

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’ineludibile 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 cicofattorini	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.

Maria Teresa Carinci 40

1. Premessa: le due domande a cui rispondere 40

Parte Prima: il criterio di misurazione 45

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 50

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)

Maria Teresa Carinci 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.</i> come <i>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 Rosamarì 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

	<i>pag.</i>
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 Teletthon e il Contratto di ricerca <i>ex art. 22, d.lgs. n. 240/2010</i>	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 <i>ex art. 2, co. 2, d.lgs. n. 81/2015</i> (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. Étanchéité 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

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

Paolo Tomassetti

Sommario: 1. Introduzione. – 2. (*Segue*): premessa metodologica. – 3. La funzione tipizzante in senso conformativo. – 3.1. Apposizione di limiti alla libertà del lavoratore agile di determinare durata e collocazione temporale della prestazione. – 3.2. Retribuzione a tempo e regolazione del diritto alla disconnessione in correlazione alla disciplina limitativa dell'orario di lavoro. – 3.3. Rapporti di lavoro che, con diverse gradazioni di intensità, vengono adattati alla razionalità formale della subordinazione. – 4. La funzione tipizzante in senso destrutturante. – 4.1. Destutturazione del tempo sul piano della corrispettività. – 4.2. La mancata valorizzazione economica dei tempi di attesa o di reperibilità nelle collaborazioni etero-organizzate sottratte alla disciplina del lavoro subordinato. – 4.3. Dilatazione del campo di applicazione soggettivo del regime di deroga dalla disciplina dell'orario di lavoro del personale dirigente. – 5. La funzione tipizzante in senso capacitante. – 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. – 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. *shopper*). – 5.3. Accordi economici collettivi per la disciplina del rapporto di lavoro autonomo di agenti e rappresentanti di commercio. – 6. Coesistenza, dinamicità e ibridazione tra modelli. – 6.1. Previsione di limiti all'esercizio di diritti di azione sull'organizzazione (caso *Sasol*). – 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 *Ubisoft*). – 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 *Intesa Sanpaolo* e *Italiaonline Group*). – 7. Conclusioni. – Bibliografia.

1. Introduzione

È un dato oramai acquisito che l'evoluzione contemporanea del lavoro stia progressivamente disarticolando la centralità del tempo "misurato" sia come parametro organizzativo del rapporto di lavoro, sia come elemento qualificante del contratto

di lavoro subordinato. La crisi del paradigma classico del tempo nel contratto e nel rapporto di lavoro, in atto da più di mezzo secolo¹, sembra oramai irreversibile. Tanto da aver spinto alcuni a ricercare altrove il fattore costitutivo della fattispecie subordinazione², ovvero a introdurre categorie analitiche nuove, come quella del lavoro “senza tempo”³.

Con questa espressione la dottrina intende riferirsi a modalità di lavoro in cui il potere di determinare la misura del *quantum* e del *quando* della prestazione dovuta si sposta, con intensità variabili a seconda dei contesti organizzativi e tecnico-professionali, dall’impresa al lavoratore. Per quanto quella del lavoro “senza tempo” sia una categoria astratta e dottrinalmente costruita, il riferimento normativo più prossimo alla fattispecie di nostro interesse è, relativamente all’area della subordinazione, l’art. 17, co. 5, d.lgs. n. 66/2003⁴. Nel recepire (con qualche importante aggiunta)⁵ la corrispondente previsione euro-unitaria⁶, con questa disposizione il legislatore ha stabilito che talune tutele previste dal d.lgs. n. 66/2003 in materia oraria «non si applicano ai lavoratori la cui durata dell’orario di lavoro, a causa delle caratteristiche dell’attività esercitata, non è misurata o predeterminata o può essere determinata dai lavoratori stessi».

Se nell’ambito della subordinazione la suggestione del lavoro “senza tempo” evoca un modello di attenuazione dei vincoli orari nella esecuzione della prestazione lavorativa, con tutto ciò che ne consegue sul piano del complesso bilanciamento tra libertà e tecniche di tutela dei lavoratori coinvolti⁷, nell’area del lavoro autonomo e para-subordinato il fattore tempo fuoriesce, di per sé, dall’oggetto del contratto di prestazione d’opera o servizio⁸. Ma mantiene pur sempre una rilevanza

¹ De Luca Tamajo, 1986, 470-471; Vardaro, 1986, 113-114. Naturalmente, si tratta di una tendenza che riguarda tutte le economie capitalistiche avanzate: Supiot, 2003, 73 ss.

² Ad esempio, Barbieri, 2022, Proia, 2022 e Gragnoli, 2007, spec. 466-469. Cenni anche in Tursi, 2022, 467-468. Per una più ampia ricostruzione del dibattito sul rapporto tra tempo di lavoro e fattispecie, si rimanda, anche per ampi riferimenti bibliografici, a Ludovico, 2023.

³ Leccese, 2025, *passim*; Carinci, 2022, *passim*; Tursi, 2022, 469.

⁴ Carinci, 2022, 98. Ma la dottrina si è tradizionalmente riferita a questa disposizione in termini di lavoro “senza orario” (es. Ichino, Valente, 2012, 143-153; Ricci, 2005, 442 ss.; Ferrante, 2004; Pasqualetto, 2003. Così, più di recente, anche Bavaro, 2019, 49), quale fattispecie ricompresa nella più ampia nozione di lavoro “senza tempo” adottata in questo scritto che, come vedremo tra breve, tiene dentro anche il lavoro autonomo.

⁵ Oltre all’elenco esemplificativo delle categorie di lavoratori disciplinati dalle disposizioni euro-unitarie, il legislatore del d.lgs. n. 66/2003 ha incluso, sempre a titolo di esempio, il personale direttivo delle aziende e le prestazioni rese nell’ambito di rapporti di lavoro a domicilio e di tele-lavoro. Sulla rilevanza di queste integrazioni, cfr. Ricci, 2005, 443 e Ferrante, 2004.

⁶ Il riferimento è all’art. 17, par. 1, dir. 2003/88/Ce. Ma analoga disposizione era già prevista all’art. 17, par. 1, dir. 1993/104/Ce, come modificata dalla dir. 2000/34/Ce, su cui cfr. Leccese, 2001, 188-190. Di recente, cfr. Huybrechts, 2023.

⁷ D’Onghia, 2018, 63, per la quale, a fronte dei profondi mutamenti del mondo del lavoro, la nozione di orario di lavoro, nata come baluardo di tutela, rischia di rivelarsi «una gabbia concettuale, un limite al riconoscimento dell’autentico valore del lavoro».

⁸ Carinci, 2022; Occhino, 2010, 176-177; Perulli, 1996.

dal punto di vista funzionale e organizzativo, attraverso forme di coordinamento temporale della collaborazione con l'organizzazione del committente, che possono essere più o meno accentuate a seconda dell'attività professionale coinvolta⁹.

In entrambi i casi, alla promessa di emancipazione evocata dall'idea del lavoro "senza tempo" non necessariamente corrisponde il recupero di una titolarità giuridica del lavoratore sul tempo. Detto in altri termini, l'essere lavoratore "senza tempo" non è di per sé condizione sufficiente per una effettiva libertà per la persona di compiere scelte significative in ordine alla distribuzione del tempo tra lavoro e non lavoro¹⁰. Anzi, come noto, la diffusione di modelli organizzativi orientati al risultato¹¹, l'espansione del lavoro cognitivo-digitale¹² e tramite piattaforma¹³, insieme all'emergere di forme professionali ibride sono tutti fattori che, accentuando «la crisi della determinabilità quantitativa del lavoro»¹⁴, concorrono a ridefinire il confine tra autonomia e subordinazione, ponendo nuove sfide tanto alla qualificazione del rapporto, quanto alla effettività dei principi costituzionali di tutela della persona che lavora¹⁵.

In questo apparente paradosso – tra promessa di emancipazione e necessità di tutela – si colloca la riflessione giuridica sul tempo di lavoro¹⁶, invero mai sopita, ma che oggi trova nuova linfa e registra importanti sviluppi dottrinali, in direzioni in larga parte inedite¹⁷. Al punto che, in un contesto di persistente svalutazione assiologica e normativa del tempo di lavoro, avanza l'esigenza di un «neocentrismo del tempo» quale limite esterno al paradigma della «libertà costrittiva»¹⁸ che, da un lato, sottrae il lavoro al dominio quantitativo delle ore e, dall'altro, spinge la persona a massimizzare la prestazione in funzione del raggiungimento di obiettivi.

Scopo del presente saggio è indagare il contributo dell'autonomia collettiva nella costruzione giuridica di questo neocentrismo del tempo di lavoro. L'ipotesi che si intende discutere, a partire dall'analisi dei contenuti contrattuali, è che la rilevanza del fattore temporale nella struttura del contratto e del rapporto di lavoro non sia un dato immodificabile né un residuo puramente codicistico, ma possa dipendere anche e soprattutto dalle scelte operate dall'autonomia collettiva

⁹ Occhino, 2010, 182 ss.; Loffredo, 2009, 57-59. Ne discute anche Proia, 2022, 59-60, 70 e *passim*.

¹⁰ Quest'ultima è la prospettiva che coincide con l'approccio delle *capabilities*, su cui d'obbligo il rinvio, per tutti, a Caruso, 2005 e Del Punta, 2013. Cenni in questo senso, con specifico riferimento a tempo e luogo di lavoro, in Nogler, 2018, 40-41.

¹¹ Borzaga, 2012.

¹² Cairoli, 2020.

¹³ Giubboni, 2024, 177 ss.; Donini, 2019; Perulli, 2018a.

¹⁴ Bavaro, 2019, 50.

¹⁵ Anche su questo aspetto la letteratura è vastissima. Oltre ai recenti libri di Perulli, 2021, 74 e Perulli, Treu, 2022, *passim*, ci limitiamo a rimandare al saggio classico di D'Antona, 1998, spec. 318.

¹⁶ Gaeta, 1998; Gragnoli, 2007.

¹⁷ Burcell, Deakin, Rubery, Spencer, 2024.

¹⁸ Tursi, 2022, 465.

nell'esercizio di una funzione "tipizzante"¹⁹ che travalica le più tradizionali funzioni giuridiche di regolazione dell'orario di lavoro²⁰. Attribuendo o sottraendo rilievo al fattore temporale a seconda dei modelli organizzativi e delle istanze di protezione sociale che emergono dalla realtà effettuale dei rapporti di produzione e lavoro²¹, invero, la contrattazione collettiva può svolgere una funzione tipizzante in una triplice direzione:

(1) *conformativa* del tempo di lavoro alla causa tipica del lavoro subordinato, nella quale la divisione tra lavoro e non lavoro è tendenzialmente resa oggettiva (ovvero *oggettivata*, nei termini di Bavaro²²) attraverso la disciplina limitativa dell'orario di lavoro e la sua puntuale misurazione;

(2) *destrutturante* del legame tra disponibilità temporale e corrispettività, dissolvendo il collegamento tra misurazione oggettiva della durata del lavoro e controprestazione;

(3) *capacitante* della effettiva libertà del lavoratore di autodeterminare la distribuzione del tempo tra lavoro e non lavoro (c.d. "soggettivazione"²³), nell'ambito di relazioni professionali di tipo fiduciario, orientate al raggiungimento di obiettivi.

Questi tre modelli di contrattazione tipizzante saranno oggetto di approfondita analisi nel prosieguo dello scritto. Al momento conviene chiarire che il riferimento alla funzione tipizzante della contrattazione collettiva non va qui inteso nel senso di riconoscere un potere di disposizione collettiva del tipo legale, tale da modificare la struttura e impedire ogni diversa valutazione da parte dell'autorità giudiziaria²⁴. Intendiamo riferirci, piuttosto, alla funzione della contrattazione collettiva

¹⁹ Nogler, 2000, 239, con specifico riferimento al lavoro a domicilio, ma ci sembra che l'aggettivo sia calzante anche rispetto ad altre fattispecie. Ludovico, ad esempio, lo ha utilizzato con riferimento al lavoro agile, nel senso di una tipizzazione che può orientare la fattispecie verso l'etero-organizzazione o verso lo schema tipico del 2094 c.c. (Ludovico, 2023, spec. 239-240). Allude alla funzione tipizzante della contrattazione collettiva anche Perulli, 2021, 221, con riguardo al rapporto di lavoro dei *riders*.

²⁰ Fenoglio, 2012, 33 ss.; Ichino, Valente, 2012, 38 ss.; Carabelli, Leccese, 2004. Per una analisi su organizzazione dei tempi di lavoro e contrattazione collettiva, cfr. Allamprese, 2009 e Laforgia, 2009, rispettivamente con focus su contrattazione di categoria e accordi di secondo livello. Sempre su questa funzione "tradizionale" del contratto collettivo in materia di flessibilità oraria, cfr. Di Stasi, 2009.

²¹ Cfr. Ferrante, 2008, con riferimento alla funzione, se si vuole, pre-distributiva della disciplina dell'orario di lavoro, che non ha soltanto lo scopo di tutelare la salute del lavoratore e misurare la prestazione ai fini della corrispettività, ma anche quella di abilitare determinati modelli organizzativi.

²² Bavaro, 2008, *passim*. Cfr. Vardaro, 1986, 90-91.

²³ Almeno per l'area del lavoro subordinato, cfr. Bavaro, 2008, che vede nella "soggettivazione" del tempo di lavoro uno sviluppo normativo volto a valorizzare, in chiave antagonista, «la titolarità giuridica del lavoratore sul tempo, sia di quello destinato al riposo, sia di quello destinato al processo produttivo (...)» (Bavaro, 2008, 273). Ma il fenomeno della "soggettivazione regolativa", volendo, trascende la classica dicotomia subordinazione-autonomia (Perulli, 2019). Con riferimento al lavoro autonomo, ad esempio, si veda Siotto, 2009, spec. 51-52, cui *adde* Siotto, 2012. Considerazioni in tal senso anche in Vardaro, 1986 e Cairoli, 2020, 281-283.

²⁴ Corte cost. 31 marzo 1994, n. 115. In dottrina, cfr. D'Antona, 1990 e D'Antona, 1995.

di dar corpo a un assetto di interessi che, facendo leva sulla maggiore o minore rilevanza del tempo sul piano sinallagmatico e organizzativo, orienta il rapporto verso le diverse varianti delle fattispecie tipizzate dall'ordinamento (eterodirezione, etero-organizzazione, collaborazione)²⁵, sì da rappresentare un "parametro sociale" di riferimento in ambito gestionale e giudiziale²⁶.

Il tema non è nuovo. A dispetto di un controverso e spesso malinteso ossequio dottrinale al principio della indisponibilità del tipo, la funzione tipizzante della contrattazione collettiva è in realtà sempre esistita²⁷, ma oggi tende ad arricchirsi di significato e ad esprimersi con maggiore intensità in ragione delle sollecitazioni provenienti dai profondi mutamenti degli assetti istituzionali e del tessuto economico-sociale del capitalismo osservabili, rispettivamente, sul piano delle categorie formali e su quello della realtà effettuale dei rapporti di produzione e lavoro. Sul primo piano, sono sollecitazioni che derivano dal processo di diversificazione interna delle due fattispecie²⁸, accelerato dalle riforme dell'ultimo decennio²⁹, che hanno portato la dottrina a parlare di un vero e proprio fenomeno di "detipizzazione"³⁰. Sul piano della realtà effettuale, lo sviluppo della tecnica e della tecnologia ha fatto sì che le acque dei due grandi affluenti su cui continua a scorrere il sistema binario del diritto del lavoro italiano – autonomia e subordinazione – si mischiassero al punto da divenire difficilmente distinguibili³¹.

Da questa angolazione di analisi, si cercherà di mettere in evidenza come la stessa qualificazione del rapporto di lavoro, e il conseguente statuto protettivo applicabile, non possa più essere colta esclusivamente attraverso una declinazione oggettiva del fattore temporale. Piuttosto, deve essere ripensata alla luce dello specifico raccordo tra la razionalità formale delle categorie legali e la razionalità materiale dei rapporti di produzione e lavoro³², che la contrattazione collettiva esprime

²⁵ Santini, 2019, 594.

²⁶ Nogler, 1991, 149.

²⁷ Per una teorizzazione di questa peculiare funzione del contratto collettivo, si veda ancora Nogler, 2000, 242, muovendo da Pedrazzoli, 1990, spec. 377-386. Più di recente, cfr. Pedrazzoli, 2008, spec. 858 e Santini, 2019, *passim*.

²⁸ Persiani, 1998.

²⁹ Giubboni, 2024, 7 ss. Cfr. Caruso 2018; Pessi, 2015; Perulli, 2015b, cui *adde* Perulli, 2021.

³⁰ Brollo, 2024, 14 e *passim*. Di "detipizzazione" parla invece Perulli, il quale sottolinea la tendenza di lungo corso della progressiva perdita di centralità della figura social-tipica di riferimento della fattispecie subordinazione: il lavoratore salariato dell'industria (Perulli, 2015b, 262). Considerazioni in tal senso anche in Ballestrero, 2020, 6, per la quale «Il tipo contrattuale resta uno, ma al suo interno si moltiplicano le specie (che alcuni chiamano "sottotipi")».

³¹ Oltre a Brollo, 2024, 131-132 e *passim*, cfr. Ludovico, 2023, 190, per il quale al confine tra autonomia e subordinazione «si concentrano ormai fattispecie non più facilmente distinguibili sul piano teorico e nelle loro modalità esecutive». Ma in questa stessa direzione, si vedano, *ex multis*, già Biagi, 1996, 305; Perulli, 1996, 176-178; Persiani, 1998, 203; Loffredo, 2009, 59; Martelloni, 2010; Perulli, 2015b e, più di recente, Perulli, Treu, 2022.

³² Sul ruolo di raccordo e sintesi da parte dell'autonomia collettiva tra la razionalità formale delle categorie legali e la razionalità materiale della realtà effettuale dei rapporti di lavoro, cfr. Vardaro, 1984, *passim*.

o può esprimere, in termini riflessivi³³, nei diversi settori e contesti produttivi, adattando i modi e le forme della regolazione del tempo al pluralismo dei modi e delle forme del lavoro contemporaneo³⁴, ora riaffermando la centralità della dimensione spazio-temporale della prestazione, ora spostando l'accento sui profili qualitativi del (valore del) lavoro e, dove possibile, sulla maggiore ed effettiva libertà di scelta del lavoratore.

2. (Segue): *premessa metodologica*

Nel valorizzare un approccio metodologico che muove dall'analisi dei contenuti normativi della contrattazione collettiva³⁵, l'indagine qui proposta può svilupparsi a partire da uno schema analitico che accompagnerà l'intero elaborato. Detto schema, che per ovvie ragioni semplifica la estrema complessità della realtà che si offre all'osservazione, scompone la funzione tipizzante della contrattazione collettiva sulla base di tre modelli: la funzione tipizzante in senso conformativo (par. 3); la funzione tipizzante in senso destrutturante (par. 4); la funzione tipizzante in senso capacitante (par. 5).

Per ciascun modello, saranno forniti e discussi esempi normativi ideal-tipici, tratti dall'analisi dei contenuti della contrattazione collettiva. Per gli aspetti metodologici relativi all'insieme di accordi analizzati, si rimanda alla nota allegata alla banca dati sulla contrattazione collettiva del progetto Prin 2022 *Lavoratori senza tempo? Questioni giuridiche sui rapporti di lavoro gestiti per obiettivi e senza vincoli orari predefiniti*³⁶. Qui limitiamoci ad anticipare ciò che sarà destinato ad emergere nel corso della trattazione, ovvero che i tre modelli identificati non sono necessariamente alternativi, ma possono coesistere nella realtà normativa della contrattazione collettiva, costruendosi e decostruendosi in forme modulari che non sempre si prestano ad essere incasellate nelle nostre tassonomie.

Nonostante sia teoricamente possibile isolare questa o quella previsione contrattuale, infatti, l'analisi segmentata delle singole disposizioni dei contratti collettivi all'interno di determinate categorie analitiche non può mai rappresentare una ipostatizzazione concettuale della complessità normativa che l'autonomia collettiva esprime nella regolazione di uno specifico assetto di interessi³⁷. Tanto più che l'interesse collettivo che ne deriva «non è una realtà ontologica», ma un modo di guardare a quella realtà: è, cioè, «il prodotto di un giudizio di valore, di una qualificazione»³⁸.

³³ Rogowski, 2013.

³⁴ Tiraboschi, 2019, 212-213.

³⁵ Per indicazioni metodologiche in tale senso, oltre ai contributi classici di Giugni (Giugni, 1960; Giugni 1968), cfr. Tiraboschi, 2022 e Tiraboschi, 2021.

³⁶ La banca dati e la relativa nota metodologica sono liberamente accessibili sul sito www.timelesworkers.unimi.it.

³⁷ Giugni, 1968, 30-31.

³⁸ *Ivi*, 30.

Il lettore avveduto comprenderà, perciò, che l'operazione di scomposizione e classificazione dei contenuti contrattuali è qui effettuata con il solo obiettivo di esemplificare i contenuti normativi ascrivibili ai diversi modelli di contrattazione tipizzante. E se questa operazione assume una valenza scientifica di conoscibilità, utile a identificare delle linee di tendenza³⁹, gli esempi che verranno discussi non possono prestare il fianco né a facili generalizzazioni, né a strumentalizzazioni che ne decontestualizzino il contenuto normativo rispetto al più ampio e complesso sistema di regole da cui promanano⁴⁰.

