivi ⁶⁴. Ciò

riposo proporzionato al rischio ergonomico, esso non considera aspetti come la fatica posturale o lo stress da ripetitività. Inoltre, la mancanza di un monitoraggio partecipato da parte dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza ha evidenziato il rischio di una regolazione unilaterale, con impatti negativi sulla salute psico-fisica dei lavoratori. Cfr. Natullo, 2012; Giurini, 2013.

⁶³ Per tali profili si veda lo studio di Ferrara, Nunin, 2017, 181 ss.

⁶⁴ Fornisce preziosi indici di lettura di tale mutamento, Weiss, 2016, 651 ss.

implica un ripensamento delle categorie giuridiche tradizionali, a partire dalla nozione di lavoratore (art. 2, co. 1, lett. a), d.lgs. n. 81/2008), e richiede di considerare le proposte di riforma del d.lgs. n. 231/2001 attualmente in discussione: l'elevazione della colpa di organizzazione a cardine dell'imputazione; il superamento della distinzione tra apicali e sottoposti e dell'elusione fraudolenta del modello; la valorizzazione del sistema dei controlli interni (oltre il solo Odv); nonché l'introduzione di meccanismi premiali per l'estinzione dell'illecito a fronte di condotte riparatorie e della tempestiva riorganizzazione del Mog. Questi assi collocano la prevenzione "dentro" i processi organizzativi e "dentro" il tempo delle scelte operative: pianificazione dei turni, gestione dei picchi, riposi, formazione effettiva e verifica dell'apprendimento.

Non è, a nostro avviso, in discussione che la figura dei *time-less workers* imponga di ricondurre la flessibilità entro cornici misurabili e partecipate, nelle quali il Mog e il Sgsl (preferibilmente certificato Iso 45001 o conforme a Uni-Inail, con presunzione di idoneità ex art. 30, d.lgs. n. 81/2008) consentano di valutare i rischi temporali – quali, ad esempio, la turnazione notturna, la reperibilità, il *tecnostress* – e di garantire la partecipazione dei lavoratori nei processi decisionali.

Sul piano della contrattazione collettiva, quando questa è orientata alla giustizia sostanziale, può rappresentare un presidio strategico per rispondere alle nuove esigenze del lavoro contemporaneo. Ciò significa integrare strumenti di rilevazione dei tempi di lavoro, sviluppare modelli di co-progettazione e adottare protocolli di benessere organizzativo; valorizzare l'asseverazione dei modelli gestionali e dei Documenti di Valutazione dei Rischi (Dvr) partecipati; nonché garantire l'inclusione strutturata dei Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza all'interno dei comitati di controllo e delle verifiche periodiche. In questa prospettiva, la recente l. n. 76/2025, pur con i suoi limiti, apre spazi significativi di riflessione e di intervento, che possono essere valorizzati attraverso l'autonomia collettiva, la responsabilità condivisa e l'inclusione delle nuove soggettività lavorative. Si tratta di un passaggio cruciale per costruire un sistema di relazioni industriali capace di coniugare tutela effettiva, partecipazione e innovazione sociale, ponendo le basi per un diritto del lavoro evolutivo e generativo.

Parallelamente, la razionalizzazione del catalogo dei reati presupposto e l'introduzione di criteri di proporzionalità per le micro, piccole e medie imprese – come indicato nelle proposte di riforma attualmente in esame – orientano verso un sistema di conformità multilivello. Tale sistema mira a coordinare in modo organico le diverse discipline applicabili, quali la normativa in materia di salute e sicurezza sul lavoro, la legislazione ambientale e quella tributaria, riducendo la frammentazione e rendendo i presidi di controllo più mirati e funzionali. Questo approccio non si limita alla dimensione normativa, ma si estende anche alla gestione del tempo nei processi organizzativi, considerato oggi un fattore rilevante per la prevenzione dei rischi.

La sfida che si pone è, dunque, duplice e di natura strutturale. Da un lato, occorre garantire tutele effettive ai *time-less workers*, correggere le distorsioni generate dalle

frammentazioni contrattuali e dalle debolezze della rappresentanza, ricondurre la flessibilità entro cornici giuridiche misurabili e partecipate, e assicurare che il tempo diventi un parametro di valutazione della sostenibilità organizzativa. Dall’altro lato, è necessario promuovere una cultura del lavoro che riconosca il valore del tempo non solo come fattore produttivo, ma come dimensione esistenziale, relazionale e sociale. In questa prospettiva, il tempo assume una funzione giuridica e organizzativa, capace di orientare le scelte aziendali verso modelli inclusivi e responsabili, nei quali la prevenzione non si riduce a mero adempimento formale⁶⁵, ma si traduce in *governance* consapevole e partecipata.