Nella realtà effettuale, a ben vedere, si potranno avere contratti collettivi in cui convivono elementi conformativi, destrutturanti e capacitanti. Ovvero diversi gradi di conformazione, destrutturazione e capacitazione all'interno di ciascun modello. Oppure, ancora, dinamiche di relazioni industriali che determinano lo spostamento dall'uno all'altro modello. Sicché la riconduzione delle clausole contrattuali nei diversi modelli, ovvero in posizionamenti intermedi all'interno di ciascun modello, non può considerarsi come un dato normativo immodificabile. È invece mutevole a seconda di fattori che vanno dalla modifica degli assetti organizzativi, alle variabili condizioni di mercato, fino alle diverse logiche di rappresentanza che le organizzazioni sindacali esprimono. E ciò si renderà evidente quando, di fianco alla *statica* osservazione dei contenuti dei contratti collettivi, si prenderà in considerazione il dato normativo emergente dalla *dinamica* contrattuale e delle relazioni industriali⁴¹.

Procederemo, dunque, nella scomposizione e nella discussione dei tre modelli separatamente, per poi soffermarci su alcuni casi di particolare interesse euristico, che presentano elementi di coesistenza, dinamicità e ibridazione.

3. La funzione tipizzante in senso conformativo

Il contratto collettivo svolge una funzione tipizzante in senso conformativo quando rende conforme, ovvero adatta, la disciplina del tempo di lavoro alla causa tipica del lavoro subordinato *standard*⁴², da intendersi secondo i canoni classici della nozione tecnica di subordinazione. «Architrave della fattispecie giuslavoristica»⁴³, il tempo di lavoro è considerato, in questa specifica prospettiva, il prevalente fattore organizzativo-gestionale⁴⁴, rispetto al quale il datore esercita un potere direttivo puntuale e continuativo: è scandito e limitato in precisi vincoli orari nell'ambito dei quali il lavoratore si obbliga a lavorare, è misurato, registrato e

³⁹ In questa linea di indirizzo metodologico, oltre a Giugni, 1968 cfr. De Luca Tamajo, 1985.

⁴⁰ Giugni, 1968, 30-31.

⁴¹ Liebman, 1986.

⁴² Ichino, 1984, 9 ss.

⁴³ Fenoglio, 2012, 1.

⁴⁴ Ferrante, 2008.

costituisce (*rectius*, dovrebbe costituire) la base oggettiva della controprestazione retributiva⁴⁵.

In questo modello ideal-tipico, la razionalità materiale deducibile dalla lettura dei contratti collettivi tende ad essere quella tipica della eterodirezione, declinata in forme più o meno accentuate: anche laddove emerga una attenuazione dei vincoli spazio-temporali nella esecuzione della prestazione lavorativa, come nel caso del lavoro agile o del rapporto di lavoro dei *riders* subordinati, le parti intendono disciplinare fattispecie contrattuali che presuppongono la limitatezza della prestazione nel tempo e il potere direttivo di determinarne, in una certa misura, la collocazione temporale. E ciò, sia per motivi di tutela della salute e della sicurezza del lavoratore⁴⁶, sia per ragioni di carattere organizzativo riguardanti la possibilità di esercizio del potere datoriale su segmenti più o meno ampi della prestazione, in uno specifico arco temporale⁴⁷.

Esemplificativi di questa funzione sono la maggior parte degli accordi che, nel disciplinare il lavoro agile, appongono limiti alla libertà del lavoratore di determinare, autonomamente, durata e collocazione temporale della prestazione (par. 3.1). Dal contenuto conformativo sono altresì quegli accordi sul lavoro agile che valorizzano la rilevanza del tempo di lavoro sia nella struttura della retribuzione, sia con riferimento al riconoscimento e all'esercizio del diritto alla disconnessione (par. 3.2). Ma altrettanto significativa è la disciplina contrattuale di quei rapporti di lavoro che, con diverse gradazioni di intensità, vengono adattati alla razionalità formale della subordinazione e, contestualmente, sottratti alle tendenze destrutturanti dell'economia delle piattaforme o di altri modelli produttivi caratterizzati dalla (apparente) discontinuità e dalla parcellizzazione delle prestazioni nel tempo e nello spazio (par. 3.3).

3.1. *Apposizione di limiti alla libertà del lavoratore agile di determinare durata e collocazione temporale della prestazione*

Il Protocollo nazionale sul lavoro agile del 7 dicembre 2021 rompe il silenzio della l. n. 81/2017 sul ruolo della contrattazione collettiva nella regolazione di questa modalità organizzativa del lavoro⁴⁸. Ma si trattava (e si tratta ancora) di un silenzio suscettibile di valutazioni ambivalenti: se da un lato può essere interpretato come assenza di riconoscimento e affidamento della regolazione dell'istituto alla

⁴⁵ Bavaro, 2008, cui *adde* Bavaro, 2009. Analogamente, Fenoglio, 2012, 2, per la quale il tempo di lavoro è «oggetto e misura» della prestazione contrattuale. Più di recente, cfr. Carinci, 2022, 94-96 e Cairoli, 2020, 11 ss.

⁴⁶ Oltre a Leccese, 2001, v. Pascucci e Squeglia in questo volume.

⁴⁷ Oltre a Ferrante, 2008, cfr. Ichino, 1984, 46 ss. e Vardaro, 1986, 92, per il quale la misurazione del tempo si configura come «misura di tutela tanto dell'interesse del datore di lavoro, quanto di quello del lavoratore».

⁴⁸ Recchia, 2018.

contrattazione collettiva⁴⁹, dall'altro può essere valorizzato quale tecnica normativa attenta a non investire l'autonomia collettiva di prerogative che, in virtù del principio di libertà sindacale (art. 39, co. 1, Cost.), risultano esserle già proprie⁵⁰, a prescindere dalla investitura legislativa⁵¹. In ogni caso, i contenuti normativi del Protocollo sono di indubbio interesse nella misura in cui contribuiscono a rendere esplicita e più chiaramente razionalizzabile la funzione "tipizzante" della contrattazione collettiva in materia di lavoro agile⁵², con gli esiti che verranno analizzati *infra*.

Sebbene l'art. 18, co. 1, l. n. 81/2017 si riferisca a questa modalità di lavoro in termini di «forme di organizzazione del lavoro per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario e di luogo di lavoro»⁵³, e nonostante l'art. 3, co. 1, del Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile disponga che «la giornata lavorativa svolta in modalità agile si caratterizza per l'assenza di un preciso orario di lavoro e per l'autonomia nello svolgimento della prestazione nell'ambito degli obiettivi prefissati»⁵⁴, nella maggior parte degli accordi in materia si riscontra una tendenza da parte dell'autonomia collettiva a limitare la libertà del lavoratore di autodeterminare sia la durata che la collocazione temporale della prestazione, riproducendo in molti casi i vincoli tipici dell'organizzazione del lavoro *standard*⁵⁵.

Esemplificative, in questo senso, sono le clausole relative: alla limitazione delle giornate di lavoro agile nell'arco della settimana o di periodi più ampi, la cui individuazione è rimessa alla decisione del responsabile, all'accordo fra le parti o, raramente, alla libera determinazione del lavoratore; all'allineamento dell'orario di lavoro del lavoratore agile all'orario svolto nei locali aziendali, ovvero alla correlazione temporale della prestazione con quella degli altri colleghi

⁴⁹ Esposito, 2024, 191-192.

⁵⁰ Tursi, 2022, 468, secondo il quale «non c'è bisogno di una legge che promuova l'autonomia collettiva, nella disciplina del lavoro agile, perché il contratto collettivo che disciplinasse il lavoro agile lo farebbe con piena forza propria e con maggiore effettività rispetto a un accordo individuale». *Contra*, Tinti, 2022, 162, per la quale il fatto che l'intervento della contrattazione collettiva non sia precluso «non basta ad attribuire alla contrattazione un ruolo decisivo di riequilibrio, mancando qualunque raccordo legge-contratto ed essendo comunque possibile "fare senza"».

⁵¹ Dissonanti da questa lettura marcatamente pluralistica, che rimanda alla dottrina dei rinvii propri-impropri (Pinto, 2002), sono le considerazioni di Zoppoli, 2022, 3 laddove evidenzia come con il Protocollo «la contrattazione collettiva per il lavoro agile cessa di essere un mero fenomeno fattuale e diventa realtà giuridica, cioè un passaggio necessario affinché la nuova fattispecie venga regolata in modo equilibrato e solido».

⁵² Ludovico, 2023, 239.

⁵³ Tullini, 2020.

⁵⁴ Coerentemente, la dottrina ha rilevato come la disciplina del lavoro agile inietti «forti dosi di autonomia» all'interno della fattispecie subordinazione: così, a mero titolo di esempio, Biasi, 2022, 402. Ma sul punto si vedano i lavori monografici di Cairoli, 2020, 215 ss. e Ludovico, 2023, *passim*.

⁵⁵ Esposito, 2024, 193, il quale osserva come i contenuti degli accordi in materia di lavoro agile «in molti casi si muovono lungo tracce tradizionali; talvolta addirittura provando a contenere la relazione lavorativa negli schemi usuali del lavoro in presenza. Si avverte un'ansia da controllo, ambivalente, e talvolta un tentativo di normalizzazione». In questo stesso senso, cfr. Spinelli, 2018, 179.

dell'unità organizzativa di appartenenza; alla individuazione delle fasce di "contabilità" o degli orari specifici in cui la prestazione deve obbligatoriamente svolgersi; alla disciplina di taluni istituti dell'orario di lavoro, incluso il rispetto dell'orario massimo settimanale, delle pause e dei periodi di riposo.

Dalla lettura degli accordi riconducibili a questo modello emerge che, pur a fronte del riconoscimento di maggiori spazi di libertà nella gestione dei tempi di lavoro⁵⁶, l'autonomia collettiva presuppone non solo la disponibilità temporale del lavoratore quale elemento connotato alla condizione di dipendenza⁵⁷, ma anche un certo grado di potere del datore di lavoro di stabilire durata e collocazione temporale della prestazione, orientando la fattispecie lavoro agile verso il paradigma classico della eterodirezione⁵⁸. Coerentemente, si riscontra la tendenza a limitare la libertà di scelta del lavoratore, con misure conformative che vanno ben oltre la previsione di legge che impone il rispetto dell'orario massimo giornaliero e settimanale.

La limitazione di questa libertà ha implicazioni sistematiche di notevole rilievo. Per chi dà una lettura pluralistica della subordinazione, la funzione conformativa della contrattazione collettiva in questa materia rappresenta una conferma del pluralismo tipologico della fattispecie lavoro agile⁵⁹, che l'autonomia privata (individuale e, appunto, collettiva) può modulare lungo un *continuum* che va dallo schema causale tipico dell'art. 2094 c.c., fino alla variante etero-organizzazione a cui il legislatore del 2017 sembrerebbe riferirsi. Per chi riconduce il lavoro agile all'eterodirezione⁶⁰, la contrattazione conformativa neutralizza il potenziale trasformativo che l'ordinamento assegna a questa modalità organizzativa del lavoro, erodendo i margini di "autonomia nella subordinazione"⁶¹ potenzialmente derivanti da una prestazione che, dal punto di vista della razionalità formale, sarebbe caratterizzata da una sostanziale attenuazione dei vincoli spazio-temporali tipicamente riscontrabili nel lavoro subordinato *standard*⁶².

In entrambi i casi, l'effetto della contrattazione conformativa sul piano della disciplina sarebbe il medesimo: si deve escludere, con un certo margine di approssimazione, la riconduzione dei rapporti di lavoro agile disciplinati secondo i canoni organizzativi dettati dai contratti collettivi in esame al regime derogatorio di cui

⁵⁶ Brollo, 2024, 43-44.

⁵⁷ Razzolini, 2022, spec. 380-382.

⁵⁸ Nella direzione, cioè, del modello c.d. *routinario* tipizzato dal Gruppo Frecciarossa (Freccia Rossa 2021, 4), ovvero del modello c.d. *statico* (con mera flessibilità spaziale) a cui allude Brollo, 2024, 47, in contrapposizione a un modello c.d. *dinamico* che «dovrebbe comportare una drastica revisione della organizzazione e dei principi sottostanti al coordinamento».

⁵⁹ Es. Ludovico, 2023, *passim*. Più in generale, sul pluralismo delle forme di lavoro agile, cfr. Tinti, 2022, spec. 150-153 e Fenoglio, Aimo, 2021, spec. 27-29.

⁶⁰ Es. Tursi, 2022.

⁶¹ Fenoglio, 2022b.

⁶² Proia, 2022, 77, ad esempio, parla di un «significativo "distanziamento" tra il modello legale e la sua concreta applicazione».

all'art. 17, co. 5, d.lgs. n. 66/2003⁶³. Giova ricordare infatti che – come ricavabile anche dai recenti orientamenti della Corte di Giustizia dell'Unione europea⁶⁴ – il regime di deroga che questa disposizione prevede in ordine a taluni istituti della disciplina dell'orario di lavoro non è automatico, ma è subordinato all'esercizio di un effettivo potere di autodeterminazione della prestazione da parte del lavoratore (agile, in questo caso) per quel che riguarda durata e collocazione temporale⁶⁵, per alcuni, anche in relazione all'attività lavorativa svolta in presenza⁶⁶. Potere di autodeterminazione che, pur non venendo abilitato dal tipo di contratti collettivi in esame, nulla esclude possa comunque essere esercitato sul piano dell'autonomia individuale⁶⁷, nella misura in cui questa possa configurarsi come una condizione di miglior favore per il lavoratore agile.

3.2. Retribuzione a tempo e regolazione del diritto alla disconnessione in correlazione alla disciplina limitativa dell'orario di lavoro

Di tipo conformativo è altresì la disciplina contrattuale della retribuzione del lavoratore agile. Nonostante la l. n. 81/2017 alluda a modalità di lavoro organizzate «per fasi cicli ed obiettivi e senza precisi vincoli di orario», suggerendo l'idea che

⁶³ Ludovico, 2023, 259. Cfr. Bellomo, 2022, 180-181, per il quale il lavoro agile «non può ad oggi essere a priori considerato come una zona franca rispetto all'applicazione della normativa limitativa in materia di tempo di lavoro, anche per la palese insussistenza, nella maggior parte dei casi, delle condizioni di autodeterminazione che sono definite dall'articolo 17, par. 1, della dir. 2003/88/Ce sull'orario e dell'articolo 17, comma 5, del decreto legislativo 66 del 2003». Conclusione, questa, che secondo l'autore non sarebbe «contraddetta apertamente nemmeno dai variegati (e non di rado assai poco perspicui in tema di vincoli di orario) interventi dell'autonomia collettiva in materia di lavoro agile». In questo senso, si veda anche Tiraboschi, 2017, per il quale la difficoltà di ricondurre il lavoro agile all'art. 17, co. 5, d.lgs. n. 66/2003 era già implicita nei dati testuali della l. n. 81/2017, con particolare riferimento all'art. 18, co. 1, là dove espressamente dispone il rispetto dei limiti inderogabili di legge e di contratto collettivo rispetto alla durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale. Ulteriori limiti, peraltro, derivano dall'art. 19, co. 1, che rimette all'accordo individuale la individuazione dei periodi di riposo e disconnessione (Razzolini, 2022, 390-391). Per ampi riferimenti al dibattito scaturito sul punto, si rimanda a Ludovico, 2023, 253-256 e Cairoli, 2020, 234 ss.

⁶⁴ Huybrechts, 2023; Leccese, 2023; Ferrante, 2022.

⁶⁵ Leccese, 2005, 345, secondo il quale l'effettiva sussistenza delle condizioni oggettive della deroga «deve essere riscontrata non in linea astratta, bensì alla luce del concreto atteggiarsi del singolo rapporto». In questo senso, cfr. Pasqualetto, 2003, 439 e, più di recente, Spinelli, 2018, 152-153; Leccese, 2022, 13 e Ludovico, 2023, 78.

⁶⁶ Nella misura in cui la prestazione di lavoro agile venga eseguita in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno, affinché si possa ricondurre all'art. 17, co. 5, il lavoratore dovrebbe poter autodeterminare durata e collocazione anche all'attività svolta in presenza (Leccese, 2020, 441).

⁶⁷ È la posizione di Ludovico, 2023, spec. 136 e 264, che fa eco alla tesi di Perulli sulla “soggettivazione regolativa” nel diritto del lavoro (Perulli, 2019, 38 ss.). In questo senso, anche Ferraresi 2017, 3. Ma in dottrina ci sono pareri contrastanti, che escludono *tout court* la riconducibilità del lavoro agile al regime di deroga *ex art.* 17, co. 5: es. Fenoglio, 2022a, 191 e Fenoglio, 2022b, 15. In termini dubitativi, cfr. Dagnino, 2021a; Peruzzi, 2017, 16 e Donini, 2022, 57-58.

questa figura possa essere svincolata dalla fissazione e dalla valorizzazione economica della durata della prestazione⁶⁸, in realtà la struttura della retribuzione resta invariata nei contratti collettivi in materia. Nessuno degli accordi considerati prevede trattamenti retributivi parametrati sul raggiungimento degli obiettivi o ad altri criteri di tipo qualitativo⁶⁹. Certo, i lavoratori agili sono generalmente inclusi nella platea dei lavoratori a cui si applica la contrattazione aziendale sul premio di risultato. Ma il trattamento economico-normativo fondamentale resta ancorato al sistema di classificazione e inquadramento del contratto nazionale di riferimento, che delinea un sistema di retribuzione a tempo⁷⁰. Tali accordi, dunque, collocano il lavoro agile all'interno del paradigma tradizionale della corrispettività, in cui «la quota di retribuzione variabile che si collega al lavoro per obiettivi, si potrebbe considerare come eccezione, almeno parziale, in un sistema governato dal lavoro misurato a tempo»⁷¹.

La stessa contrattazione che disciplina il diritto alla disconnessione, oggi “regolato” nella maggior parte degli accordi sul lavoro agile quale forma di attuazione (non delegata) dell'art. 19, l. n. 81/2017, testimonia la persistente rilevanza della disciplina limitativa dell'orario di lavoro in questa modalità di organizzazione del lavoro⁷². Paradigmatici sono i contratti aziendali che circoscrivono i periodi e le fasce orarie in cui il lavoratore agile può lavorare e quelli in cui la prestazione è inibita, riconducendo il diritto alla disconnessione a quest'ultimi, oppure limitandosi a rinviare alla disciplina dell'orario normale di lavoro al di fuori del quale il lavoratore deve essere disconnesso. Questa netta distinzione tra periodi di connessione e disconnessione ha trovato conferma nell'impianto del Protocollo del 7 dicembre 2021 che, nel prevedere l'articolazione del lavoro agile su fasce orarie, ha stabilito che la disconnessione sia individuata in quella in cui il lavoratore non svolga alcuna prestazione.

Simili previsioni, pur nell'intento di introdurre un (necessario, ma non sufficiente) presidio del diritto alla salute contro le derive di *iper*-connessione rese possibili dalle tecnologie digitali, rafforzano quanto già osservato in termini generali: la disciplina contrattuale-collettiva del diritto alla disconnessione contribuisce a riprodurre i meccanismi tipici delle forme classiche di subordinazione, nel momento in cui consolida, in chiave rafforzativa⁷³, la disciplina limitativa dell'orario di lavoro già valevole in senso trasversale⁷⁴, configurando la disponibilità

⁶⁸ Carinci, 2022, 91; Razzolini, 2022, 394.

⁶⁹ Come, ad esempio, prospettato da Tursi, 2022, 466-469; Del Conte, 2021, 555 e Cairoli, 2020, 172-173. In argomento, cfr. anche Pallini, 2020, 89.

⁷⁰ Considerazioni in questo senso anche in Brollo, 2024, 84-85.

⁷¹ Tursi, 2022, 466. Più in generale, sulla retribuzione variabile nel lavoro agile, cfr. Sonnati, 2024, 263 ss., anche per ampi riferimenti bibliografici.

⁷² Esposito, 2024, 194; Ludovico, 2023, 282.

⁷³ Ferraresi, 2022, 444.

⁷⁴ Fenoglio 2018, 553, cui *adde* Fenoglio, 2021, 6. Cfr. Tursi, 2022, 472, secondo il quale se «il diritto alla disconnessione fosse null'altro che il rovescio del diritto al non lavoro, allora non ci sarebbe

temporale del lavoratore non tanto quale ambito di soggettivazione della persona nel lavoro e nella sfera della riproduzione sociale, bensì come argine al potere imprenditoriale di erodere i relativi tempi di vita, assoggettandoli alle esigenze dell'impresa.

La logica sottesa alla regolazione collettiva del diritto alla disconnessione resta, in altre parole, quella dello schema causale tipico della subordinazione, nel quale il tempo della libertà deve essere garantito rispetto al dominio datoriale sul tempo di lavoro, e non quella della sua capacitazione, da cui dovrebbe derivare una valorizzazione dell'istituto nell'ottica di una posizione attiva del lavoratore circa la organizzazione della distribuzione dei tempi di lavoro e non lavoro⁷⁵, con il conseguente spostamento del centro di gravità del diritto alla disconnessione dalla disciplina limitativa dell'orario di lavoro, alla determinazione congiunta degli obiettivi, delle modalità organizzative e dei carichi di lavoro per raggiungerli⁷⁶.

Rarissimi sono, a conferma del carattere prevalentemente conformativo della contrattazione in materia, quegli accordi che prevedono misure organizzative volte a creare un ambiente di lavoro che, a cominciare dalle modalità di utilizzo degli strumenti informatici per la comunicazione, sia effettivamente capacitante rispetto all'esercizio del diritto alla disconnessione e allo svolgimento della prestazione lavorativa in modo sicuro per la persona ed efficiente per l'organizzazione nel suo complesso⁷⁷. Prospettiva, quest'ultima, che avrebbe come ulteriore e ragionevole corollario un ruolo attivo del sindacato nell'organizzazione del lavoro⁷⁸, in una logica che è stata definita di co-gestione⁷⁹, posta la necessità di portare a sintesi e ricondurre gli interessi soggettivi dei singoli lavoratori all'interno di un comune disegno organizzativo⁸⁰.

3.3. Rapporti di lavoro che, con diverse gradazioni di intensità, vengono adattati alla razionalità formale della subordinazione

Un terzo tipo di intervento ascrivibile alla funzione conformativa della contrattazione collettiva attiene al processo di "adattamento"⁸¹ di particolari modelli

bisogno del diritto alla disconnessione: il lavoratore già oggi ha diritto a disconnettersi quando il tempo di lavoro sia stato superato».

⁷⁵ Dagnino, 2019, 120.

⁷⁶ Ludovico, 2023, 283; Bavaro, 2022, 10; Biasi, 2022, 403 e 421-422; Dagnino, 2021, 20; Peruzzi, 2021, 182.

⁷⁷ Dagnino, 2021b, 11.

⁷⁸ Biasi, 2022, 420.

⁷⁹ Carinci, Ingraio, 2021, 35.

⁸⁰ Una necessità che, tuttavia, si scontra con un limite strutturale all'approccio collettivo al governo della flessibilità nell'interesse del lavoratore, dato dalla indubbia «difficoltà a trovare un punto di convergenza fra interesse dell'organizzazione dei tempi che rimangono sostanzialmente individuali» (Ferrante, 2008, 63).

⁸¹ Ingraio, 2021, con riferimento all'accordo *Takeaway.com Express Italy* (gruppo *Just Eat*) del 29

organizzativi del lavoro al regime della subordinazione. Alludiamo qui a percorsi contrattuali di “transizione” da rapporti di lavoro dalla incerta qualificazione, originariamente ricondotti all’area del lavoro autonomo, a modalità organizzative del lavoro compatibili con lo schema causale tipico della subordinazione.

Questo tipo di intervento, che possiamo definire conformativo-adattivo, trova un espresso (seppur indiretto) riconoscimento nella dir. 2024/2831/UE relativa al miglioramento delle condizioni di lavoro nel lavoro mediante piattaforme digitali. Gli artt. 4 e 5 della direttiva, in particolare, prevedono che ai fini della determinazione della corretta “situazione occupazionale” delle persone che svolgono un lavoro mediante piattaforme, gli Stati membri si dotino di procedure adeguate ed efficaci ad accertare l’esistenza di un rapporto di lavoro quale definito non solo dal diritto nazionale, ma anche dai contratti collettivi. Naturalmente, come precisato all’art. 4 (par. 2) della direttiva, l’accertamento (giudiziale) dell’esistenza di un rapporto di lavoro (subordinato) si basa principalmente su dati fattuali relativi all’effettiva esecuzione del lavoro. Ma tale accertamento è a sua volta effettuato sulla base delle definizioni date dall’autonomia collettiva, così come la presunzione legale di subordinazione opera qualora si riscontrino “fatti che indicano direzione e controllo”, conformemente al diritto nazionale e, di nuovo, ai contratti collettivi⁸².

Paradigmatico in questo senso è il Protocollo sui *riders* del Ccnl logistica, trasporto merci e spedizione (v. Morini in questo volume)⁸³ che, pur non affrontando il problema qualificatorio in maniera esplicita⁸⁴, opera di fatto una riconduzione del rapporto nell’alveo della disciplina del lavoro subordinato, con conseguente estensione delle tutele legali e contrattuali (assicurative, previdenziali, retributive) ai lavoratori ricompresi nel relativo campo di applicazione. Altrettanto paradigmatiche di questa funzione della contrattazione collettiva sono ulteriori sperimentazioni contrattuali riferite ad altre figure professionali rispetto alle quali l’autonomia collettiva è intervenuta per legittimare e abilitare il passaggio da una precedente condizione di autonomia, alla subordinazione, dettando una disciplina specifica del rapporto di lavoro che, come vedremo tra breve, tende ad essere derogatoria rispetto alla disciplina *standard* del lavoro subordinato. Ne sono un esempio gli accordi per la regolazione dei rapporti di lavoro degli operatori del settore del c.d. *marketing operativo*⁸⁵,

marzo 2021, siglato Filt Cgil, Fit Cisl e Uil Trasporti, nonché, «ai fini dell’assistenza dei lavoratori che transitano dal lavoro autonomo al lavoro subordinato», da Nidil Cgil, Felsa Cisl e Uiltemp Uil.

⁸² Art. 5 (par. 1) dir. 2024/2831/UE.

⁸³ Protocollo del 18 luglio 2018, Ccnl Logistica, trasporto merci e spedizioni e Protocollo attuativo dell’art. 47-*bis* ss., d.lgs. n. 81/2015, del 2 novembre 2020, Ccnl Logistica, trasporto merci e spedizioni, entrambi sottoscritti dalle associazioni datoriali di settore e da Filt Cgil, Fit Cisl e Uil Trasporti.

⁸⁴ Donini, 2019, 206.

⁸⁵ Il riferimento è all’Accordo quadro contenente il Protocollo per la contrattazione di II livello applicato al settore del *marketing operativo*, sottoscritto dall’Anasfim con Fisascat Cisl e Uiltucs Uil il 7 dicembre 2012, a cui è stata data attuazione tramite diversi accordi territoriali. Per una analisi dei contenuti di questi accordi, e delle vicende sindacali che hanno portato alla loro sottoscrizione, sia

nonché l'accordo di Fondazione Telethon sottoscritto con l'obiettivo ultimo di favorire l'applicazione, in favore dei lavoratori coinvolti, delle maggiori tutele previdenziali e assistenziali, come è nel caso della tutela della malattia, della maternità e dei relativi congedi, rispetto a quelle previste per i rapporti di collaborazione coordinata e continuativa.

Qui la funzione tipizzante della contrattazione collettiva è esattamente indirizzata a creare una convergenza tra il piano della razionalità formale della fattispecie subordinazione e quello della razionalità materiale di modelli organizzativi che, anche per espresse quanto controverse previsioni di legge⁸⁶, possono essere ricondotti nell'area del lavoro autonomo. In questo processo di conformazione, la disciplina del tempo di lavoro gioca un ruolo determinante, posto che l'adattamento o la transizione dall'autonomia alla subordinazione implicano, innanzitutto, un cambiamento strutturale nell'oggetto dell'obbligazione contrattuale e nei rispettivi poteri creditorî: si passa dal raggiungimento di uno o più obiettivi *entro* un certo arco temporale, nel primo caso, alla obbligazione del lavoratore ad essere a disposizione del datore di lavoro in un arco temporale più o meno determinato, nel quale il datore di lavoro esercita un potere conformativo del contenuto della prestazione, nell'altro⁸⁷.

È questa la ragione per cui questi processi di adattamento comportano una incompleta conformazione del tempo di lavoro, secondo gradi di intensità che possono variare tanto in ragione delle caratteristiche tecniche dell'attività produttiva svolta, quanto in ragione del potere contrattuale e delle diverse logiche di rappresentanza che esprimono le organizzazioni sindacali coinvolte. Si va da condizioni di accentuata conformazione del tempo di lavoro⁸⁸, a condizioni destrutturanti in cui il rilievo sinallagmatico del tempo viene ridotto all'osso⁸⁹. Tra questi due estremi, vi sono situazioni intermedie, come quella dell'accordo di Fondazione Telethon che, nel ricondurre la disciplina del rapporto di lavoro del ricercatore

consentito il rinvio a Tomassetti, 2018, 749-750. Peraltro, l'Accordo quadro del 2012 è stato oggetto di diverse proroghe e rinnovi tra il 2017 e il 2022, mentre il 25 giugno 2025 è stato siglato un Protocollo d'intesa tra Anasfim e Ugl Terziario che, nel recepire i contenuti degli accordi conclusi con Fisascat Cisl e Uiltucs Uil, sposta l'assetto contrattuale del settore nel sistema di rappresentanza di Confesercenti e nel relativo contratto di categoria.

⁸⁶ Il riferimento è agli artt. 47-*bis* ss., d.lgs. n. 81/2015, su cui, per tutti, cfr. Perulli, 2020, 19 ss. e Nuzzo, 2020, 115 ss.

⁸⁷ Carinci, 2024 e Proia, 2022, spec. 79-80. Ma si veda anche la ricostruzione del problema offerta da Occhino, 2010, spec. 196 ss.

⁸⁸ Così, ad esempio, l'accordo *Just Eat*. L'accordo è stato rinnovato in data 20 dicembre 2024, confermando l'impianto della precedente intesa, che supera la riconduzione del rapporto di lavoro alla fattispecie del lavoro discontinuo che, paradossalmente, è avallata anche dal Protocollo del 2018 (Lecese, 2021).

⁸⁹ Accordi del gruppo *Runner Pizza* siglati da Filt Cgil, Fit Cisl e Uil Trasporti con le società Laconsegna e Montegrappa (entrambe affiliate al gruppo *Runner Pizza*) rispettivamente nelle date del 22 luglio 2019 e del 19 gennaio 2021 che – a differenza dell'accordo *Just Eat* – riconducono il rapporto di lavoro alla disciplina derogatoria del lavoro discontinuo, con tutto ciò che ne consegue sul piano della corrispettività (Scelsi, 2022).

alla fattispecie di cui all'art. 17, co. 5, d.lgs. n. 66/2003⁹⁰, prevede comunque che l'orario normale di lavoro di 40 ore settimanali non possa essere superato, sebbene possa essere calcolato anche come media su un periodo di 12 mesi.

Volendo identificare le diverse tipologie di previsioni contrattuali che incidono sulla maggiore o minore funzione conformativa della contrattazione collettiva, è possibile isolare le seguenti clausole: clausole che riconducono il rapporto di lavoro a regimi derogatori in materia di orario di lavoro, quale quello del *part-time* in deroga ai limiti minimi stabiliti dal contratto di categoria, quello di cui all'art. 17, co. 5, d.lgs. n. 66/2003 (caso *Telethon*), o quello delle mansioni discontinue di cui al r.d.l. n. 692/1923, talvolta prevedendo procedure di verifica congiunta tra azienda e rappresentanze sindacali territoriali, finalizzata ad accertare la reale discontinuità dell'attività (art. 2, lett. b), Protocollo sui *rider*); clausole che definiscono in maniera più o meno ampia la nozione di orario di lavoro, in funzione di identificare o escludere le attività rispetto alle quali misurare e parametrare il trattamento minimo retributivo; clausole che definiscono l'orario normale e l'orario massimo settimanale, con o senza specificazione dei periodi di riferimento per il calcolo dei valori orari medi o per la definizione dei regimi di conguaglio; clausole che disciplinano i regimi di autorizzazione, accettazione e remunerazione del lavoro straordinario; clausole che definiscono i regimi di fruizione dei permessi annui retribuiti; clausole che disciplinano i turni di lavoro, la collocazione temporale della prestazione, ovvero delle procedure per la determinazione della stessa da parte del lavoratore e/o del datore di lavoro; clausole che stabiliscono l'inquadramento contrattuale dei lavoratori e le modalità di determinazione del relativo trattamento retributivo; clausole che individuano specifiche indennità e sistemi retributivi incentivanti.

Come anticipato, il processo di conformazione "adattiva" alla subordinazione implica la necessità da parte dell'autonomia collettiva di disporre deroghe più o meno ampie alla disciplina del tempo di lavoro prevista per i rapporti di lavoro standard. Non è un caso che molti degli accordi aziendali o territoriali in discussione, pur nella estrema diversità dei rispettivi contenuti normativi, siano ascrivibili (dottrinalmente o da parte degli stessi soggetti firmatari) alla fattispecie della contrattazione di prossimità⁹¹. Il che, una volta superato il problema della

⁹⁰ La dottrina ha invero da tempo evidenziato la difficoltà di applicazione di una rigida disciplina oraria ad attività professionali contrassegnate dall'incidenza dell'apporto cognitivo e creativo, quale è quella del ricercatore. Ne discute Ichino, 1985, 296, con specifico riferimento però al ricercatore scientifico operante in condizioni di isolamento rispetto all'organizzazione del datore di lavoro. In argomento, cfr. Ricci, 2005, 467 e 471, nonché Lombardi, 2009, *passim*.

⁹¹ Oltre a Ingrao, 2021, 120-121 e Scelsi, 2022, 560-561, con riferimento agli accordi *Just Eat* e *Runner Pizza*, cfr. Tiraboschi, 2021, che per primo ha posto il problema della riconducibilità, di fatto, alla contrattazione di prossimità di uno dei due accordi *Runner Pizza* (quello dell'azienda Montegrappa del 19 gennaio 2021). Nel caso dell'accordo *Telethon* ci confrontiamo con un accordo aziendale che, a differenza di quelli appena evocati, si qualifica espressamente *ex art. 8*, d.l. n. 138/2011, convertito in l. n. 148/2011, in deroga al Ccnl terziario, distribuzione e servizi, sottoscritto tra l'azienda e la Fir-Cisl il 5 ottobre 2022 al fine di favorire l'occupazione del personale di ricerca con contratto di lavoro subordinato, in luogo del ricorso a collaborazioni coordinate e continuative. Espresso richiamo

(in)disponibilità del tipo da parte degli accordi *ex art. 8*, d.l. n. 138/2011, conv. con mod. in l. n. 148/2011⁹², potrebbe persuadere l'interprete a dubitare della possibilità di ricondurre il relativo contenuto normativo al modello conformativo, specie quando talune esperienze contrattuali dai connotati obbiettivamente ambivalenti vengono poste a confronto con altre dal tenore più decisamente garantista. Il dibattito, peraltro, non è certo nuovo: come già discusso in altra sede⁹³, gli accordi di transizione dall'autonomia alla subordinazione ripropongono i chiaroscuri dell'esperienza della contrattazione di riallineamento, su cui si è prodotto un fecondo ma non definitivo confronto dottrinale⁹⁴.

Ma ferma la necessità di un approccio problematizzante a questioni di non facile sistemazione teorica, in questo modello ogni valutazione analitica dovrebbe muovere dal presupposto della condizione di tendenziale irrilevanza del tempo sotto il profilo strettamente causale che preesisteva alla riconduzione del rapporto nell'alveo del lavoro subordinato, ovvero dalle caratteristiche intrinseche di modelli organizzativi che – a prescindere dal dato della loro formale qualificazione – stridono con le posizioni creditorie e le obbligazioni tipiche della subordinazione⁹⁵.

Nella maggior parte dei casi, infatti, si tratta di accordi che insistono su una realtà organizzativa che, nel destrutturare i capisaldi temporali della nozione tecnica di subordinazione (disponibilità, continuità e misurabilità), determina una miscela inedita tra libertà e condizionamenti⁹⁶, pur senza coincidere, necessariamente, con il paradigma contrattuale del lavoro autonomo, rispetto al quale il tempo di lavoro non ha alcuna rilevanza sinallagmatica, sebbene come vedremo possa avere un rilievo anche importante sotto il profilo organizzativo e del coordinamento funzionale⁹⁷, al punto da giustificare la previsione di talune condizioni economico-normative che però hanno natura indennitaria e non strettamente corrispettiva. Con diversi gradi di intensità, quindi, tutti gli esempi contrattuali ora discussi svolgono una funzione conformativa attraverso un processo di riconduzione o adattamento del tempo di lavoro alla causa tipica della subordinazione.

alla contrattazione di prossimità si rinviene anche negli accordi territoriali per gli addetti del *marketing* operativo (Tomassetti, 2018, 749-750).

⁹² Santini, 2019; Mazzotta, 2012; Pessi, 2011.

⁹³ Tomassetti, 2018.

⁹⁴ Bellavista, 1998.

⁹⁵ La stessa giurisprudenza, del resto, riconosce una eccezione all'applicazione della disciplina del lavoro subordinato alle collaborazioni etero-organizzate con riferimento alle tutele che risultino "ontologicamente incompatibili": Cass. 24 gennaio 2020, n. 1663. Su questo specifico aspetto, cfr. Razzolini, 2020, 346 e 368-370.

⁹⁶ Falsone, 2022, 249. Ma si vedano, più ampiamente, Perulli, 2018a; Donini, 2019 e Ingrao, 2020.

⁹⁷ Tra i tanti, cfr. Proia, 2022, 59-62.

4. La funzione tipizzante in senso destrutturante

Il contratto collettivo svolge una funzione destrutturante quando opera nel senso opposto a quello appena analizzato: quando, cioè, dissolve il legame tra durata effettiva del lavoro e controprestazione, assecondando o finanche accentuando la tendenza alla «fuga dal tempo misurato»⁹⁸. Declinato nell'ambito di modelli organizzativi in cui il lavoratore non è posto nelle condizioni di autodeterminare carichi di lavoro, durata e collocazione temporale della prestazione, il disancoraggio della prestazione dall'orario quale misura oggettiva del tempo effettivo di lavoro e del suo valore economico rischia di avere come punto estremo di caduta la condizione di illimitata disponibilità temporale della persona che lavora: condizione che può comportare conseguenze negative sia sul piano della tutela della salute (v. Pascucci in questo volume), che su quello della corrispettività (v. Pinto in questo volume), posto che la retribuzione finisce per essere parametrata su una quota di tempo che non necessariamente coincide col tempo effettivo di lavoro⁹⁹.

Misure contrattuali ascrivibili a questo modello comprendono, a titolo di esempio: clausole che escludono il riconoscimento delle maggiorazioni per lavoro straordinario, supplementare, notturno, festivo e per le trasferte del lavoratore agile a cui non è riconosciuto un effettivo potere di autodeterminare durata e collocazione temporale della prestazione (par. 4.1); la mancata valorizzazione economica dei tempi interstiziali (di attesa o di reperibilità) nelle collaborazioni etero-organizzate sottratte alla disciplina del lavoro subordinato (par. 4.2); clausole che estendono la nozione di dirigente e di personale direttivo a categorie di prestatori di lavoro che, pur non trovandosi nella condizione di autodeterminare durata e collocazione temporale della prestazione, vengono ricondotte al regime derogatorio di cui all'art. 17, co. 5, d.lgs. n. 66/2003(par. 4.3).

4.1. Destutturazione del tempo sul piano della corrispettività

Esemplificativa del primo tipo di previsioni contrattuali è, ancora una volta, la disciplina del lavoro agile. Nell'analisi del primo modello abbiamo visto come, per quanto concerne i profili di corrispettività, l'autonomia collettiva conferma la struttura della retribuzione a tempo, basata sul tradizionale meccanismo retributivo adottato nei sistemi di classificazione e inquadramento del personale definiti nell'ambito della contrattazione di categoria (*supra*, par. 3.2). Purtroppo, una rilevantissima eccezione all'applicazione degli istituti della contrattazione collettiva riguarda alcuni elementi economico/normativi, come le maggiorazioni per lavoro straordinario, supplementare, festivo, notturno e per le trasferte, che negli accordi sul lavoro agile *tendono* a non essere riconosciute, posto che le parti, in genere, presuppongono che la prestazione lavorativa sia eseguita entro il limite del normale orario di

⁹⁸ Siotto, 2012.

⁹⁹ Bavaro, 2021, 56.

lavoro contrattualmente definito (36, 38 o 40 ore settimanali). È quanto emerge, del resto, da una specifica disposizione del Protocollo sul lavoro agile, che tuttavia fa salva ogni altra «esplicita previsione dei contratti collettivi nazionali, territoriali e/o aziendali»¹⁰⁰.

In questo caso ci confrontiamo con una possibile ipotesi di trattamento retributivo parametrato su una quota di tempo che, a fronte di una durata effettiva dei rapporti di lavoro che tende ad estendersi oltre il normale orario di lavoro¹⁰¹, può non corrispondere al tempo effettivamente lavorato dal prestatore di lavoro¹⁰². Non solo. Siamo altresì di fronte alla possibile violazione di un «generale principio di patrimonialità del tempo»¹⁰³ e del suo significato sociale¹⁰⁴, in base al quale al prestatore di lavoro va riconosciuto un compenso maggiorato per tutti i tempi che richiedano uno sforzo aggiuntivo, rispetto a quello ordinariamente necessario per l'esecuzione della prestazione lavorativa¹⁰⁵.

Sottolineiamo, tuttavia, il carattere tendenziale di queste misure: non mancano, infatti, esempi di contratti collettivi che, previa approvazione della direzione d'azienda, abilitano il ricorso allo straordinario, con il conseguente riconoscimento della maggiorazione prevista dal contratto di categoria; ovvero casi in cui lo straordinario viene riconosciuto e retribuito in forma maggiorata solo quando richiesto dal responsabile. In questo senso, la esclusione o la inclusione di questi trattamenti economici da parte della contrattazione collettiva può contribuire – al netto del principio di parità di trattamento – alla maggiore o minore destrutturazione del tempo di lavoro dalla causa tipica del rapporto di lavoro subordinato. Ma non necessariamente concorrono a quello della sua soggettivazione, che implicherebbe un potere effettivo del lavoratore agile di stabilire, liberamente, il confine (qualitativo e quantitativo) tra tempi di lavoro e non lavoro¹⁰⁶.