Bibliografia

- Albi P. (2008), *Adempimento dell’obbligo di sicurezza e tutela della persona – art. 2087 cod. civ.*, in *Il Codice Civile. Commentario*, fondato da P. Schlesinger e diretto da F.D. Busnelli, Giuffrè.
- Ales E. (2025), *Tutte le strade portano alla partecipazione? Un’analisi nel prisma dei suoi attori*, in *Lav. dir. Eur.*, 2/2025.
- Ales E. (2011), *L’art. 9 Statuto dei lavoratori alla luce della legislazione più recente in materia di salute e sicurezza: partecipazione o controllo?*, in *Riv. it. dir. lav.*, I, 57 ss.
- Alifano F. (2023), *Evoluzione e prospettive della contrattazione collettiva nella regolazione dell’orario di lavoro*, in *Bollettino ADAPT*, 8 maggio.
- Amarelli G. (2015), *La responsabilità degli enti e la problematica compatibilità con i reati colposi*, in G. Natullo (a cura di), *Salute e sicurezza sul lavoro*, Utet, 263 ss.
- Assonime (2025), *Riforma del d.lgs. 231/2001, Position Paper 4/2025*.
- Balandi G.G. (1993), *Il contenuto dell’obbligo di sicurezza*, in *Quaderni dir. lav. rel. ind.*, 79 ss.
- Baldassarre A. (2008), *Le rappresentanze dei lavoratori per la sicurezza e il rilancio della “filosofia partecipativa”*, in M. Tiraboschi (a cura di), *Il testo unico della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro*, Giuffrè, 531 ss.
- Biasi M. (2022), *Individuale e collettivo nel diritto alla disconnessione: spunti comparatistici*, in *Dir. rel. ind.*, 400 ss.
- Biasi M. (2013), *Il nodo della partecipazione dei lavoratori in Italia. Evoluzioni e prospettive nel confronto con il modello tedesco ed europeo*, Egea.
- Bmw Group (2014), *Sustainable Value Report, 2014*, <https://ddd.uab.cat/pub/infosos/169242/isBMWa2014ieng.pdf>.
- Bonardi O. (2011), *Articolo 3. Campo di applicazione*, in C. Zoli (a cura di), *I. Principi comuni*, in L. Montuschi (diretto da), *La nuova sicurezza sul lavoro*, Zanichelli, 67 ss.
- Buoso S. (2020), *Principio di prevenzione e sicurezza sul lavoro*, Giappichelli.
- Buoso S. (2017), *La dimensione temporale del lavoro tra prevenzione primaria e secondaria*, in *Dir. sic. lav.*, 30 ss.
- Campanella P. (2007), *Profili collettivi di tutela della salute e rappresentanza dei lavoratori per la sicurezza*, in *Riv. giur. lav.*, 175 ss.

⁶⁵ Squeglia, 2025a, 17 ss.