Resta invero il paradosso per cui, sebbene il mancato riconoscimento di questi trattamenti economico-normativi sia in genere giustificata dal «particolare regime di flessibilità oraria», dalla «flessibilità insita in questa tipologia di lavoro», dall'«assenza di vincoli orari», ecc., in realtà abbiamo visto come – nella maggior parte dei casi, e ferme rilevanti eccezioni (*infra*, par. 6.1) – la contrattazione collettiva (come pure, in molti casi, l'autonomia individuale¹⁰⁷) tenda ad apporre limiti al potenziale capacitante del lavoro agile, sottraendo al lavoratore la possibilità

¹⁰⁰ Art. 3, co. 4, Protocollo del 7 dicembre 2021.

¹⁰¹ Carinci, Ingraio, 2021, cui *adde* Ingraio, 2023, 3 ss.

¹⁰² Bavaro, 2021, 56.

¹⁰³ Ferrante, 2022, 457.

¹⁰⁴ Occhino, 2010.

¹⁰⁵ In questo senso, la dottrina ha da tempo sostenuto l'opportunità che al lavoratore a distanza siano riconosciute le maggiorazioni retributive, incluse quelle per lavoro straordinario, ove sia «dimostrabile che la prestazione è stata effettuata oltre i limiti di una ordinaria giornata lavorativa» (Gaeta, 1993, 141).

¹⁰⁶ Alessi, 2018, 202-203.

¹⁰⁷ Ingraio, 2023, 3 ss.

di autodeterminare durata e collocazione temporale della prestazione lavorativa¹⁰⁸. Se è quindi ragionevole ritenere che «nel sinallagma contrattuale della modalità agile è compreso il valore di quella quota di libertà di organizzazione che viene trasferita dal datore di lavoro al lavoratore», e che conseguentemente «la maggiorazione retributiva perde ragion d'essere»¹⁰⁹, sarebbe altrettanto ragionevole che la medesima ragion d'essere riviva quando quella quota di libertà venga ad essere ridotta al lumicino, per effetto di una contrattazione collettiva di tipo conformativo.

Si tratta comunque di suggestioni che, come abbiamo già precisato, in un'ottica di relazioni industriali lasciano il tempo che trovano. E questo non perché l'autonomia collettiva non abbia consapevolezza di certi problemi. Ma perché il processo di sintesi tra razionalità formale e razionalità materiale può includere valutazioni che l'autonomia collettiva ritiene, alle date condizioni di contesto, compatibili con la definizione normativa di un certo assetto di interessi, secondo una logica di pesi e contrappesi che non necessariamente corrisponde alle categorie e alle strutture concettuali dell'interprete, specie quando al centro del confronto viene posta la contestata natura corrispettiva del contratto di lavoro¹¹⁰.

Parimenti, alcune esperienze contrattuali che paiono collocarsi nel segno di una maggiore conformazione, incorporano elementi destrutturanti che sono esattamente speculari a quelli evidenziati nel primo modello: la riconduzione del rapporto alla nozione di lavoro discontinuo, la definizione minimalista della nozione di orario di lavoro, ovvero il mancato riconoscimento delle maggiorazioni per lavoro straordinario derivante dall'applicazione del regime derogatorio di cui all'art. 17, co. 5, d.lgs. n. 66/2003, sono tutte condizioni che l'autonomia collettiva ritiene funzionali a rendere sostenibili i percorsi di transizione o adattamento al paradigma della subordinazione.

4.2. La mancata valorizzazione economica dei tempi di attesa o di reperibilità nelle collaborazioni etero-organizzate sottratte alla disciplina del lavoro subordinato

Gli sviluppi osservati in materia di lavoro agile sono speculari a quanto riscontrabile nella contrattazione collettiva sulle collaborazioni etero-organizzate, le

¹⁰⁸ Si tratta di un paradosso speculare a quello evidenziato da Razzolini, 2022, 392, la quale si domanda se sia ancora possibile negare al lavoratore agile il riconoscimento dello straordinario a fronte di una misurazione di massima dell'orario di lavoro. La risposta, secondo l'autrice, potrebbe essere positiva laddove si consideri che la misurazione del tempo imposta dalla Corte di giustizia «opera in funzione della garanzia del riposo e non della commisurazione della retribuzione»; ma, coerentemente, il lavoratore non dovrebbe essere retribuito a tempo, «a meno di entrare in un cortocircuito».

¹⁰⁹ Del Conte, 2021, 554. In questo senso, Tursi, 2022, 472.

¹¹⁰ Per una critica alla concezione statica della corrispettività nel dibattito giuslavoristico, cfr. Zoppi, 1991, 31 ss.

quali, in virtù dell'art. 2, co. 2, lett. a), d.lgs. n. 81/2015, possono essere sottratte dalla disciplina del rapporto di lavoro subordinato a fronte di specifici accordi collettivi di ambito nazionale che prevedano discipline specifiche riguardanti il trattamento economico e normativo, in ragione delle particolari esigenze produttive ed organizzative del relativo settore¹¹¹. In questo caso, è stato efficacemente scritto, è la legge a dare «con la propria mano ciò che consente sia tolto con quella dell'autonomia collettiva»¹¹².

Come noto, l'esercizio di questa funzione “esonerativa”¹¹³ non desta particolari problemi laddove le collaborazioni etero-organizzate siano (dottrinalmente) qualificate nell'area del lavoro autonomo¹¹⁴, mentre può sollevare profili di incompatibilità con il principio dell'indisponibilità del tipo qualora vengano ricondotte nell'area del lavoro subordinato¹¹⁵. Giocoforza, chi in dottrina ha sposato questa seconda impostazione, in continuità con la lettura pluralistica della fattispecie lavoro subordinato, ha dovuto mostrare minore ossequio al principio di indisponibilità, giustificando l'apertura verso percorsi di modulazione delle tutele da parte della contrattazione collettiva in ragione della natura particolare del vincolo di subordinazione¹¹⁶ e, segnatamente, dell'assenza del requisito della dipendenza¹¹⁷, quale elemento atto a distinguere le collaborazioni etero-organizzate da altre forme di etero-organizzazione (es. il lavoro agile)¹¹⁸.

La postura normativa deducibile dalla lettura dei contenuti contrattuali appare parzialmente coerente con questa seconda impostazione dottrinale. L'autonomia collettiva sembra presupporre che le collaborazioni etero-organizzate abbiano natura subordinata. Sulla base di questo presupposto, gli accordi *ex art. 2, co. 2, lett. a), d.lgs. n. 81/2015* non si limitano ad incidere sulla relativa disciplina, sottraendola dallo statuto giuridico della subordinazione, ma si preoccupano di ricondurre espressamente il rapporto all'area del lavoro autonomo, facendo leva su due elementi tipizzanti: il carattere della indipendenza della collaborazione, con particolare (ma non esclusivo) riferimento all'assenza di vincoli orari e alla libertà del collaboratore di decidere se e quando lavorare¹¹⁹; la natura pattizia delle forme di

¹¹¹ Voza, 2016 e Ingraio, 2020, 74 ss. Per una analisi empirica dei primi accordi *ex art. 2, co. 2, lett. a), d.lgs. n. 81/2015*, cfr. Imberti, 2016 e Pigiularmi, 2019. Più di recente, cfr. Nuzzo 2025.

¹¹² Voza, 2016, 527.

¹¹³ *Ivi*, 542.

¹¹⁴ Chiarissima, sul punto, Nuzzo, 2025, 75, che, nel richiamare Cass. 4 novembre 2024, n. 28274, afferma quanto segue: «con riguardo al diritto interno, non sussiste alcun pregiudizio al principio d'indisponibilità del tipo lavoro subordinato, atteso che le parti sociali dispongono di regole e tutele accordate a rapporti che subordinati non sono». In argomento, cfr. Martelloni, 2020, spec. 408-412; Zoppoli, 2020 e De Luca Tamajo, 2016.

¹¹⁵ Per una ricostruzione del dibattito, cfr. Giubboni, 2024, 146-149 e Nuzzo, 2020, 104-109.

¹¹⁶ Ferraro, 2016.

¹¹⁷ Razzolini, 2020, 369-370.

¹¹⁸ Razzolini, 2022, 376-383.

¹¹⁹ Emblematici, di questa tipologia di previsioni contrattuali, sono gli artt. 4 e 5 dell'Accordo

coordinamento con il committente che, secondo un influente orientamento dottrinale¹²⁰, poi accolto sul piano giurisprudenziale¹²¹ e legislativo¹²², contribuisce a distinguere la fattispecie delle collaborazioni coordinate e continuative ex art. 409 c.p.c. dalle collaborazioni etero-organizzate.

In queste esperienze contrattuali, comunque, la «tensione qualificatoria» tra autonomia e subordinazione resta altissima¹²³. Da qui lo sforzo normativo dell'autonomia collettiva a far convivere la qualificazione autonoma del rapporto di collaborazione con la persistente presenza di vincoli temporali, soprattutto negli accordi che disciplinano forme di coordinamento funzionale più accentuate: talvolta, tanto accentuate da mettere in dubbio la qualificazione del rapporto di lavoro nell'area dell'autonomia, sebbene le parti siano sempre attente a specificare che le modalità di coordinamento temporale sono il frutto dell'accordo tra collaboratore e impresa committente.

Qui gli esempi contrattuali oscillano tra due estremi che vanno da un grado minimo di oggettivazione del tempo di lavoro, pur all'interno di un rapporto che l'autonomia collettiva riconduce all'area del lavoro autonomo (es. i Ccnl sui *call center* del sistema Confcommercio e il Ccnl *Assogrocery*, analizzato *infra*), fino ad una condizione estrema di destrutturazione del collegamento tra durata effettiva del lavoro e controprestazione. In questo secondo modello, esemplificato dall'accordo *Assodelivery-Ugl*, la rilevanza sinallagmatica del tempo viene ad essere del tutto destrutturata, quantomeno dal punto di vista nominale: formalmente, il lavoratore mantiene la facoltà di collegarsi o discollegarsi dalla piattaforma, di accettare o rifiutare la singola consegna. È sulla base di questa (apparente) duplice libertà che, a differenza della impostazione adottata dal sindacato confederale nel Protocollo sui *riders* del settore logistica e trasporti (*supra*, par. 3.3), le parti riconducono la prestazione nell'area del lavoro autonomo¹²⁴, riconoscendo altresì al lavoratore il diritto di autoregolamentare lo svolgimento dell'attività relativamente a tempi, orari

nazionale per la disciplina delle collaborazioni coordinate e continuative per i *call center* (sistema Confcommercio), del 14 luglio 2016. Disposizioni analoghe sono previste all'art. 5 dell'Accordo collettivo per i collaboratori telefonici – in modalità *outbound* – dei *call center* in *outsourcing*, sottoscritto da Assocal e Ugl Terziario (sistema Confcommercio), del 1° marzo 2018, rubricato *Requisiti essenziali per l'autonomia della prestazione e modalità di espletamento delle collaborazioni*.

¹²⁰ Tra i primi, Perulli, 2015a, 44; Razzolini, 2015, 19 e Nogler, 2016, 63. Si tratta, come noto, di un filone interpretativo risalente a Santoro-Passarelli, 1979, 66-68, poi ripreso, tra gli altri, da Pallini, 2013, spec. 135.

¹²¹ Cass. 24 gennaio 2020, n. 1663, per cui c'è etero-organizzazione anche quando il committente stabilisce il dove e il quando della prestazione, anziché concordarle col lavoratore.

¹²² Come noto, l'art. 15, l. n. 81/2017 ha integrato l'art. 409, co. 3, c.p.c. esplicitando che «La collaborazione si intende coordinata quando, nel rispetto delle modalità di coordinamento stabilite di comune accordo dalle parti, il collaboratore organizza autonomamente l'attività lavorativa». Cfr., sul punto, Martelloni, 2017 e Voza, 2017. Ritornano sull'argomento Razzolini, 2020, 353-355 e Perulli, 2021, 142-144, ma anche Ingraio, 2020, 56-57.

¹²³ Ballestrero, 2020, 13.

¹²⁴ Tosi, 2021.

e modalità della prestazione. Conseguentemente, l'accordo prevede che il *rider* non possa essere assoggettato ad alcun vincolo orario, con tutte le conseguenze che ne derivano in termini di non imposizione della presenza da parte del committente e di non necessarietà della giustificazione di eventuali assenze.

Al pari di quanto già osservato in relazione alla contrattazione di tipo conformativo-adattivo, questo impianto normativo ha evidenti ricadute sul piano della corrispettività: nonostante l'intesa individui un compenso a cottimo che resta calcolato in ragione del tempo *stimato* per effettuare la consegna da parte del *rider*, il tempo di lavoro non è corrispettivo della prestazione, bensì viene considerato come un parametro esterno per determinare l'entità del compenso. Al di là del possibile impiego surrettizio e fraudolento del meccanismo, questo elemento normativo spiega la differenza sostanziale con quanto previsto dal sindacato confederale sia nel perimetro della subordinazione (accordo *JustEat*)¹²⁵, sia in altre esperienze comparabili nell'ambito delle collaborazioni etero-organizzate sottratte dalla disciplina del lavoro subordinato (es. il Ccnl *Assogrocery*).

Proprio nel confronto con la disciplina contrattuale negoziata dal sindacato confederale per figure professionali assimilabili, emerge come non già la natura autonoma del rapporto¹²⁶, ma lo specifico sistema di determinazione del compenso da parte del Ccnl *Assodelivery-Ugl* possa determinare una sostanziale riduzione del corrispettivo, che non consente – ad esempio – di valorizzare economicamente i tempi di attesa e più in generale i tempi in cui il lavoratore, pur essendo inattivo, è effettivamente a disposizione della piattaforma¹²⁷. Non per caso, al Ccnl *Assodelivery-Ugl* sono state accostate le previsioni normative di quegli accordi conformativo-adattivi sottoscritti dal sindacato confederale che, nel ricondurre il rapporto di lavoro (subordinato) alla nozione di lavoro discontinuo e limitando i trattamenti retributivi alle sole operazioni di consegna, tendono a riprodurre la secca bipartizione tra lavoro e non lavoro accolta da una certa interpretazione della nozione euro-unitaria di orario di lavoro¹²⁸, replicando i meccanismi di elusione degli oneri retributivi connessi ai cosiddetti “tempi terzi” tipici del sistema del cottimo¹²⁹, pur a fronte di un certo grado di oggettivazione del tempo di lavoro e pur a fronte del riconoscimento di altri importanti diritti derivanti dalla qualificazione del rapporto di lavoro nell'area del lavoro subordinato.

Si ripropone, pertanto, il discorso che abbiamo avviato nelle note metodologiche e nell'analisi del primo modello: la valutazione della natura conformativa o destrutturante è sempre relativa, essendo influenzata dal punto di riferimento “ideale” adottato dall'interprete, ovvero dal termine di confronto che si sceglie di considerare

¹²⁵ Leccese, 2021.

¹²⁶ Invero, come rilevato in dottrina, «la disponibilità e la reperibilità concettualmente possono accedere anche ad un contratto di lavoro autonomo», seppur con alcune limitazioni (Ochino, 2010, 201).

¹²⁷ Carinci, 2025; Carinci, 2022; Bavaro, 2020.

¹²⁸ Ferraresi, 2022, 439-440; Ferrante, 2008, *passim*, cui *adde*, Ferrante, 2022, spec. 452.

¹²⁹ Scelsi, 2022, con riferimento agli accordi di secondo livello *Runner Pizza* (*supra*, par. 3.3).

quando ci si accosta all'analisi dei contenuti contrattuali. E lo stesso argomento si riproporrà tra breve, quando ci occuperemo di trattare la funzione capacitante della contrattazione collettiva.

4.3. *Dilatazione del campo di applicazione soggettivo del regime di deroga dalla disciplina dell'orario di lavoro del personale dirigente*

Discorso a parte merita, per la particolarità della categoria di prestatori di lavoro considerata, la disciplina contrattual-collettiva del rapporto di lavoro dei *dirigenti*, del *personale direttivo*, e di *altre persone aventi potere di decisione autonomo* a cui – per espressa previsione dell'art. 17, co. 5, lett. a), d.lgs. n. 66/2003 – si applica il regime derogatorio in materia di orario di lavoro. Coerentemente, la contrattazione collettiva interviene enfatizzando l'ampia discrezionalità del lavoratore nel determinare la collocazione temporale della prestazione, che in genere è considerata non quantificabile. Alla libertà del dirigente di determinare la quantità di prestazione da eseguire e la collocazione temporale della stessa, conseguono effetti sul piano della corrispettività, con la previsione di trattamenti retributivi che affiancano a una componente remunerativa fissa, una parte consistente di trattamento economico variabile e incentivante collegato a obiettivi, secondo vari schemi (es. MbO, partecipazione agli utili, *stock options*, ecc.)¹³⁰.

Purtuttavia, alla minore rilevanza del tempo di lavoro sul piano della corrispettività, non corrisponde una piena libertà di scelta del dirigente di autodeterminare la collocazione temporale della prestazione. Sebbene la categoria dei dirigenti sia astrattamente riconducibile alla fattispecie lavoro “senza tempo”¹³¹, e nonostante la relativa contrattazione collettiva possa idealmente essere ascritta anche alla funzione capacitante (*infra*, par. 5.1), restano frequenti nei contratti dirigenziali clausole di coordinamento funzionale in forza delle quali la prestazione del personale dirigente va comunque correlata, in linea di massima, alle esigenze organizzative della struttura, all'orario dell'unità cui il dirigente è addetto o, ancora, a quello degli altri dirigenti (v. Galardi in questo volume).

Queste condizioni sarebbero apprezzabili laddove fungessero non solo e tanto in chiave di limitazione del tempo “autogestibile”¹³², quanto come vincoli di coordinamento funzionale in grado di limitare la estensione temporale massima della prestazione, nell'ottica della tutela della salute dei dirigenti e, più in generale, del personale direttivo¹³³. È senz'altro vero, infatti, che nonostante le prerogative di

¹³⁰ Sonnati, 2024, 286-301. V. anche i contributi di Pinto e Carmineo in questo volume.

¹³¹ Oltre a Ichino, Valente, 2012, 146 ss. e Ricci, 2005, 445 ss., nella letteratura sui dirigenti si veda, da ultimo, Galardi, 2020, 36.

¹³² Così Ricci, 2005, 445.

¹³³ Commentando le implicazioni di sistema della disciplina sul lavoro agile, Nogler ricorda che, da sempre, il dirigente svolge la propria attività «scegliendo in positivo, entro la durata massima, come allocare l'orario di lavoro fermo restando che il tipo di attività dovuta faceva poi rientrare dalla

autonomia operativa del dirigente mal si concilino con i vincoli orari, questo non implica necessariamente che la prestazione dirigenziale non possa o non debba essere assoggettata a un limite di durata massima¹³⁴.

Ma a ben vedere, pur a fronte di ampi spazi di flessibilità nella gestione dei tempi di lavoro, il coordinamento funzionale della prestazione dirigenziale finisce per presupporre quale oggetto dello scambio una “illimitata disponibilità di tempo” (v. Galardi e Carmineo in questo volume), che sovente viene ad essere declinata ad appannaggio esclusivo delle esigenze manageriali, senza che questa condizione produca effetti rilevanti sul piano delle tutele. Con tutto ciò che questo può comportare sul (mancato) bilanciamento tra lavoro e non lavoro, ovvero sulla conseguente emersione di rischi per la salute del dirigente¹³⁵, come dimostra il progressivo aumento delle controversie promosse in materia di *stress*-lavoro correlato e di accumuli elevati di ferie non godute, quali indici di una subalternità temporale non formalizzata ma sostanziale¹³⁶.

Non risulta sempre aderente alla realtà dei fatti, dunque, la tesi che individua la *ratio* del regime di deroga in materia di orario di lavoro nella (presunta) maggiore capacità dei dirigenti di difendere le proprie esigenze di salute e sociali nei confronti di un eventuale eccesso di pretese da parte del datore di lavoro circa l'estensione temporale della prestazione. Se questo può valere per le figure apicali, l'argomento non può essere esteso alla generalità dei dirigenti e del personale direttivo¹³⁷. Con la conseguenza che la contrattazione collettiva dovrebbe farsi carico, almeno per le categorie di dirigenti in condizione di maggiore vulnerabilità, di predisporre misure di carattere capacitante che garantiscano un ragionevole bilanciamento tra le prerogative di autonomia operativa proprie della funzione dirigenziale e la tutela della salute¹³⁸.

E invece si riscontra la tendenza della contrattazione di categoria ad estendere il campo di applicazione soggettivo del regime derogatorio di cui all'art. 17, co. 5, lett. a), d.lgs. n. 66/2003 alle categorie dei quadri, equiparando il relativo regime normativo a quello dei dirigenti, con particolare riferimento ad alcuni istituti dell'orario di lavoro. Il Ccnl Federculture, ad esempio, all'art. 28 dispone la disapplicazione delle limitazioni previste all'orario straordinario, con la previsione che le maggiori prestazioni effettivamente svolte, anche in giornate festive e/o in orari particolari, siano compensate dalla particolare indennità di funzione che la contrattazione collettiva finalizza, in modo esplicito, a questo scopo. È chiaro che

finestra, quali vincoli fattuali, ciò che era, per così dire, uscito dal regolamento contrattuale» (Nogler, 2018, 40).

¹³⁴ Ichino, Valente, 2012, 147. Sulla stessa linea, Ricci, 2005, 447, richiamando anche Corte cost. 7 maggio 1975, n. 101 e il conseguente orientamento giurisprudenziale volto a riconoscere la valenza relativa del principio di non applicazione della disciplina generale al personale direttivo.

¹³⁵ Leccese, 2025.

¹³⁶ Così, testualmente, Tomassetti, Abbasciano, 2025, 7.

¹³⁷ Così Ichino, Valente, 2012, 148.

¹³⁸ In questo senso, Ricci, 2005, 449 e Leccese, 2025.

previsioni normative di questo tipo contribuiscono alla destrutturazione del tempo di lavoro senza occuparsi di garantire quello della sua soggettivazione.

Ad aggravare la asimmetria tra illimitata disponibilità temporale e assenze di specifiche tutele si segnala la presenza di taluni contratti di categoria sottoscritti da organizzazioni non rappresentative che riproducono, enfatizzandola, la deroga di cui all'art. 17, co. 5, d.lgs. n. 66/2003. A differenza delle specifiche intese sottoscritte dal sindacato confederale, in questi casi l'applicazione del regime derogatorio opera non solo in assenza di strumenti compensativi, ma anche a fronte di una generica individuazione del relativo campo di applicazione soggettivo, accentuando le tendenze espansive di quella «disciplina legale ablativa» del dirigente già riscontrabile in termini generali¹³⁹. Ne consegue che l'allargamento verso il basso dell'ambito di esclusione della disciplina sull'orario non si limita soltanto a coloro che, sulla base del sistema di classificazione e inquadramento contrattuale, siano da considerarsi dirigenti¹⁴⁰, ma si estende altresì ai lavoratori che il contratto collettivo riconduce ad altre categorie legali, incluse le figure apicali nell'ambito della categoria impiegatizia che, inevitabilmente, finiscono per subire le esternalità negative della contrattazione destrutturante sul duplice piano della tutela della salute e della corrispettività.

5. La funzione tipizzante in senso capacitante

Il contratto collettivo svolge una funzione capacitante quando abilita modelli organizzativi in cui il potere di determinare il *quantum* e il *quando* della prestazione è rimesso alla libera scelta del lavoratore, ferme le necessarie forme di coordinamento funzionale con il datore di lavoro, nel caso di rapporti di lavoro subordinato, o con il committente, nel caso del lavoro autonomo. In entrambe le figure, l'autonomia collettiva riconosce (o comunque presuppone il riconoscimento) al lavoratore di «diritti di azione sull'organizzazione»¹⁴¹: oltre alla congiunta definizione degli obiettivi e dei carichi di lavoro, viene in rilievo l'esercizio di una effettiva autonomia nella organizzazione della distribuzione del tempo tra lavoro e non lavoro.

Nell'area del lavoro subordinato, il riferimento è al modello ideal-tipico prefigurato dall'art. 17, co. 5, d.lgs. n. 66/2003 e, per alcune specifiche figure professionali, dall'art. 16, d.lgs. n. 66/2003 (par. 5.1). Mentre nell'area del lavoro autonomo, ci riferiamo a talune figure professionali i cui rapporti, pur caratterizzati da indipendenza, presentano caratteristiche tali da giustificare l'applicazione di specifiche forme di tutela funzionali a rendere effettiva la condizione di autonomia: è questo

¹³⁹ Galardi, 2020, 33, richiamando, nel virgolettato, l'espressione di Tosi, 2011, 437. Cfr. Lofredo, 2009, 55.

¹⁴⁰ Così Galardi, 2020, 37.

¹⁴¹ Bavaro, 2008, 274.

il caso di alcuni contratti collettivi *ex art. 2, co. 2, lett. a)*, d.lgs. n. 81/2015 (par. 5.2) e degli accordi economici collettivi che disciplinano i rapporti di agenzia tra case mandanti e agenti e rappresentanti di commercio (par. 5.3).

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*

Potrebbe apparire paradossale il fatto che, a differenza di gran parte delle disposizioni del d.lgs. n. 66/2003, l'art. 17, co. 5 non preveda alcuna esplicita investitura normativa in favore della contrattazione collettiva. Ma come già rilevato per il lavoro agile, il paradosso è in realtà soltanto apparente, atteso che tanto l'art. 17, co. 5, d.lgs. n. 66/2003, quanto la corrispondente disposizione euro-unitaria, disciplinano *ope legis* il regime di deroga in materia di limiti orari previsto per i lavoratori la cui durata dell'orario di lavoro, a causa delle caratteristiche dell'attività esercitata, non è misurata o predeterminata o può essere determinata dai lavoratori stessi¹⁴². Il fatto che sia la fonte eteronoma a prevedere in via diretta la disapplicazione di talune tutele in materia di orario di lavoro, però, non impedisce la possibilità da parte dell'autonomia collettiva di svolgere una funzione tipizzante in ordine ai rapporti di lavoro compatibili con i criteri previsti dall'art. 17, co. 5: sia incidendo sul campo di applicazione soggettivo e oggettivo del regime derogatorio, sia attraverso la previsione di misure capacitanti dell'effettiva autodeterminazione del tempo da parte dei lavoratori coinvolti, anche con riguardo ai profili di prevenzione dei rischi per la salute derivanti dall'assenza di vincoli orari¹⁴³.

Appartengono a questo modello i contratti collettivi applicabili alle figure idealmente riconducibili alla fattispecie lavoro "senza tempo" (ma, come abbiamo anticipato, sarebbe qui più corretto parlare di lavoro "senza orario"), come lavoratori a domicilio e telelavoratori subordinati¹⁴⁴, dirigenti e personale direttivo¹⁴⁵, operatori di vendita (viaggiatori e piazzisti)¹⁴⁶, giornalisti contrattualizzati¹⁴⁷, ricercatori

¹⁴² Ricci, 2005, 442.

¹⁴³ Allude a questa funzione del contratto collettivo Passalacqua, 2022, 178, riferendosi alla contrattazione collettiva quale «luogo e laboratorio anche di possibili sperimentazioni in ordine al progressivo sganciamento della prestazione lavorativa dai vincoli di orario».

¹⁴⁴ Santos Fernández, 2009.

¹⁴⁵ Oltre a Galardi, 2020, cfr. Loffredo, 2009, 53-55.

¹⁴⁶ Ad esempio, gli operatori di vendita subordinati, viaggiatori e piazzisti, disciplinati da uno specifico Protocollo del Ccnl terziario, dal Ccnl vetro (piccola industria), dal Ccnl chimici (piccola industria), nonché menzionati espressamente alla lett. e), art. 16, d.lgs. n. 66/2003, ovvero i lavoratori cc.dd. esterni che il Ccnl chimici (piccola industria) e il Ccnl vetro (piccola industria) assimilano ai viaggiatori e piazzisti, riconducendo detta figura professionale all'art. 17, co. 5, lett. a), d.lgs. n. 66/2003.

¹⁴⁷ Ad esempio, i giornalisti professionisti richiamati alla lett. h), art. 16, d.lgs. n. 66/2003, il cui rapporto di lavoro subordinato è disciplinato dal Ccnl poligrafi e spettacolo o dal Ccnl giornalisti. Cfr. Pallini, 2021 e Lorusso in questo volume.

nel settore pubblico e privato¹⁴⁸, talune figure professionali deputate ai servizi di emergenza-urgenza¹⁴⁹ e i lavoratori agili che siano effettivamente posti nelle condizioni di autodeterminare durata e collocazione della prestazione¹⁵⁰: tutte caratterizzate da rapporti di lavoro che configurano forme di subordinazione “attenuate”¹⁵¹, rispondenti a obiettivi e scadenze programmatiche piuttosto che a rigidi vincoli orari predeterminati o predeterminabili dal datore di lavoro. Rapporti di lavoro fondati sulla fiducia del creditore nei confronti delle competenze tecniche e delle capacità di autorganizzazione del lavoratore¹⁵², «per i quali l’orario di lavoro ha peso scarsissimo o nullo nella determinazione dell’oggetto del rapporto»¹⁵³.

Qui il lavoratore, pur rimanendo nel perimetro della subordinazione, si presume goda di una significativa discrezionalità nell’organizzare tempi e modalità della propria attività professionale, al punto da rendere la limitazione dell’orario di lavoro una tecnica di tutela poco o per nulla rilevante¹⁵⁴. Naturalmente, il tempo mantiene una certa rilevanza dal punto di vista del coordinamento organizzativo-funzionale, ma è declinato in modo cedevole rispetto alla gestione per obiettivi, con ricadute importanti anche sul piano della corrispettività.

Si tratta di caratteristiche che trovano riscontro nei contenuti della contrattazione collettiva che, salvo rilevanti eccezioni¹⁵⁵, interviene senza incidere sul campo di applicazione oggettivo del regime derogatorio, che resta esteso alle disposizioni di cui agli artt. 3 (orario normale di lavoro), 4 (durata massima settimanale dell’orario di lavoro), 5 (lavoro straordinario), 7 (riposo giornaliero), 8 (pause), 12 e 13 (organizzazione del lavoro notturno e durata). Mentre sotto il profilo del campo di

¹⁴⁸ Ad esempio, il personale con profilo di “ricercatore sanitario” disciplinato dal Ccnl del comparto sanità, oppure le varie figure di ricercatori di Fondazione *Telethon* disciplinati dall’accordo del 5 ottobre 2022. Per un’analisi dei profili temporali del rapporto di lavoro del personale docente, cfr. Lombardi, 2009.

¹⁴⁹ Ad esempio, i lavoratori assunti negli enti del terzo settore deputati ai servizi di emergenza-urgenza, il cui rapporto di lavoro è disciplinato dal Ccnl misericordie d’Italia e terzo settore.

¹⁵⁰ Brollo, 2024, 48-49 e Cairoli, 2020, 234-237.

¹⁵¹ Così Nogler, 2016, con riferimento al lavoro a domicilio. Sulla nozione di subordinazione attenuata, cfr. De Luca Tamajo, 2005 e Marazza, 2007.

¹⁵² Così Nogler, 2000, 247, sempre con riferimento al lavoro a domicilio. Ma il medesimo argomento è usato da Ricci, 2005, 446, per giustificare l’applicazione del regime derogatorio ai dirigenti e al personale direttivo, nonché da Ludovico, 2023, *passim*, rispetto ai “lavoratori agili” collocabili nelle fasce più alte (dal punto di vista delle competenze professionali) del mercato del lavoro.

¹⁵³ Ichino, Valente, 2012, 146. Cfr. Bavaro, 2019, 49.

¹⁵⁴ Ichino, Valente, 2012, 143. Nello stesso senso, cfr. Bavaro, 2022, 10.

¹⁵⁵ Ad esempio, la disciplina dell’orario di lavoro e dei riposi, contenuta all’art. 16 dell’accordo di Fondazione *Telethon*, pur riconducendo i rapporti di lavoro del personale di ricerca alle disposizioni previste dall’art. 17, co. 5, lett. a), del d.lgs. n. 66/3003, prevede che, nel rispetto della tutela della salute e della sicurezza del ricercatore, l’orario normale di lavoro di 40 ore settimanali non potrà essere superato, sebbene possa essere calcolato anche come media su un periodo di 12 mesi. Eventuale lavoro in eccesso, o svolto in giornate coincidenti col sabato e la domenica, dovrà essere autorizzato preventivamente dal responsabile e, in ossequio all’art. 17, co. 5, lett. a), del d.lgs. n. 66/3003, dovrà dare luogo a corrispondenti periodi di riposo compensativo.

applicazione soggettivo, la funzione tipizzante della contrattazione collettiva appare decisiva, essendo gran parte delle forme di lavoro richiamate all'art. 17, co. 5, d.lgs. n. 66/2003 collocabili sia nell'area del lavoro subordinato, che in quella del lavoro autonomo.

Tipico è l'esempio del lavoro a domicilio, rispetto al quale la dottrina riconosce la compatibilità tra la fattispecie subordinazione e la variante etero-organizzazione, intesa come libertà del lavoratore di stabilire il tempo, il ritmo di lavoro e le modalità organizzative della prestazione. Diversamente, il rapporto di lavoro a domicilio è considerato autonomo quando il lavoratore goda di piena libertà di accettare o rifiutare il lavoro commessogli, ovvero abbia piena discrezionalità in ordine ai tempi di consegna del lavoro stesso ¹⁵⁶.

È chiaro che rispetto a queste condizioni la funzione tipizzante della contrattazione collettiva riveste fondamentale importanza, dal momento che, definendo gli ambiti e i limiti di esercizio di tali libertà, concorre a definire gli ambiti e i limiti delle fattispecie ¹⁵⁷. Ma questo non significa che l'autonomia collettiva, nell'esercizio di questa funzione, si occupi anche della più ampia disciplina normativa del rapporto di lavoro, che in genere subisce solo aggiustamenti minimali rispetto a quella applicabile ai lavoratori standard ¹⁵⁸, né che si preoccupi di prevedere uno specifico sistema di tutele funzionale a bilanciare opportunità e rischi emergenti di una organizzazione del lavoro caratterizzata da una tendenziale assenza di vincoli orari.

Se infatti il problema di impedire un sovraccarico di lavoro che possa ostacolare un ragionevole bilanciamento tra tempi di lavoro e altri tempi sociali si pone anche rispetto a queste tipologie di rapporti ¹⁵⁹, è proprio su questo aspetto che la contrattazione avrebbe una funzione importante da giocare, nella prospettiva di creare i presupposti per una effettiva soggettivazione del tempo tra la sfera produttiva e quella extralavorativa. È la stessa disposizione che riconosce e legittima l'esistenza del lavoro "senza tempo" nell'area del lavoro subordinato, del resto, a impedire che l'assenza di vincoli orari possa tradursi in una disponibilità temporale illimitata ¹⁶⁰, producendo, invece, «l'effetto *non dichiarato* di consolidare un maggiore equilibrio fra tempi di lavoro e altri tempi sociali, con riguardo a lavoratori "segnati" dalla

¹⁵⁶ Nogler, 2000, *passim*.

¹⁵⁷ *Ivi*, 242, il quale esclude che la funzione tipizzante della contrattazione collettiva possa essere impedita dalla presunta indisponibilità contrattuale del tipo, in sostanza perché il tipo legale del lavoro etero-organizzato «viene definito con l'uso di una formula generale – la "dipendenza" – che ben difficilmente possiede il grado di sufficiente concretezza per poter rappresentare il criterio di giudizio sulla sussistenza o no di un caso di disposizione collettiva della norma legale».

¹⁵⁸ Ovviamente, nel caso di specie, fa eccezione la disciplina dei criteri per la determinazione delle tariffe di cottimo, che la l. n. 877/1973 rimette alla regolazione della contrattazione collettiva, nel rispetto di un principio di parità di trattamento (art. 8, co. 4, l. n. 877/1973). In argomento, oltre a *Ivi*, 325 ss., v. i contributi di Pinto e La Tegola in questo volume.

¹⁵⁹ Leccese, 2005, 344; Ichino, Valente, 2012, 144. Cenni in questo senso in Bavaro, 2022, 12.

¹⁶⁰ Ne discute, ampiamente, Leccese, 2025. Ma si veda già Leccese, 2005, 344-345.

sovrapposizione fra le diverse dimensioni temporali, con nocumento per gli assetti sincronici della temporalità individuale e collettiva»¹⁶¹.

Eppure, l'osservazione dei contenuti contrattuali restituisce un quadro normativo ambivalente, in cui tecniche di tutela alternative ai limiti di orario faticano ad emergere, e in molti casi vengono riproposti i medesimi meccanismi destrutturanti tipici delle forme attenuate di subordinazione. Il caso dei dirigenti che abbiamo discusso *supra* è paradigmatico di come l'autonomia nella subordinazione sia molto spesso soltanto apparente¹⁶². Altrettanto paradigmatici sono gli esempi dei protocolli sugli operatori di vendita, nonché il caso del telelavoro, la cui disciplina contrattuale sconta molte delle criticità osservate in relazione al lavoro agile, in ordine alla apposizione di limiti alla effettiva capacità del telelavoratore di autodeterminare durata e collocazione temporale della prestazione¹⁶³. Con la conseguenza che la mancanza di tali requisiti dovrebbe comportare, a rigore, la disapplicazione del regime di deroga disposto dall'art. 17, co. 5, d.lgs. n. 66/2003 e la conseguente «reviviscenza della disciplina *standard*, nella sua intera portata limitativa»¹⁶⁴.

D'altro canto, è stata riscontrata la presenza, sia nei contratti di categoria che nella contrattazione aziendale, di disposizioni che, pur non essendo direttamente rivolte ai lavoratori “senza tempo”, sono applicabili a qualsiasi rapporto di lavoro a prescindere dalle modalità organizzative della prestazione. Nulla esclude, del resto, che queste specifiche tipologie di lavoratori possano beneficiare delle tutele formalmente rivolte a tutta la forza lavoro, in un'ottica che sarebbe possibile qualificare come *time neutral*¹⁶⁵. E cioè tramite misure che l'autonomia collettiva negozia in favore della generalità dei lavoratori, senza fare specifico riferimento alla rilevanza del fattore tempo: dalle previsioni di carattere obbligatorio in materia di relazioni industriali e diritti sindacali, alla disciplina del premio di risultato e delle politiche di *welfare*, fino ai profili prevenzionistici in materia di salute e sicurezza.

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. shopper)

Se è vero che la ricerca di un punto di equilibrio nella convivenza tra autonomia ed etero-organizzazione «costituisce, forse, la sfida principale rimessa alla contrattazione collettiva» in materia di lavoro agile¹⁶⁶, lo stesso sembra valere, in maniera

¹⁶¹ Ricci, 2005, 445.

¹⁶² Fenoglio, 2022.

¹⁶³ Ne discute Ludovico, 2023, 69 ss., in linea con precedenti ricerche sul tema: Santos Fernández, 2009, 62-68.

¹⁶⁴ Ricci, 2005, 459.

¹⁶⁵ Così, testualmente, Tomassetti, Abbasciano, 2025, 5.

¹⁶⁶ Bozzao, 2022, 123. Sul punto, cfr. Zoppoli, 2022, 1, con riferimento al Protocollo sul lavoro

speculare, con riferimento alle collaborazioni etero-organizzate¹⁶⁷. Come già emerso nell'analisi dei casi di contrattazione destrutturante, la sottrazione delle collaborazioni etero-organizzate dalla disciplina del lavoro subordinato a opera degli accordi *ex art. 2, co. 2, lett. a)*, d.lgs. n. 81/2015 è effettuata rimarcando la discrezionalità del collaboratore nella gestione della propria attività, con particolare riferimento alla libertà di determinare il *quantum* e la collocazione temporale della stessa. Malgrado le condizioni economico-normative dettate da questo tipo di accordi si presentino in genere gravemente deficitarie¹⁶⁸ (*supra*, par. 4.2), non mancano tuttavia esempi contrattuali che – introducendo una regolazione ad un più elevato «tasso di intensità»¹⁶⁹ – si collocano nel segno di un più effettivo bilanciamento tra condizione di indipendenza, libertà di scelta e tutela della persona.

Nel quadro appena descritto si distingue, per la ricchezza delle soluzioni normative concordate tra le parti, l'accordo collettivo sottoscritto il 19 febbraio 2024 da *Assogrocery* (che rappresenta le imprese attive nel settore del cosiddetto *e-grocery*) e le organizzazioni sindacali Nidil-Cgil, Felsa-Cisl e Uiltemp-Uil ai sensi dell'art. 2, co. 2, lett. a), del d.lgs. n. 81/2015¹⁷⁰. L'accordo è volto a disciplinare i rapporti di lavoro autonomo¹⁷¹ tra le imprese titolari di piattaforme digitali e gli *shopper*, ovvero collaboratori che si dedicano alla «preparazione del carrello di prodotti ordinati *on-line* dal cliente, scelta di eventuali prodotti sostitutivi, supporto al cliente in caso di prodotti mancanti e/o sostituiti, effettuazione dell'acquisto e del pagamento, raccolta, distribuzione e recapito presso il domicilio del cliente stesso».

I profili normativi che inducono a collocare questa esperienza contrattuale nel modello capacitante sono i seguenti: assenza di vincoli orari; libertà di esprimere e revocare la disponibilità di lavorare in determinate fasce orarie indicate dalla piattaforma; garanzia del riposo giornaliero di 11 ore; possibilità di sospensione temporanea dell'*account* fino a 30 giorni; divieto di discriminare algoritmicamente i collaboratori che si avvalgono della sospensione dell'*account*, in linea con la previsione di cui all'art. 47-*quinquies*, co. 2, d.lgs. n. 81/2015; contestuale previsione di un sistema di incentivi economici alla sospensione; compenso minimo riconosciuto per ogni incarico (la cui durata è convenzionalmente stabilita dalle parti in 60 minuti); riconoscimento di una c.d. «indennità di disponibilità».

agile, nel quale «le parti sociali non hanno voluto sciogliere un nodo di fondo, cioè l'ambigua collocazione del lavoro agile tra autonomia (sostanziale) e subordinazione (formale)».

¹⁶⁷ Oltre a Perulli, 2021, 104, che parla della contrattazione collettiva *ex art. 2, co. 2, lett. a)*, del d.lgs. n. 81/2015 come potenziale «vettore di modulazione delle tutele», cfr. Nuzzo 2025, 63 ss.

¹⁶⁸ Cfr., ancora, Perulli, 2021, 224, con specifico riferimento al Ccnl Ugl-*Assodelivery*, rimarcando, tra le altre cose, la mancanza di tutele di rilievo costituzionale, come le ferie retribuite, o i congedi retribuiti per malattia. Ma si veda anche l'analisi critica di Nuzzo, 2025, spec. 76-78.