- Carrieri M., Nerozzi P. (2015), *La partecipazione incisiva. Idee e proposte per rilanciare la democrazia nelle imprese*, Il Mulino.
- Chirico F., Prosdociami S. (2024), *Il ruolo della contrattazione collettiva nelle proposte di legge sulla riduzione dell'orario di lavoro*, in *Bollettino ADAPT*, 10 luglio 2024.
- Confindustria (2025), *Prospettive di riforma della responsabilità "amministrativa" degli enti (Disciplina 231)*, Position Paper marzo 2025.
- Dagnino E. (2016), *Lavoro agile: una questione definitiva*, in E. Dagnino, M. Tiraboschi (a cura di), *Verso il futuro del lavoro. Analisi e spunti su lavoro agile e lavoro autonomo*, Adapt University Press, 26 ss.
- Del Punta R. (1997), *Diritti e obblighi del lavoratore: informazione e formazione*, in *Ambiente, Salute e Sicurezza*, in L. Montuschi (a cura di), Giappichelli, 157 ss.
- Delogu A. (2018), *L'asseverazione dei modelli di organizzazione e di gestione della sicurezza sul lavoro di cui all'art. 30 del d.lgs. n. 81/2008: analisi e prospettive*, in *Dir. sic. lav.*, 7 ss.
- Dubini R., Carozzi G. (2013), *I modelli organizzativi 231 e la sicurezza sul lavoro*, EPC Editore.
- Ferrara M.D., Nunin R. (2017), *Health and Safety from a Gender Viewpoint: Problems, Perspective and the Role of Collective Bargaining*, in T. Addabbo, E. Ales, Y. Curzi, I. Senatori (a cura di), *Well-being at and through Work*, Giappichelli, 181 ss.
- Flammia R. (1963), *Contributo all'analisi dei sindacati di fatto*, Giuffrè.
- Gaeta L., Pascucci P. (a cura di) (1998), *Telelavoro e diritto*, Giappichelli.
- Gentile G. (2019), *Orario di lavoro giornaliero: per la Corte di Giustizia sussiste l'obbligo di misurazione e rilevazione*, in *Dir. lav. merc.*, 608 ss.
- Ghezzi G. (1980), *Art. 46*, in G. Branca (a cura di), *Commentario della Costituzione*, Zanichelli.
- Giaccaglia M. (2024), *Riflessioni sulla partecipazione dei lavoratori alla luce della recente proposta di legge CISL*, in *Var. temi dir. lav.*, 1054 ss.
- Giovannone M. (2024), *Responsabilità datoriale e prospettive regolative della sicurezza sul lavoro*, Giappichelli.
- Giurini A. (2013), *Benessere del lavoratore e organizzazione aziendale: spunti di riflessione dal caso Fiat*, in *Dir. lav. mer.*, 143 ss.
- Golzio L.E. (2009), *La prevenzione e la tutela della salute e sicurezza dei lavoratori nel quadro del cambiamento dell'organizzazione aziendale*, in M. Tiraboschi, L. Fantini (a cura di), *Il Testo unico della salute e sicurezza sul lavoro*, Giuffrè, 27 ss.
- Gragnoletti E. (2011), *Articolo 30. Modelli di organizzazione e di gestione*, in C. Zoli (a cura di), *Principi comuni*, in L. Montuschi (diretto da), *La nuova sicurezza sul lavoro. D.lgs. 9 aprile 2008, n. 81 e successive modifiche. Commentario*, Zanichelli, 392 ss.
- Ichino P. (2017), *Il lavoro agile un po' appesantito*, in www.pietroichino.it, 13 maggio 2017.
- Lai M. (2010), *Diritto della salute e della sicurezza sul lavoro*, Giappichelli.
- Lazzari C. (2022), *Gli obblighi di sicurezza del lavoratore*, in *Dir. sic. lav.*, 1 ss.
- Lazzari C. (2015), *Figure e poteri datoriali nel diritto della sicurezza sul lavoro*, FrancoAngeli.
- Leccese V. (2022), *La misurazione dell'orario di lavoro e le sue sfide*, in *Lab. & Law Issues*, 1 ss.
- Leccese V. (2020), *Lavoro agile e misurazione della durata dell'orario per finalità di tutela della salute*, in *Riv. giur. lav.*, II, 428 ss.