¹⁶⁹ Voza, 2016, 541, facendo eco a Perulli, 2015a, 20.

¹⁷⁰ Oltre a Nuzzo, 2025, 78-81, cfr. Carinci, 2025, 13-14 e Carinci, 2022, 105.

¹⁷¹ La natura autonoma del rapporto si evince, oltre che dai contenuti normativi dell'accordo, dall'art. 15, in forza del quale «Lo Shopper svolge la sua attività in forma autonoma e senza vincoli di esclusiva; pertanto, compatibilmente con gli impegni assunti, potrà prestare anche in favore di terzi la propria attività in forma sia di collaborazione c h e di lavoro subordinato».

Quest'ultimo istituto, in particolare, è senza dubbio un elemento normativo da valorizzare sotto il profilo della corrispettività¹⁷², sebbene il relativo riconoscimento abbia natura prettamente indennitaria e resti subordinato al verificarsi di due circostanze concorrenti: lo *shopper*, da un lato, deve aver effettuato, nell'ambito di tutta la durata dei rapporti di collaborazione intercorsi con lo stesso committente, almeno 50 incarichi; dall'altro, deve aver dato la propria disponibilità per almeno 32 *slot* orari su base mensile, calcolati come media delle disponibilità date negli ultimi tre mesi. Ma accanto agli aspetti legati allo stretto discorso sulla corrispettività, simili indennità hanno implicazioni capacitanti non trascurabili, se è vero che l'indennizzo dei tempi inattivi durante i periodi di disponibilità consente «un più equilibrato sacrificio dell'utilità datoriale» e induce il datore di lavoro «ad avallarsene solo per ragioni effettive», compensando, al contempo, il «riposo vigile» del lavoratore, altrimenti «più liberamente dedicato alla cura degli interessi personali e alla vita di relazione»¹⁷³.

Nel complesso, i contenuti normativi di questo accordo sembrano interpretare correttamente quella «funzione di modulazione regolativa»¹⁷⁴ che il legislatore assegna alla contrattazione *ex art. 2, co. 2, lett. a)*, d.lgs. n. 81/2015¹⁷⁵, seppur con esiti ancora non pienamente soddisfacenti¹⁷⁶: sarà infatti chiaro che, fin quando il processo di «universalizzazione selettiva» delle tutele resterà incompleto, le ambizioni capacitanti dell'autonomia collettiva non potranno che essere ridimensionate. D'altro canto, nel dare evidenza di come etero-organizzazione e tutele possano convivere nella sfera del lavoro autonomo, l'intesa mette in luce non solo la continuità tra le forme attenuate di subordinazione e l'attuale definizione delle collaborazioni etero-organizzate¹⁷⁷, ma anche e soprattutto la possibilità di promuovere relazioni contrattuali effettivamente capacitanti, decostruendo l'alternativa tra libertà e condizionamenti a cui l'economia delle piattaforme pareva avere destinato le sorti dell'autonomia collettiva e del diritto del lavoro italiano¹⁷⁸.

¹⁷² Carinci, 2025, 14 e Carinci 2022, 105.

¹⁷³ Ferraresi, 2022, 439-440.

¹⁷⁴ Perulli, 2021, 104.

¹⁷⁵ Se si conviene con Razzolini che «alle collaborazioni etero-organizzate manca il tratto essenziale della dipendenza», diventa ragionevole e compatibile col principio della indisponibilità del tipo la scelta del legislatore di consentire alla contrattazione collettiva la rimodulazione dello statuto protettivo del lavoro subordinato, «mantenendo però intatta la garanzia di istituto cioè quel nucleo essenziale di protezioni che possano considerarsi derivazione diretta di precetti costituzionali o anche sovranazionali» (Razzolini, 2020, 371).

¹⁷⁶ Carinci, 2025.

¹⁷⁷ Non è un caso che questa linea di continuità sia stata messa in evidenza da chi ha confrontato la disciplina del lavoro agile con quella delle collaborazioni etero-organizzate: cfr. Ludovico, 2023, spec. 200-201; Fenoglio, 2022, 202 e Ferraro, 2020, I.53. Considerazioni in tal senso anche in Noggler, 2018.

¹⁷⁸ Da ultimo, per tutti, Falsone, 2022.

5.3. *Accordi economici collettivi per la disciplina del rapporto di lavoro autonomo di agenti e rappresentanti di commercio*

Discorso analogo vale per la disciplina collettiva di ulteriori rapporti di lavoro in astratto qualificabili nell'area della subordinazione o nell'area dell'autonomia. Accanto agli esempi contrattuali già discussi, conviene soffermarsi sull'analisi della disciplina del contratto di agenzia e rappresentanza commerciale dettata dagli accordi economici collettivi sottoscritti dal sindacato confederale nei diversi macrosettori produttivi (industria, commercio, agricoltura, artigianato), quale esempio isolato, ma particolarmente significativo, di contrattazione collettiva sul lavoro autonomo caratterizzata da asimmetria contrattuale tra le parti¹⁷⁹.

Proprio il presupposto della debolezza contrattuale dell'agente ha portato l'autonomia collettiva a dover rimarcare il carattere di indipendenza del rapporto, facendo leva, a contrario, sugli elementi che tradizionalmente hanno concorso a qualificare fattispecie di lavoro assimilabili al contratto di agenzia nell'ambito della subordinazione, tra cui particolare rilievo ha assunto la mancanza coordinamento spazio-temporale. Centrale, nella nozione di dipendenza, è infatti la disponibilità del lavoratore a mettere a disposizione il proprio tempo, mentre è indipendente il collaboratore libero di decidere se e quando lavorare: libero, cioè, di disporre dell'organizzazione della distribuzione tra tempo di lavoro e non lavoro¹⁸⁰. Tale è il caso dell'agente di commercio, «del vero agente di commercio, che ha bensì un suo orario di lavoro e solitamente lo rispetta, ma che non è obbligato, verso l'imprenditore, a rispettare»¹⁸¹.

Non per caso, nella maggior parte degli accordi economici collettivi si trova riprodotta la clausola secondo cui «l'agente o rappresentante esercita la sua attività in forma autonoma e indipendente, nell'osservanza delle istruzioni impartite dal preponente ai sensi dell'art. 1746 c.c. senza obblighi di orario di lavoro e di itinerari predeterminati. Le istruzioni di cui all'art. 1746 c.c. devono tener conto dell'autonomia operativa dell'agente o rappresentante, il quale, tenuto ad informare costantemente la casa mandante sulla situazione del mercato in cui opera, non è tenuto peraltro a relazioni con periodicità prefissata sulla esecuzione della sua attività». Questa condizione di indipendenza differenzia in maniera sostanziale la posizione contrattuale degli agenti e rappresentanti di commercio da quella degli operatori di vendita viaggiatori e piazzisti¹⁸², richiamati espressamente all'art. 16, lett. e), d.lgs. n. 66/2003 e disciplinati da protocolli specifici nell'ambito di alcuni contratti collettivi nazionali di lavoro: dal Protocollo allegato al Ccnl terziario, distribuzione e servizi, al Ccnl vetro (piccola industria), fino al Ccnl chimici (piccola industria).

¹⁷⁹ Perulli, 2018b, 4-5; Perina, 2015, 7.

¹⁸⁰ Razzolini, 2020, 362-363.

¹⁸¹ Saracini, 1987, 136. L'opera è stata aggiornata a più riprese, con il contributo di Toffoletto (cfr., da ultimo, Saracini, Toffoletto, 2025). Ma le parti di nostro prevalente interesse sono rimaste invariate rispetto all'edizione del 1987.

¹⁸² Saracini, 1987, 129-133.

Nel caso degli operatori di vendita, la contrattazione collettiva regola un rapporto che, seppur sottratto dall'ambito di applicazione della disciplina della durata settimanale di cui all'art. 3, d.lgs. n. 66/2003 e caratterizzato da ampi margini di autonomia nella gestione della prestazione, conserva i tratti tipici della subordinazione, incrociando alcuni elementi dell'eterodirezione e alcuni elementi dell'eteroorganizzazione: da un lato, il lavoratore commesso viaggiatore-piazzista ha l'incarico di promuovere un certo numero di affari viaggiando secondo gli ordini, i vincoli di orario, di giornate, di riposo e di itinerario impartiti dal proprio datore di lavoro; dall'altro lato, la contrattazione collettiva offre una disciplina normativa modulare rispetto alla natura speciale del rapporto di lavoro, in funzione di non condizionare la natura itinerante dell'attività e la preminente iniziativa individuale. Lo stesso avviene sul piano della corrispettività. Nonostante i protocolli analizzati riconoscano un fisso mensile individuato da specifiche tabelle classificatorie, in favore degli operatori di vendita è in genere prevista la corresponsione di una provvigione da concordare tra l'azienda e il lavoratore, consistente in una percentuale sugli affari conclusi dal prestatore di lavoro¹⁸³.

La razionalità normativa degli accordi economici collettivi è, come dicevamo, totalmente diversa: il relativo contenuto normativo è depurato da qualsiasi riferimento a vincoli spazio-temporali, in quanto incompatibili con la natura indipendente e autonoma del rapporto. Anzi, dalla lettura degli accordi emerge come l'assenza dei predetti vincoli nello svolgimento del rapporto di agenzia sia un fattore dirimente ai fini della qualificazione del medesimo rapporto nell'area dell'autonomia. Al punto che la dottrina che si è cimentata nel confronto tra contratto di agenzia e contratto di lavoro dei commessi viaggiatori piazzisti ha rilevato, proprio a partire dalla osservazione dei contenuti della contrattazione collettiva applicabile ai due rapporti, che le due prestazioni sono identiche sul piano dei contenuti e delle competenze professionali: «l'unico tratto distintivo è l'inesistenza, per l'agente, di un "vincolo orario"»¹⁸⁴, ovvero, più precisamente, di un obbligo di presenza delimitato dall'orario di lavoro¹⁸⁵.

Coerentemente, i profili legati alla corrispettività del contratto di agenzia rispondono alla logica codicistica della pura provvigione o, comunque, di forme di corrispettivo parametricate a criteri qualitativi o di natura indennitaria: nonostante l'art. 1742 c.c. faccia impropriamente riferimento alla nozione di retribuzione¹⁸⁶, il compenso che viene corrisposto all'agente è sganciato da ogni riferimento al fattore temporale e consiste, di norma, in una percentuale sul valore di ogni affare concluso. E infatti, in tutti gli accordi economici collettivi, il riferimento alla nozione di

¹⁸³ Sonnati, 2024, 98 ss.

¹⁸⁴ Saracini, 1987, 133.

¹⁸⁵ *Ivi*, 136-137.

¹⁸⁶ Cfr. Ghezzi, 1970, 130 e Saracini, 1987, 24, per il quale, terminologicamente, "verso retribuzione" è espressione non molto felice: «trattandosi di *locatio operis*, sarebbe stato preferibile "verso corrispettivo", come dice l'art. 2222, relativo appunto al contratto di lavoro autonomo, o "verso compenso", come si legge nell'art. 2233, concernente le professioni intellettuali».

retribuzione scompare, in favore di trattamenti economici che, quando non abbiano natura provvigionale, sono corrisposti in funzione di parametri di tipo qualitativo.

Questa condizione, comunque, non ha impedito all'autonomia collettiva di prevedere misure integrative rispetto alla disciplina codicistica, nel segno di una maggiore tutela degli agenti in quanto "contraenti deboli": oltre a dettare tutta una serie di disposizioni di carattere procedurale, concernenti le modalità di determinazione delle provvigioni, la contrattazione è intervenuta con correttivi di carattere integrativo della disciplina codicistica, introducendo in favore dell'agente, in aggiunta alla indennità di risoluzione del rapporto e a quella suppletiva di clientela, una terza indennità c.d. "meritocratica" con funzione premiale nei casi in cui l'agente o rappresentante abbia apportato al preponente un incremento della clientela o del volume d'affari; in deroga all'art. 1746, co. 3, c.c., gli accordi economici collettivi hanno altresì disciplinato la possibilità di sottoscrizione del patto di responsabilità dell'agente per inadempimento del terzo (c.d. *star del credere*), seppur limitatamente alla ipotesi di insolvenza parziale del cliente.

La dialettica tra legge e contrattazione collettiva si è realizzata anche con funzione specificativa, in ordine alla disciplina del diritto di esclusiva e del patto di non concorrenza. A differenza della disciplina codicistica (art. 1753 c.c.), innanzitutto, gli accordi economici collettivi prevedono che il diritto di esclusiva si applichi «ferma restando la possibilità di diverse intese tra le parti». Ciò significa che il divieto di non trattare affari con aziende concorrenti possa essere rimosso o comunque modulato dall'autonomia privata, laddove l'agente si trovi in una posizione contrattuale e imprenditoriale tale da rendere esigibile questa condizione. A fronte del patto di non concorrenza *post* contrattuale (art. 1751-*bis* c.c.), inoltre, al mandante compete il pagamento di una indennità non provvigionale, inderogabilmente corrisposta in un'unica soluzione alla fine del rapporto, calcolata in percentuale sulla media delle provvigioni percepite negli ultimi anni, sulla base di aggiustamenti percentuali determinati in relazione alla durata e alla tipologia del rapporto (plurimandatario o monomandatario).

Non minore importanza rivestono, infine, le specifiche disposizioni normative e procedurali che gli accordi economici collettivi dettano in materia assistenziale e previdenziale, le quali delineano un quadro di tutela in favore degli agenti e rappresentanti di commercio che prescinde dalla natura autonoma del rapporto. Si tratta di previsioni su cui non è opportuno intrattenersi, ma che meritano di essere segnalate per il valore euristico che veicolano, nella misura in cui concorrono alla soggettivazione di un rapporto di lavoro autonomo e indipendente, seppur contraddistinto da profili di vulnerabilità che non trovano adeguato presidio nella disciplina codicistica.

6. Coesistenza, dinamicità e ibridazione tra modelli

Esaurita la disamina delle tre funzioni tipizzanti della contrattazione collettiva, possiamo ora rivolgere l'attenzione ai diversi possibili incroci tra i tre modelli

identificati, a loro volta classificabili in termini di coesistenza, dinamicità e ibridazione.

Queste tre condizioni si realizzano quando, rispettivamente: il contratto collettivo riconosce al lavoratore agile alcuni diritti di azione sull'organizzazione, ma li subordina al potere di modifica unilaterale da parte del datore di lavoro (par. 6.1); il contratto collettivo tempera modifiche al modello organizzativo aziendale che determinano un minor grado di capacitazione quanto alla possibilità per il prestatore di lavoro di determinare autonomamente la distribuzione del tempo tra lavoro e non lavoro (par. 6.2); il contratto collettivo abilita un modello organizzativo in cui il lavoratore, alternando prestazioni *part-time* rese in regime di subordinazione, con prestazioni di lavoro autonomo, non è posto nelle condizioni di esercitare diritti di azione sull'organizzazione e compiere scelte significative circa la distribuzione del tempo tra lavoro e non lavoro (par. 6.3).

6.1. *Previsione di limiti all'esercizio di diritti di azione sull'organizzazione (caso Sasol)*

Si consideri il caso del c.d. F.O.R. *Working* (Flessibilità Obiettivi Risultati), istituito introdotto da un accordo programmatico tra Federchimica, Farindustria e le federazioni sindacali di categoria, concluso il 9 luglio 2020, la cui disciplina è rimessa alla contrattazione aziendale. Il solo esempio di contrattazione aziendale rinvenuto in materia è l'accordo *Sasol* del 21 gennaio 2021, nel quale sono presenti clausole di particolare interesse, tra cui una previsione di carattere generale in forza della quale le persone coinvolte potranno determinare liberamente tempi e collocazione oraria della prestazione di lavoro, con conseguente disapplicazione della maggiorazione per l'orario di lavoro straordinario (art. 5).

La lettura dei contenuti di questo accordo svela l'intento delle parti di distinguere questa particolare modalità organizzativa del lavoro, caratterizzata da una maggiore libertà di gestione da parte del lavoratore dei tempi e del luogo di lavoro, dalla generica fattispecie lavoro agile per come disciplinata dalla contrattazione di categoria, nella quale quella libertà risulta essere più marcatamente condizionata. Riprova ne è che le stesse parti firmatarie dell'accordo programmatico sul F.O.R. *Working* (Flessibilità Obiettivi Risultati), oltre a specificare che si tratta di una «modalità aggiuntiva ed evoluta di *Smart Working*» (premesse), abbiano previsto nel contratto di categoria del 13 giugno 2022 specifiche linee guida per il lavoro agile tradizionale, che introducono importanti vincoli spazio-temporali nella esecuzione della prestazione lavorativa, del tipo di quelli richiamati *supra*.

In linea con i più recenti approdi dottrinali¹⁸⁷, l'osservazione dei contenuti contrattuali suggerisce l'opportunità di distinguere almeno due macro-varianti di lavoro agile, entrambe compatibili con lo schema dell'art. 18, co. 1, della l. n. 81/2017

¹⁸⁷ Brollo, 2024, 46-47 e Ludovico, 2023, 223, 239 e *passim*. Ma si vedano già Carinci, Ingraio, 2021 e Frecciarossa, 2021, 4.

e con le previsioni del Protocollo del 7 dicembre 2021: la prima, nettamente più diffusa nell'insieme di accordi considerato, non si discosta dalla logica tipica del lavoro subordinato tradizionale, ed è disciplinata più in risposta a esigenze di conciliazione dei lavoratori che in funzione di obiettivi organizzativo-gestionali; la seconda, invece, si basa su presupposti fiduciari ed è orientata a un effettivo ridimensionamento dei vincoli di coordinamento spazio-temporale tipici del lavoro subordinato classico, giustificato dall'elevata professionalità dei lavoratori coinvolti e da specifiche esigenze manageriali che il contratto collettivo intende abilitare.

Sarebbe tuttavia inesatto ricondurre la prima fattispecie di lavoro agile allo schema tipico dell'eterodirezione, mentre la seconda a quello dell'etero-organizzazione. Nel caso dell'accordo *Sasol*, ad esempio, la seconda delle due fattispecie di lavoro agile ora richiamate si realizza in una forma spuria, tale per cui il controllo tecnologico della prestazione da parte del lavoratore non sembra idoneo ad incidere sulla struttura fondamentale del rapporto¹⁸⁸, rendendo arduo ascrivere questa fattispecie contrattuale al paradigma della piena capacitazione, che implicherebbe l'attribuzione al lavoratore di diritti di azione sull'organizzazione.

Beninteso, a differenza degli accordi riconducibili alla macro-variante di lavoro agile analizzata *supra* (par. 3.1), in questo caso le parti definiscono un assetto di interessi potenzialmente capacitante, laddove si prevede che «verranno individuati e condivisi tra il lavoratore ed il suo superiore gerarchico gli obiettivi, in vista dei quali il lavoratore organizzerà la propria prestazione di lavoro secondo il criterio della massima diligenza» (art. 12). Di tali obiettivi, e delle motivazioni economiche a essi sottostanti, le parti dispongono che debba essere data «preventiva informazione alla Rsu», attraverso la convocazione di apposito «Comitato di Sito» (art. 12). Nondimeno, si prevede che «eventuali circostanze sopravvenute che rendessero non raggiungibili gli obiettivi condivisi e quelli eventualmente modificati, dovranno essere segnalate tempestivamente dal lavoratore che concorderà col suo superiore una rimodulazione degli stessi» (art. 14).

Purtuttavia, il punto 13 dell'accordo sancisce la possibilità per l'azienda di «modificare gli obiettivi e le priorità al mutare delle esigenze aziendali e di *business*, nel rispetto di criteri di ragionevolezza e buona fede». Questa previsione rivela un assetto di interessi in cui il grado di capacitazione del lavoratore nel rapporto di lavoro risulta essere limitato dalla condizione di persistente esposizione al potere direttivo del datore di lavoro¹⁸⁹. Potere che si dimostra incompatibile con una obbligazione di risultato in senso stretto¹⁹⁰, nell'ambito della quale eventuali variazioni in corso d'opera, pur ammissibili, dovrebbero sempre scaturire dall'accordo tra le parti.

¹⁸⁸ Su questo specifico tema, ma con riferimento ad altre esperienze di lavoro agile, cfr. Ingrao, 2023, spec. 14-18. Sul problema del potere nel lavoro agile, più in generale, cfr. Tinti, 2022, 157 ss.

¹⁸⁹ Analogamente a quanto riscontrato in altre esperienze: Ingrao, 2023, 17 e *passim*.

¹⁹⁰ Nel senso, cioè, precisato da Carinci, 2024, *passim* e Carinci, 2022, 92. Cenni anche in Tursi, 2022, 470 e, ancora, Ingrao, 2023, 15-18.

Riprova ne è il fatto che, sebbene l'accordo sul F.O.R. *Working* intenda promuovere un modello organizzativo incentrato sugli obiettivi, lasciando ampia autonomia ai lavoratori interessati di determinare tempi e luoghi della prestazione, l'istituto non determina un impatto tangibile sul piano della corrispettività. Fatta salva la previsione sul mancato riconoscimento delle maggiorazioni per orario straordinario (art. 5), infatti, l'intesa prevede il mantenimento del normale inquadramento retributivo (art. 8), secondo la tradizionale impostazione della retribuzione a tempo prevista dal Ccnl di riferimento (39 ore settimanali), così come l'applicazione del premio di risultato disciplinato per la generalità dei lavoratori (art. 8), senza che il modello organizzativo per obiettivi produca effetti sulla struttura della retribuzione.

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 Ubisoft)*

Un esempio paradigmatico della dinamicità tra i diversi modelli è rappresentato dalla vertenza *Ubisoft* Italia, controllata dalla omonima multinazionale francese *leader* nel settore dello sviluppo di *video games*. Fino al gennaio 2024, il rapporto di lavoro dei grafici e degli sviluppatori occupati in *Ubisoft* Italia si caratterizzava per l'assenza di vincoli orari e spaziali: nel contesto di un'organizzazione della prestazione orientata al raggiungimento di obiettivi di sviluppo grafico-informatico, a essi veniva riconosciuta la facoltà di distribuire liberamente i giorni di presenza (due per settimana) nell'arco di un mese, con la conseguente possibilità di lavorare da remoto per la maggior parte del tempo. Con un regolamento aziendale del gennaio 2024, *Ubisoft* ha imposto un ritorno generalizzato in presenza nella sede di Milano, per minimo tre giorni a settimana, determinando così lo slittamento del baricentro del rapporto di lavoro da un modello di stampo fiduciario fondato su una effettiva ancorché non piena soggettivazione del tempo di lavoro, a uno caratterizzato da un più rigido coordinamento e controllo spazio-temporale da parte dell'impresa.

Le motivazioni addotte per giustificare questa decisione sono state diverse, ma tutte riconducibili alla flessione della produttività e dei margini di competitività registrati dall'azienda nel corso dell'ultimo biennio¹⁹¹. Secondo la direzione d'azienda francese, la maggiore creatività (e quindi la maggiore produttività) dei lavoratori di *Ubisoft* sarebbe favorita dalla contaminazione quotidiana di idee, resa possibile dallo svolgimento di attività in *team* e dalla condivisione di spazi fisici in presenza. Dal punto di vista del sindacato, invece, la decisione manageriale avrebbe celato ragioni opportunistiche, legate alla necessità di tagliare personale a fronte del calo di produttività, presupponendo che per giovani lavoratori che hanno

¹⁹¹ Casadei, 2024.

sempre lavorato da remoto, non sarebbe stato economicamente sostenibile il trasferimento a Milano conseguente all'apposizione di limiti al ricorso al lavoro agile. Con la conseguenza che il cambiamento organizzativo imposto dalla direzione d'azienda avrebbe avuto come naturale (e intenzionale) conseguenza le dimissioni del gruppo di lavoratori coinvolti.

Il contratto collettivo del 5 marzo 2025, sottoscritto dalla Rsu e dalla Fiom-Cgil di Milano all'esito di una vertenza che ha visto i lavoratori *Ubisoft* organizzarsi anche in prolungate azioni di sciopero, ha permesso di ridefinire l'equilibrio tra autonomia individuale e coordinamento organizzativo, collocando il regime normativo applicabile ai relativi rapporti di lavoro in una posizione intermedia tra il preesistente modello capacitante e quello conformativo imposto unilateralmente dalla direzione d'azienda. L'intesa ha introdotto una riduzione dei giorni di presenza obbligatoria (due giorni a settimana fino al 31 agosto 2025, per poi passare a tre dal mese di settembre), insieme a misure compensative di carattere economico e sociale funzionali ad attenuare l'impatto sul potere d'acquisto indotto dal rientro dei lavoratori in sede: un *ticket welfare* di 300 euro, un credito mensile di 24 euro da utilizzare alle nuove *vending machine*, convenzioni con i trasporti pubblici e agevolazioni per parcheggi, oltre a un *relocation package* di 2000 euro lordi. È stato infine riconosciuto e disciplinato il diritto alla disconnessione, seppur nel modo minimalistico descritto *supra* (par. 3.2).

Decorso il periodo di applicazione sperimentale dell'accordo, diversi lavoratori hanno avanzato alla direzione d'azienda alcune richieste di deroga rispetto al regime di presenza obbligatoria. Dette richieste sono state successivamente veicolate alla Rsu, portando all'apertura di un nuovo tavolo negoziale per la definizione congiunta di un *addendum* all'accordo del marzo 2025¹⁹², volto a rimuovere alcuni limiti allo svolgimento della prestazione in modalità agile in favore di: lavoratori *caregiver* o indisposti, con discipline differenziate a seconda se il domicilio si trovi a una distanza superiore o inferiore a 100 km dalla sede aziendale; lavoratori in situazione di natalità; lavoratori in situazione di genitorialità; generalità dei lavoratori che si trovino in condizioni tali da rendere difficoltosa la presenza in azienda (es. visite mediche, sciopero dei mezzi pubblici, ovvero in sostituzione del periodo mestruale).

Attraverso questi accordi, l'autonomia collettiva ha cercato di temperare gli effetti di una misura organizzativa di tipo conformativo, giungendo a un compromesso normativo che – seppur temporaneamente – l'autonomia collettiva ha ritenuto funzionale a bilanciare le esigenze dell'impresa, con quelle di maggiore soggettivazione del tempo di lavoro. Ma la vertenza *Ubisoft* dimostra anche come una maggior tasso di conformazione del tempo lavoro non solo non sia sempre desiderabile, ma possa avere conseguenze paradossali. E ciò non solo e non tanto per i minori margini di libertà che ne possono conseguire in ordine alla organizzazione del tempo di lavoro

¹⁹² Accordo *Ubisoft* Italia del 15 settembre 2025, sottoscritto dalla Rsu e dalla Fiom-Cgil di Milano.

e non lavoro, ma anche e soprattutto per i relativi effetti economico-sociali che trascendono le più classiche dinamiche redistributive di potere e risorse tra impresa e lavoro. Questo caso ci ricorda, infatti, che un maggiore tasso di conformazione del tempo lavoro implica un maggiore tasso di conformazione del fattore spaziale¹⁹³: condizione, questa, che a parità di trattamento retributivo, può comportare una sensibile riduzione del potere d'acquisto dei lavoratori coinvolti.

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 Intesa Sanpaolo e Italiaonline Group)

Del tutto peculiari si presentano i casi di quegli accordi aziendali che prevedono la possibilità di costituire, per il personale in possesso dei requisiti per lo svolgimento di attività di consulente finanziario abilitato all'offerta fuori sede, un contratto di lavoro subordinato a tempo parziale e di un parallelo, contestuale e distinto, contratto di lavoro autonomo. Con la ulteriore precisazione che i due contratti rimangono indipendenti l'uno rispetto all'altro e reciprocamente assoggettati alla specifica disciplina legale e contrattuale loro applicabile.

Non è questa la sede per occuparsi dell'analisi sistematica dei contenuti normativi di questi accordi¹⁹⁴, che la dottrina ha ricondotto alla fattispecie degli accordi di prossimità di cui all'art. 8, d.l. n. 138/2011, conv. con mod. in l. n. 148/2011¹⁹⁵. Qui merita piuttosto sottolineare come la forte ambivalenza che caratterizza questo schema contrattuale, che il legislatore del Collegato lavoro ha favorito con una apposita misura di incentivo fiscale¹⁹⁶, ne renda quantomeno controversa la rigida collocazione all'interno dell'uno o dell'altro modello.

Indubbiamente, allo schema contrattuale in discussione il lavoratore accede sulla base di una libera scelta, incentivata con misure di carattere economico. Certo non è dato sapere quanto questa scelta possa considerarsi effettivamente libera, ovvero in che misura si configuri come una scelta obbligata. Ma ciò non toglie che la natura dello schema contrattuale, per come definita dagli accordi che stiamo analizzando, è volontaristica e, quindi, potenzialmente capacitante¹⁹⁷. Non solo. La riduzione oraria

¹⁹³ Occhino, 2018.

¹⁹⁴ Con riferimento all'accordo del Gruppo Intesa Sanpaolo, oltre a Marazza, 2017, si veda Zoppoli, 2024. Con riferimento all'accordo *Italiaonline Group* del 6 luglio 2023, cfr. Bizzarri, Borriello, 2024.

¹⁹⁵ Marazza, 2017, 800, con riferimento al Protocollo per lo sviluppo sostenibile del Gruppo Intesa Sanpaolo, sottoscritto dall'azienda e le delegazioni di Fabi, First-Cisl, Fisac-Cgil, Sinfub, Ugl-Credito, Uilca e Unisin il 1° febbraio 2017.

¹⁹⁶ Art. 17, l. n. 203/2024.

¹⁹⁷ Caruso, Del Punta e Treu portano il contratto ibrido di Intesa Sanpaolo come esempio di una esperienza contrattuale innovativa, indirizzata a «tutelare interessi non tradizionalmente definibili come

implicita nello svolgimento del rapporto di lavoro a tempo parziale può comportare una maggiore soggettivazione del tempo di lavoro, anche in considerazione del riconoscimento, in favore dei lavoratori coinvolti, di un potere di modulazione del regime di riduzione oraria orientato ad assicurare loro una più flessibile gestione dei tempi di lavoro¹⁹⁸.

Eppure, queste condizioni capacitanti potrebbero essere soltanto apparenti, o comunque fortemente deficitarie, nel momento in cui vengano a essere declinate nella realtà effettuale del duplice rapporto di lavoro. Sotto il profilo delle relazioni industriali, va innanzitutto segnalato che le organizzazioni sindacali firmatarie dell'accordo di Intesa Sanpaolo avevano accolto lo schema ibrido proposto dall'azienda a condizione che i lavoratori coinvolti potessero esercitare l'opzione di normalizzazione del rapporto di lavoro alla fine del biennio di sperimentazione, interrompendo il contratto di lavoro autonomo e trasformando il regime di quello subordinato da *part-time* a tempo pieno, con impegno da parte dell'azienda di proporre, entro 9 mesi, una posizione professionale e un ambito geografico all'interno della regione di assunzione, ovvero in regioni ad essa limitrofe. Proprio a fronte di numerose richieste in tal senso, che l'azienda ha dovuto accogliere in virtù di quella previsione contrattuale capacitante, la direzione di Intesa Sanpaolo ha deciso di disdettare l'accordo con decorrenza 8 febbraio 2023, continuando tuttavia a contrattualizzare nuovi lavoratori con il medesimo schema, privato però dell'elemento di compensazione politico-sindacale rappresentato dalla clausola di trasformazione¹⁹⁹.

Sotto il profilo sostanziale, nella disciplina dello schema contrattuale in esame coesistono elementi normativi che condizionano in modo sensibile non solo il potenziale capacitante della riduzione oraria nell'ambito del lavoro subordinato, ma anche gli spazi di effettiva autonomia nello svolgimento dell'attività di consulente finanziario in forma imprenditoriale. Per la parte di lavoro autonomo, infatti, si prevede che la prestazione professionale dell'agente: venga amministrativamente incardinata nella medesima sede/filiale ove è eseguito il lavoro dipendente; sia svolta al di fuori dei locali aziendali, in una zona preventivamente identificata e in raccordo con l'organizzazione del committente; sia svolta esclusivamente al di fuori dell'orario di lavoro (inclusi, quindi, i relativi periodi di riposo obbligatorio) da dipendente e non in coincidenza con i periodi di malattia/infortunio riferiti al rapporto di lavoro subordinato; sia svolta attraverso l'utilizzo di una profilazione informatica

seriali, collettivi o accorpati, ma neppure del tutto appartenenti alla sfera privata dell'individuo e della sua libertà o utilità. Una sfera, si potrebbe dire, appartenente alla dimensione della persona – e delle sue capacitazioni – prima ancora che del lavoratore, inserita certo in una comunità di lavoro ma che intende rapportarsi a quest'ultima, in qualche modo anche trascendendola» (Caruso, Del Punta, Treu, 2020, 30).

¹⁹⁸ Così l'accordo *Italiaonline Group* del 6 luglio 2023, Punto 3, laddove disciplina un sistema di "conto ore" individuale che consente al lavoratore la possibilità di modulare la collocazione oraria del rapporto *part-time*.

¹⁹⁹ Clausola di trasformazione che, peraltro, non è stata riprodotta nel secondo dei due accordi che stiamo considerando, quello di *Italiaonline Group* del 6 luglio 2023, dove le parti hanno optato esclusivamente per un sistema di incentivi volto favorire l'adesione allo schema ibrido, che a differenza dell'accordo di Intesa San Paolo prevede l'assunzione in regime *part-time* a tempo determinato.

dedicata in via esclusiva al rapporto di agenzia e di uno specifico *account*, entrambi predisposti dall'azienda preponente.

Le organizzazioni sindacali firmatarie dell'accordo di Intesa Sanpaolo del 2017, dal canto loro, hanno messo in evidenza i reali motivi della disaffezione verso questo schema contrattuale: lo sradicamento dei lavoratori dai territori di origine, per essere destinati a sedi distanti centinaia di chilometri, con relativo aggravio di costi che incidono sul potere d'acquisto; la rigidità gestionale dell'azienda nell'assegnazione dei lavoratori all'atto della trasformazione in contratto a *full-time*; l'insufficienza o l'inadeguatezza di tutti quegli strumenti (logistici, organizzativi, informatici e commerciali) che sarebbero necessari per un proficuo svolgimento della componente autonoma del rapporto (a partire dalla disponibilità di locali in cui accogliere la clientela); l'assenza di effettivi spazi di autonomia nella definizione della proposta commerciale, «che rendono questa tipologia contrattuale “autonoma” solo in astratto, mentre nei fatti è gravata da vincoli e limitazioni»²⁰⁰.

È evidente come tutte queste condizioni implicino un ridottissimo margine di capacitazione, al punto da indurre a dubitare che il secondo rapporto possa essere pacificamente ricondotto al contratto di agenzia, e non invece al rapporto (subordinato) degli operatori di vendita (viaggiatori e piazzisti)²⁰¹. È appena il caso di ricordare, infatti, che l'elemento distintivo tra queste due figure va individuato nella circostanza che, pur nel rispetto delle istruzioni ricevute dal preponente (art. 1746 c.c.), il contratto d'agenzia ha per oggetto lo svolgimento in favore di quest'ultimo di un'attività economica esercitata in forma imprenditoriale, con organizzazione di mezzi e assunzione del rischio da parte dell'agente, che si manifesta nell'autonoma scelta dei tempi e dei modi della stessa. Mentre la prestazione degli operatori di vendita (viaggiatori e piazzisti), accanto alle condizioni già evidenziate *supra*, si caratterizza per mancanza di un proprio ufficio o di una propria organizzazione e dall'uso di quella del datore di lavoro, nonché dalla prestazione esclusiva, o almeno prevalente, in favore del datore di lavoro.

7. Conclusioni

In questo studio abbiamo messo in evidenza la funzione tipizzante della contrattazione collettiva, attraverso la chiave di analisi di tre modelli di regolazione del tempo di lavoro. Se nel modello conformativo l'autonomia collettiva riproduce la razionalità tipica della tutela garantista, che trova nella misurazione oggettiva del tempo di lavoro la sua massima espressione, la contrattazione capacitante orienta il rapporto verso il paradigma normativo della soggettivazione, pur con i limiti che sono stati segnalati e

²⁰⁰ Così le delegazioni trattanti del Gruppo Intesa Sanpaolo (Fabi, First Cisl, Fisac Cgil, Uilca, Unisin), nel comunicato dell'8 febbraio 2023, relativo alla disdetta dell'accordo del 2017.

²⁰¹ Considerazioni in tal senso in Saracini, 1987, 138, con particolare riferimento alla figura degli agenti “monomandatari”.

discussi. La contrattazione destrutturante, invece, combina elementi caratteristici del modello conformativo e del modello capacitante: dissolve la rilevanza sinallagmatica del tempo di lavoro senza contestualmente trasferire al lavoratore un effettivo potere di determinare durata e collocazione temporale della prestazione.

Complessivamente, l'analisi mostra come la contrattazione collettiva, lungi dall'essere un mero processo di adattamento rispetto al quadro legale, emerge come istituzione chiave nella definizione del grado di conformazione, destrutturazione e soggettivazione del tempo di lavoro all'interno delle due fattispecie, modulando i due profili del fattore temporale che abbiamo preso in considerazione: da un lato, il tempo come elemento organizzativo, inteso quale criterio di coordinamento spazio-temporale di qualsiasi attività professionale; dall'altro, il tempo come parametro di misurazione della prestazione nel lavoro subordinato, ossia come oggetto dello scambio contrattuale (lavoro "a tempo") contrapposto alla logica del lavoro "per obiettivi", tipica del lavoro autonomo.

L'analisi evidenzia come questi due profili del tempo di lavoro non si presentino mai in modo neutro, ma siano il frutto di una "politica del diritto" mediata dall'autonomia collettiva, la cui funzione tipizzante finisce per incidere sullo statuto giuridico delle due fattispecie e delle relative varianti interne. Trattasi di una funzione che l'autonomia collettiva esercita sia in attuazione di specifiche norme di legge, sia attraverso prassi negoziali che prescindono dalla investitura legislativa, con esiti normativi diversificabili e non predeterminabili tra i diversi modelli e all'interno degli stessi.

Abbiamo infatti mostrato che i tre modelli indentificati non sono necessariamente alternativi, né si dispongono secondo una sequenza evolutiva. Rappresentano, piuttosto, funzioni coesistenti e variamente combinabili da parte dell'autonomia collettiva: all'interno del medesimo contratto collettivo, tra contratti collettivi di diverso livello, ovvero nella successione di contratti collettivi nel tempo. Questo spiega il motivo per cui molti dei paradossi emersi nel corso della trattazione potrebbero essere in realtà soltanto apparenti. Come per il più ampio discorso sulla giuridificazione, la questione che si pone all'interprete che si confronta con i contenuti normativi della contrattazione sul tempo di lavoro è, infatti, un problema di misura²⁰². E questa misura, nella maggior parte dei casi, non può che essere determinata se non in relazione a un termine di confronto, come un altro contratto collettivo o ulteriori clausole contrattuali.

Ciò non impedisce, tuttavia, di constatare che il modello conformativo e il modello destrutturante risultano, ad oggi, largamente prevalenti nell'insieme di contratti considerato. La funzione conformativa e quella destrutturante rappresentano, probabilmente, il retaggio giuridico e culturale della dicotomia tra lavoro subordinato e lavoro autonomo, entro la quale l'autonomia collettiva è costretta a muoversi anche quando si cimenta in sperimentazioni normative dal carattere maggiormente trasformativo. E questo non solo e non tanto a causa dell'influenza che la razionalità formale delle categorie legali esercita sul sistema della rappresentan-

²⁰² Giugni, 1986, 319.

za del lavoro e dell'impresa. Ma anche e soprattutto perché quelle categorie sono elementi fondativi della divisione capitalistica del lavoro²⁰³, nell'ambito della quale si giustifica la funzione normativa del contratto collettivo e, probabilmente, l'esistenza del sindacato nella storia.

La funzione capacitante, pur emergente in alcune esperienze più avanzate, resta marginale. Più che una realtà normativa consolidata, essa può forse costituire una forza di cambiamento interna agli altri modelli, che va nella direzione di aprire spazi di libertà effettiva, in cui il tempo possa divenire oggetto di scelta condivisa e non solo limite o rinuncia²⁰⁴. E ciò presupponendo che il lavoratore sia libero non quando il suo tempo non è misurato, ma quando può concorrere a determinarne la misura. Ma per ragioni speculari a quelle che motivano la maggiore influenza del primo e del secondo modello, la funzione capacitante della contrattazione collettiva non può essere data per scontata, come dimostrano alcuni profili normativi che, invece di contribuire a una reale soggettivazione del tempo di lavoro, paiono eccessivamente cedevoli rispetto alle esigenze organizzative e manageriali. Tanto nell'area della subordinazione che in quella del lavoro autonomo l'idea del lavoro "senza tempo" sovente corrisponde a una nuova dimensione della destrutturazione del tempo di lavoro, che «comporta un incremento di responsabilità in capo a chi lavora che nulla ha a che fare con la lodevole aspirazione all'autorealizzazione del lavoratore nell'esecuzione del proprio lavoro»²⁰⁵.

La questione del tempo e della sua distribuzione quali-quantitativa, in conclusione, continua ad essere il terreno politico, prima che giuridico, su cui si gioca il rapporto di forza tra capitale e lavoro²⁰⁶. Non per caso, i diversi indirizzi della funzione tipizzante della contrattazione collettiva finiscono inevitabilmente per essere condizionati tanto dalle differenti logiche di rappresentanza, quanto dai diversi rapporti di forza tra sindacato e impresa. Questi fattori influenzano non poco la postura dell'autonomia collettiva nel bilanciamento tra opportunità e rischi del lavoro "senza tempo", ma non possono giustificare appieno i ritardi segnalati. Perché il modo di essere del sindacato viaggia in parallelo al modo di essere del sistema di produzione capitalistico, che condiziona il sistema di relazioni industriali ma, al tempo stesso, ne dovrebbe essere condizionato. E ciò posto che la rappresentanza del lavoro non è una stella che brilla di luce propria, ma neppure uno specchio che può limitarsi a riflettere, passivamente, i chiaroscuri della tecnica²⁰⁷. La rappresentanza del lavoro è, o quantomeno dovrebbe aspirare a essere, espressione di una idea di giustizia che ambisca a plasmare la razionalità materiale della divisione del lavoro orientandola, per quanto possibile, verso la realizzazione di determinati obiettivi di progresso umano.

²⁰³ Bavaro, 2019.

²⁰⁴ D'Onghia, 2018, 64; Calafà, 2009.

²⁰⁵ Bavaro, 2021, 55.

²⁰⁶ Burcell, Deakin, Rubery, Spencer, 2024.

²⁰⁷ Vardaro, 1986.