- Leccese V. (2001), *L'orario di lavoro. Tutela costituzionale della persona, durata della prestazione e rapporto tra le fonti*, Cacucci.
- Lepore M. (2012), *Organizzazione del lavoro ed integrità psico-fisica del lavoratore*, in M. Marazza (a cura di), *Contratto di lavoro e organizzazione*, in M. Persiani, F. Carinci (diretto da), *Trattato di diritto del lavoro*, Cedam, 1690 ss.
- Levi A. (2023), *Tempo di lavoro, digitalizzazione e diritto alla disconnessione del lavoratore*, in *Studi in onore di Alessandro Garilli*, Giappichelli, 601 ss.
- Luciani V. (2007), *Danni alla persona e rapporto di lavoro*, Jovene.
- Ludovico G. (2023), *Lavori agili e subordinazioni*, Giuffrè.
- Magagnoli S. (2025), *Le potenzialità del whistleblowing nella promozione della salute e sicurezza sul lavoro*, in M. Squeglia (a cura di), *Le attualità nel diritto della tutela della salute e della sicurezza del lavoro*, Giappichelli, 97 ss.
- Maggi B. (1997), *Analisi e progettazione per la tutela della salute*, in L. Montuschi, *Ambiente, salute e sicurezza*, Giappichelli, 325 ss.
- Mainardi S. (2014), *Codici etici nella prevenzione dei reati di lavoratori e collaboratori, modello organizzativo e sistema disciplinare*, in D. Fondaroli, C. Zoli (a cura di), *Modelli organizzativi ai sensi del d.lgs. n. 231/2001 e tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro*, Giappichelli, 107 ss.
- Moncalvo D. (2024), *Salute e sicurezza sul lavoro e responsabilità 231*, in *Mass. giur. lav.*, 10 ss.
- Monterossi L. (2025), *I tempi grigi nel lavoro che cambia*, Giappichelli.
- Monterossi L. (2024), *Iperconnessioni e rischi psicosociali: l'adeguamento del sistema prevenzionistico dell'ambiente di lavoro digitalizzato*, in *Dir. sic. lav.*, 375 ss.
- Montuschi L. (2005), *Aspettando la riforma*, in *Studi in onore di Giorgio Ghezzi*, Cedam, 1199 ss.
- Montuschi L. (1986), *Diritto alla salute e organizzazione del lavoro*, Franco Angeli.
- Natullo G. (2022), *Nuovi lavori, doveri di protezione e obblighi di sicurezza*, in *Riv. inf. mal. prof.*, 77 ss.
- Natullo G. (2012), *“Nuovi” contenuti della contrattazione collettiva, organizzazione del lavoro e tutela della salute e sicurezza dei lavoratori*, in *WP Olympus*, 5/2012.
- Negri G. (2025), *Decreto 231, pronta la riforma. Estinzione del reato (con confisca)*, in *Il Sole 24ore*, <https://www.ilsole24ore.com/art/decreto-231-pronta-riforma-estinzione-reato-con-confisca-AH0yXKK>.
- Pagano M. (2020), *L'orario di lavoro e sicurezza del lavoro*, in *Forme*, <https://www.forme.online/2020/01/27/orario-di-lavoro-e-sicurezza/>.
- Pascucci P. (2023), *Le nuove coordinate del sistema prevenzionistico*, in *Dir. sic. lav.*, 37 ss.
- Pascucci P. (2021), *Salute e sicurezza sul lavoro, responsabilità degli enti, modelli organizzativi e gestionali*, in *Riv. giur. lav.*, 537 ss.
- Pascucci P. (2016), *Prevenzione, organizzazione e formazione*, in *Dir. sic. lav.*, 64 ss.
- Pascucci P. (2015), *L'assequazione dei modelli di organizzazione e gestione*, in *WP Olympus*, n. 43/2015.
- Pascucci P. (2022), *Modelli organizzativi e tutela dell'ambiente interno ed esterno all'impresa*, in *Lav. dir.*, 335 ss.
- Passalacqua P. (2024), *Spunti sulla gestione partecipata della sicurezza sul lavoro*, in *Mass. giur. lav.*, 742 ss.
- Poletti D. (2017), *Il c.d. diritto alla disconnessione nel contesto dei «diritti digitali»*, in *Resp. civ. prev.*, 8 ss.

- Presutti A., Bernasconi A., Fiorio C. (a cura di) (2008), *La responsabilità degli enti. Commento articolo per articolo al D.lgs. 8 giugno 2001, n. 231*, Cedam.
- Preteroti A. (2023), *Ambiente digitale e benessere: la disconnessione come diritto della personalità e strumento di tutela della dignità umana*, in *AmbienteDiritto.it*, 3/2023.
- Proia G. (2014), *Il diritto all'integrità psicofisica*, in G. Santoro Passarelli (a cura di), *Diritto e processo del lavoro e della previdenza sociale*, Giuffrè, 1071 ss.
- Rabitti M. (2010), *Modelli organizzativi e responsabilità degli enti: l'incerta figura dell'Organismo di Vigilanza*, in *Resp. amm. soc. enti*, 27 ss.
- Ray J.E. (2016), *Grande accélération et droit à la déconnexion*, in *Dr. soc.*, 912 ss.
- Santoro Passarelli G. (2017), *Lavoro eterorganizzato, coordinato, agile e il telelavoro: un puzzle non facile da comporre in un'impresa in via di trasformazione*, in *WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT*, n. 327/2017.
- Santoro Passarelli G. (2000), *Osservazioni in tema di danno alla salute del lavoratore*, in *Mass. giur. lav.*, 1175 ss.
- Sbarra L. (2025), *La partecipazione nei luoghi di lavoro è legge dello Stato*, in *Lav. dir. Eur.*, 2/2025.
- Smuraglia C. (1967), *La persona del prestatore nel rapporto di lavoro*, Giuffrè.
- Squeglia M. (2026), *Qualche riflessione a margine sul ruolo dei corpi intermedi nella governance della sicurezza del lavoro*, in *Atti Aidlass, Giornata di Ancona 2025, La Tribuna*, in corso di pubblicazione.
- Squeglia M. (a cura di) (2025a), *Le attualità nel diritto della tutela della salute e della sicurezza del lavoro*, Giappichelli.
- Squeglia M. (2025b), *Tempi di lavoro e salute: prevenzione, partecipazione e contrattazione collettiva dei "time-less workers"*, in *Dir. sic. lav.*, 205 ss.
- Squeglia M. (2023), *Oltre i saperi. Diritto del lavoro e altre scienze: un «sapere intersezione» o un «nuovo sapere»?*, in F. Biondi, R. Sacchi (a cura di), *Dialogo transdisciplinare e identità del giurista*, Giuffrè, 247 ss.
- Squeglia M. (2022), *Quando la tecnologia è fascinans et tremendum: l'esempio del content creator nell'era del lavoro sulle piattaforme digitali*, in I. Marín Alonso, M.T. Iguartua Mirò, C. Solís Prieto (a cura di), *Digitalización, desarrollo tecnológico y derecho del trabajo: nuevas perspectivas de sostenibilidad*, Aranzadi, 79 ss.
- Squeglia M., Tursi A., Varesi P.A. (2023), *Istituzioni di diritto del lavoro*, Wolters Kluwer.
- Tampieri A. (2025), *Azione collettiva e azione sindacale per la tutela della sicurezza sul lavoro: problemi e prospettive. Bozza relazione AIDLASS*, <https://aidlass.it/giornate-di-studio-aidlass-ancona-2025-le-relazioni/>.
- Terracina A., Mercadante L. (2018), *Il sistema di gestione della sicurezza sul lavoro. La UNI ISO 45001:2018. Guida all'adozione, certificazione e migrazione*, EPC Editore.
- Tiraboschi M. (2023), *Salute e lavoro: un binomio da ripensare. Questioni giuridiche e profili di relazioni industriali*, in *Dir. rel. ind.*, 229 ss.
- Toffoletto F. (2006), *Nuove tecnologie informatiche e tutela del lavoratore*, Giuffrè.
- Tordini Cagli S. (2020), *Sfere di competenza e nuovi garanti: quale ruolo per il lavoratore?*, in *Leg. pen.*, 1 ss. https://www.lalegislazionepenale.eu/wp-content/uploads/2020/01/Tordini-Cagli_Approfondimenti-LP.pdf.
- Tullini P. (2010), *I sistemi di gestione della prevenzione e della sicurezza sul lavoro*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 403 ss.
- Valenti L. (2023), *I confini spazio-temporali del lavoro alla prova della digitalizzazione*, in *IANUS – Dir. fin.*, 167 ss.

- Weiss M. (2016), *Digitalizzazione: sfide e prospettive per il diritto del lavoro*, in *Dir. rel. ind.*, 651 ss.
- Zoli C. (2011), *Articolo 51, Organismi paritetici*, in *La nuova sicurezza sul lavoro. D.lgs. 9 aprile 2008, n. 81 e successive modifiche. Commentario*, in L. Montuschi (diretto da), Zanichelli, 234 ss.
- Zoli C. (2000), *Sicurezza del lavoro: contrattazione e partecipazione*, in *Riv. giur. lav.*, I, 613 ss.
- Zoppoli L. (2012), *Il controllo collettivo sull'efficace attuazione del modello organizzativo diretto ad assicurare la sicurezza nei luoghi di lavoro*, in *WP Olympus*, 18/2012, <http://olympus.uniurb.it>.