Resta l'impressione che, nel cammino verso un neocentralismo del tempo di lavoro, il recupero di una soggettività giuridica del lavoratore sul tempo rappresenti il principale, se non l'unico, orizzonte di senso per il sindacato nel Ventunesimo secolo. Solo interpretando questo ruolo trasformativo il sindacato potrà sottrarre la parabola destrutturante del tempo di lavoro alla sua deriva mercificante, indirizzandola verso l'"utopia realistica"²⁰⁸ di un'autentica capacitazione o, se si vuole, umanizzazione, in coerenza con i principi costituzionali di tutela della persona e del lavoro in tutte le sue forme e applicazioni.

Bibliografia

- Alessi C. (2018), *Lavoro e conciliazione nella legislazione recente*, in A. Occhino (a cura di), *Il lavoro e i suoi luoghi*, Vita e Pensiero, 189 ss.
- Allamprese A. (2009), *Organizzazione dei tempi di lavoro e contrattazione collettiva. I contratti collettivi nazionali di categoria*, in B. Veneziani, V. Bavaro (a cura di), *Le dimensioni giuridiche dei tempi di lavoro*, Cacucci, 139 ss.
- Ballestrero M.V. (2020), *La dicotomia autonomia/subordinazione. Uno sguardo in prospettiva*, in *Lab. & Law Issues*, 4 ss.
- Barbieri M. (2022), *Dell'inidoneità del tempo nella qualificazione dei rapporti di lavoro*, in *Lab. & Law Issues*, 18 ss.
- Bavaro V. (2008), *Il tempo nel contratto di lavoro subordinato. Critica sulla de-oggettivazione del tempo-lavoro*, Cacucci.
- Bavaro V. (2009), *Tesi sullo statuto giuridico del tempo nel rapporto di lavoro subordinato*, in B. Veneziani, V. Bavaro (a cura di), *Le dimensioni giuridiche dei tempi di lavoro*, Cacucci, 13 ss.
- Bavaro V. (2019), *Questioni in diritto su lavoro digitale, tempo e libertà*, in C. Alessi, M. Barbera, L. Guaglianone (a cura di), *Impresa, lavoro e non lavoro nell'economia digitale*, Cacucci, 31 ss.
- Bavaro V. (2020), *Sul concetto giuridico di «tempo del lavoro» (a proposito di ciclofattorini)*, in *Labor*, 671 ss.
- Bavaro V. (2021), *Sul concetto giuridico di Lavoro fra merce e persona*, in *Lav. dir.*, 41 ss.
- Bavaro V. (2022), *L'orario di lavoro agile «senza precisi vincoli»*, in *Lav. dir. eur.*, 1/2022.
- Bellavista A. (1998), *I contratti di riallineamento retributivo e l'emersione del lavoro sommerso*, in *Riv. giur. lav.*, I, 93 ss.
- Bellomo S. (2022), *Forme di occupazione "digitale" e disciplina dell'orario di lavoro*, in *Federalismi.it*, 166 ss.
- Biagi M. (1996), *Il futuro del contratto individuale di lavoro in Italia*, in *Lav. dir.*, 325 ss., ora in L. Montuschi, M. Tiraboschi, T. Treu (a cura di), *Marco Biagi. Un giurista progettuale*, Giuffrè, 287 ss.
- Biasi M. (2022), *Individuale e collettivo nel diritto alla disconnessione: spunti comparatistici*, in *Dir. rel. ind.*, 400 ss.
- Bizzarri M.G., Borriello M.F. (2024), *Nuove forme contrattuali: il modello ibrido in Italiaonline*, in *Lav. dir. eur.*, 1/2024.

²⁰⁸ Wright, 2010.

- Borzaga M. (2012), *Lavorare per progetti. Uno studio su contratti di lavoro e nuove forme organizzative d'impresa*, Cedam.
- Bozzao P. (2022), *Lavoro subordinato, tempi e luoghi digitali*, in *Federalismi.it*, 106 ss.
- Brollo M. (2024), *Le dimensioni spazio-temporali dei lavori: il rapporto individuale di lavoro*, in *Le dimensioni spazio-temporali dei lavori*, Atti delle giornate di studio AID-LaSS (Campobasso, 25-26 maggio 2023), La Tribuna, 13 ss.
- Burcell B., Deakin S., Rubery J., Spencer D.A. (2024), *The future of work and working time: introduction to special issue*, in *Camb. J. Econ.*, 1 ss.
- Cairolì S. (2020), *Tempi e luoghi di lavoro nell'era del capitalismo cognitivo e dell'impresa digitale*, Jovene.
- Calafà L. (2009), *Tempo scelto e libertà del lavoratore. Le ragioni di un titolo*, in B. Veneziani, V. Bavaro (a cura di), *Le dimensioni giuridiche dei tempi di lavoro*, Cacucci, 223 ss.
- Carabelli U., Leccese V. (2004), *Una riflessione sul sofferto rapporto tra legge e autonomia collettiva: spunti dalla nuova disciplina dell'orario di lavoro*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT*, n. 22/2004.
- Carinci M.T. (2022), *Sul principio di proporzionalità quantitativa della retribuzione al "lavoro prestato" ex art. 36 Cost.*, in *Lab. & Law Issues*, 89 ss.
- Carinci M.T. (2024), *La misura dell'adempimento diligente "nell'interesse dell'impresa" e l'esigibilità dei risultati (quantitativi e qualitativi)*, in *Lab. & Law Issues*, 3 ss.
- Carinci M.T. (2025), *Tecnologie, "prestazioni intermittenti" e compenso sufficiente ex art. 36 Cost.*, in *Lab. & Law Issues*, 2 ss.
- Carinci M.T., Ingrao A. (2021), *Il lavoro agile: criticità emergenti e proposte per una riforma*, in *Lab. & Law Issues*, 13 ss.
- Caruso B. (2007), *Occupabilità, formazione e "capability" nei modelli giuridici di regolazione dei mercati del lavoro*, in *Dir. lav. rel. ind.*, 1 ss.
- Caruso B. (2018), *Strategie di flessibilità funzionale e di tutela dopo il Jobs Act: fordismo, post-fordismo e industria 4.0*, in *Dir. lav. rel. ind.*, 105 ss.
- Caruso B., Del Punta R., Treu T. (2020), *Manifesto per un diritto del lavoro sostenibile*, C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT.
- Casadei C. (2024), *Telelavoro, Ubisoft richiama le persone 3 giorni in sede: arrivano proteste e scioperi*, in *www.ilsole24ore.com*, 16 ottobre 2024.
- D'Antona M. (1995), *Limiti costituzionali alla disponibilità del tipo contrattuale nel diritto del lavoro*, in *Arg. dir. lav.*, 63 ss.
- D'Antona M. (1998), *Diritto del lavoro di fine secolo: una crisi di identità?*, in *Riv. giur. lav.*, I, 311 ss.
- D'Onghia M. (2018), *Ritmi di lavoro e vita familiare*, in A. Occhino (a cura di), *Il lavoro e i suoi luoghi*, Vita e Pensiero, 47 ss.
- Dagnino E. (2019), *Dalla fisica all'algoritmo: una prospettiva di analisi giuslavoristica*, Adapt University Press.
- Dagnino E. (2021a), *La regolazione dell'orario di lavoro nell'era del working anytime, anywhere. Spunti dalla disciplina italiana del lavoro agile e del diritto alla disconnessione*, in *WP Salus*, n. 5/2021.
- Dagnino E. (2021b), *Il diritto alla disconnessione nell'esperienza contrattuale-collettiva italiana*, in *Lav. dir. eur.*, 4/2021.
- De Luca Tamajo R. (1985), *L'evoluzione dei contenuti e delle tipologie della contrattazione collettiva*, in *Riv. it. dir. lav.*, I, 16 ss.
- De Luca Tamajo R. (1986), *Il tempo nel rapporto di lavoro*, in *Dir. lav. rel. ind.*, 433 ss.

- De Luca Tamajo R. (2005), *Profili di rilevanza del potere direttivo del datore di lavoro*, in *Arg. dir. lav.*, 467 ss.
- De Luca Tamajo R. (2016), *La (in)derogabilità della normativa lavoristica ai tempi del Jobs Act*, in *Labor*, 325 ss.
- Del Conte M. (2021), *Problemi e prospettive del lavoro agile tra remotizzazione forzata e trasformazione organizzativa*, in *Arg. dir. lav.*, 549 ss.
- Del Punta R. (2013), *Leggendo "The idea of justice", di Amartya Sen*, in *Dir. lav. rel. ind.*, 197 ss.
- Di Stasi A. (2009), *La flessibilità positiva nella contrattazione collettiva*, in B. Veneziani, V. Bavaro (a cura di), *Le dimensioni giuridiche dei tempi di lavoro*, Cacucci, 215 ss.
- Donini A. (2019), *Il lavoro attraverso le piattaforme digitali*, Bononia University Press.
- Donini A. (2022), *I confini della prestazione agile: tra diritto alla disconnessione e obblighi di risultato*, in *Biblioteca '20 Maggio'. Collective volumes*, 56 ss.
- Esposito M. (2024), *La conformazione dello spazio e del tempo nelle relazioni di lavoro: itinerari dell'autonomia collettiva*, in *Le dimensioni spazio-temporali dei lavori*, Atti delle giornate di studio AIDLASS (Campobasso, 25-26 maggio 2023), La Tribuna, 151 ss.
- Falsone M. (2022), *Lavorare tramite piattaforme digitali: durata senza continuità*, in *Dir. lav. rel. ind.*, 247 ss.
- Fenoglio A. (2012), *L'orario di lavoro tra legge e autonomia privata*, Edizioni Scientifiche Italiane.
- Fenoglio A. (2018a), *Il tempo di lavoro nella new automation age: un quadro in trasformazione*, in *Riv. it. dir. lav.*, I, 627 ss.
- Fenoglio A. (2018b), *Il diritto alla disconnessione del lavoratore agile*, in G. Zilio Grandi, M. Biasi (a cura di), *Commentario breve allo Statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Cedam, 547 ss.
- Fenoglio A. (2021), *Una veste digitale per il diritto al riposo: il diritto alla disconnessione*, in *Lav. dir. eur.*, 4/2021.
- Fenoglio A. (2022a), *Tempo e subordinazione: riflessioni intorno al lavoro agile*, in *Lab. & Law Issues*, 184 ss.
- Fenoglio A. (2022b), *Autonomia dei lavoratori "nella" subordinazione, oggi*, in *Riv. giur. lav.*, I, 3 ss.
- Fenoglio A., Aimo M. (2021), *Alla ricerca di un bilanciamento tra autonomia organizzativa del lavoratore e poteri datoriali nel lavoro agile*, in *Labor*, 25 ss.
- Ferrante V. (2004), *Commento all'art. 17*, in *Nuov. leg. civ. comm.*, 1408 ss.
- Ferrante V. (2008), *Il tempo di lavoro fra persona e produttività*, Giappichelli.
- Ferrante V. (2018a), *Il cumulo dei "lavoretti": quale tutela per le attività discontinue o saltuarie?*, in *Lav. dir.*, 618 ss.
- Ferrante V. (2018b), *Subordinazione e autonomia: il gioco dell'oca*, in *Dir. rel. ind.*, 1196 ss.
- Ferrante V. (2018c), *Il lavoro a distanza e il diritto "alla disconnessione"*, in A. Occhino (a cura di), *Il lavoro e i suoi luoghi*, Vita e Pensiero, 128 ss.
- Ferrante V. (2019), *Between health and salary: the incomplete regulation of working time in European law*, in *Eur. Lab. Law. Journ.*, 381 ss.
- Ferrante V. (2022), *I tempi preparatori della prestazione lavorativa: una nozione "di confine"*, in *Dir. rel. ind.*, 448 ss.
- Ferrante V. (2022), *L'orario di lavoro tra presente e futuro*, in *Lab. & Law Issues*, 113 ss.
- Ferraresi M. (2017), *Lavoro agile*, in *Enciclopedia giuridica Treccani*, 1 ss.
- Ferraresi M. (2022), *Problemi irrisolti dei tempi di disponibilità e reperibilità dei lavoratori*, in *Dir. rel. ind.*, 423 ss.

- Ferraro G. (2016), *Collaborazioni organizzate dal committente*, in *Riv. it. dir. lav.*, I, 53 ss.
- Frecciarossa (2021), *Relazione di accompagnamento alla proposta di riforma dell'istituto del lavoro agile*, Dattiloscritto.
- Gaeta L. (1998), *Tempo e subordinazione: guida alla lettura dei classici*, in *Lav. dir.*, 35 ss.
- Galardi L. (2020), *Il dirigente d'azienda. Figure sociali, fattispecie e disciplina*, Giappichelli.
- Ghezzi G. (s.d.), *Del contratto di agenzia. Artt. 1742-1753*, Zanichelli.
- Giubboni S. (2024), *I nuovi confini della subordinazione. Studi sul campo di applicazione del diritto del lavoro*, Rubbettino.
- Gragnoli E. (2007), *Tempo e contratto di lavoro subordinato*, in *Riv. giur. lav.*, I, 439 ss.
- Huybrechts S. (2023), *Working time and autonomy: Lessons for the new ways of working*, in *Eur. Lab. Law. Journ.*, 570 ss.
- Ichino P. (1984), *Il tempo della prestazione nel rapporto di lavoro. I – Continuità, elasticità e collocazione temporale della prestazione lavorativa subordinata*, Giuffrè.
- Ichino P. (1985), *Il tempo della prestazione nel rapporto di lavoro. II – Estensione temporale della prestazione lavorativa subordinata e relative forme speciali di organizzazione*, Giuffrè.
- Ingrao A. (2020), *Il mercato delle ore di lavoro. Interposizione nei rapporti di lavoro autonomo*, Giuffrè.
- Ingrao A. (2023), *Lavoro agile per obiettivi: riflessioni intorno alla tipicità sociale e legale. Seconda wave di una ricerca sul campo*, in *Lab. & Law Issues*, 3 ss.
- Laforgia S. (2009), *Organizzazione dei tempi di lavoro e contrattazione collettiva. I contratti di secondo livello*, in B. Veneziani, V. Bavaro (a cura di), *Le dimensioni giuridiche dei tempi di lavoro*, Cacucci, 183 ss.
- Leccese V. (2001), *L'orario di lavoro. Tutela costituzionale della persona, durata della prestazione e rapporto tra le fonti*, Cacucci.
- Leccese V. (2005), *La disciplina dell'orario di lavoro nel d.lgs. n. 66/2003, come modificato dal d.lgs. n. 214/2004*, in *Biblioteca '20 Maggio'*, 307 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.S. (2021), *La perdurante rilevanza della dimensione temporale nella (ri)costruzione delle tutele lavoristiche: il caso del lavoro agile*, in *Liber Amicorum per Umberto Carabelli*, Cacucci, 209 ss.
- Leccese V.S. (2022), *La misurazione dell'orario di lavoro e le sue sfide*, in *Lab. & Law Issues*, 3 ss.
- Leccese V.S. (2023), *Monitoring working time and Working Time Directive 2003/88/EC: A purposive approach*, in *Eur. Lab. Law. Journ.*, 21 ss.
- Leccese V.S. (2025), *Lavoratori "senza tempo"? Rischi, bisogni di protezione, opportunità*, in *Lab. & Law Issues*, 30 ss.
- Liebman S. (1986), *Contributo allo studio della contrattazione collettiva nell'ordinamento giuridico italiano*, Giuffrè.
- Loffredo A. (2009), *Autodeterminazione della prestazione, poteri e tempo: dirigenti e lavoro a progetto*, in B. Veneziani, V. Bavaro (a cura di), *Le dimensioni giuridiche dei tempi di lavoro*, Cacucci, 53 ss.
- Lombardi M. (2009), *I tempi del tempo: sul legame interrotto fra tempo e subordinazione in ambito universitario*, in B. Veneziani, V. Bavaro (a cura di) (2009), *Le dimensioni giuridiche dei tempi di lavoro*, Cacucci, 93 ss.
- Ludovico G. (2023), *Lavori agili e subordinazioni*, Giuffrè.

- Marazza M. (2007), *La crisi dell'egualitarismo sessantottino nella società del lavoro "borghese": la subordinazione attenuata dell'epoca post-industriale*, in *Arg. dir. lav.*, 647 ss.
- Marazza M. (2017), *Il bancario "ibrido" nella società liquida (nuove proposte dall'autonomia collettiva)*, in *Dir. rel. ind.*, 800 ss.
- Martelloni F. (2012), *Lavoro coordinato e subordinazione*, Bononia University Press.
- Martelloni F. (2017), *I rimedi nel "nuovo" diritto del lavoro autonomo*, in *Lav. dir.*, 533 ss.
- Martelloni F. (2020), *La tutela del lavoro nel prisma dell'art. 35 Cost.*, in *Riv. it. dir. lav.*, I, 399 ss.
- Mazzotta O. (2012), «Apocalittici» e «integrati» alle prese con l'art. 8 della legge n. 148 del 2011: il problema della disponibilità del tipo, in *Lav. dir.*, 19 ss.
- Nogler L. (1991), *Metodo e casistica nella qualificazione dei rapporti di lavoro*, in *Dir. lav. rel. ind.*, 149 ss.
- Nogler L. (2000), *Lavoro a domicilio. Art. 2128 c.c.*, Giuffrè.
- Nogler L. (2016), *La subordinazione nel d.lgs. n. 81 del 2015: alla ricerca dell'«autorità del punto di vista giuridico»*, in *Arg. dir. lav.*, 63 ss.
- Nogler L. (2018), *Gli spazi di lavoro nelle città tra innovazioni tecnologiche e "regressioni" interpretative*, in A. Occhino (a cura di), *Il lavoro e i suoi luoghi*, Vita e Pensiero, 27 ss.
- Nuzzo V. (2020), *I confini delle tutele lavoristiche, oggi*, in *Costituzionalismo.it*, 73 ss.
- Nuzzo V. (2025), *La modulazione dello statuto protettivo del lavoro etero-organizzato ad opera dell'autonomia collettiva: una strada per l'effettività della tutela oltre i confini tradizionali?*, in *Riv. crit. dir. lav.*, 63 ss.
- Occhino A. (2010), *Il tempo libero nel diritto del lavoro*, Giappichelli.
- Occhino A. (a cura di) (2018), *Il lavoro e i suoi luoghi*, Vita e Pensiero.
- Pallini M. (2013), *Il lavoro economicamente dipendente*, Cedam.
- Pallini M. (2020), *La subordinazione è morta! Lunga vita alla subordinazione!*, in *Lab. & Law Issues*, 79 ss.
- Pallini M. (2021), *Il rapporto di lavoro giornalistico: uno smart working ante litteram*, in *Il diritto del lavoro e la sua evoluzione. Scritti in onore di Roberto Pessi*, Cacucci, 1779 ss.
- Pasqualetto E. (2003), *Commento all'art. 17*, in C. Cester, M.G. Mattarolo, M. Tremolada (a cura di), *La nuova disciplina dell'orario di lavoro*, Giuffrè, 492 ss.
- Passalacqua P. (2022), *Subordinazione, ascesa della professionalità e declino dell'orario di lavoro*, in *Federalismi.it*, 169 ss.
- Pedrazzoli M. (1990), *Qualificazioni dell'autonomia collettiva e procedimento applicativo del giudice*, in *Lav. dir.*, 355 ss.
- Pedrazzoli M. (2008), *Sulla cosiddetta indisponibilità del tipo lavoro subordinato: ricognizione e spunti critici*, in *Scritti in onore di Edoardo Ghera*, Cacucci, 859 ss.
- Perina L. (2015), *Definizione dell'agente e sfera di applicazione*, in L. Perina, G.M. Belligoli (a cura di), *Il rapporto di agenzia*, Giappichelli.
- Persiani M. (1998), *Autonomia, subordinazione e coordinamento nei recenti modelli di collaborazione lavorativa*, in *Dir. lav.*, 203 ss.
- Perulli A. (1996), *Il lavoro autonomo. Contratto d'opera e professioni intellettuali*, Giuffrè.
- Perulli A. (2015a), *Il lavoro autonomo, le collaborazioni coordinate e le prestazioni organizzate dal committente*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT*, n. 272/2015.
- Perulli A. (2015b), *Costanti e varianti in tema di subordinazione e autonomia*, in *Lav. dir.*, 259 ss.
- Perulli A. (2017), *Il Jobs Act del lavoro autonomo e agile: come cambiano i concetti di*

- subordinazione e autonomia nel diritto del lavoro*, in WP C.S.D.L.E. “Massimo D’Antona”.IT, n. 341/2017.
- Perulli A. (2018a), *Capitalismo delle piattaforme e diritto del lavoro: verso un nuovo sistema di tutele?*, in A. Perulli (a cura di), *Lavoro autonomo e capitalismo delle piattaforme*, Cedam, 115 ss.
- Perulli A. (2018b), *La legge di tutela del lavoro autonomo: profili introduttivi*, in L. Fiorillo, A. Perulli (a cura di), *Il Jobs Act del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Giappichelli, 3 ss.
- Perulli A. (2019), *La “soggettivazione regolativa” nel diritto del lavoro*, in *Dir. rel. ind.*, 111 ss.
- Perulli A. (2020), *Il diritto del lavoro “oltre la subordinazione”: le collaborazioni etero-organizzate e le tutele minime per i riders autonomi*, in WP C.S.D.L.E. “Massimo D’Antona”.IT, n. 410/2020.
- Perulli A. (2021), *Oltre la subordinazione. La nuova tendenza espansiva del diritto del lavoro*, Giappichelli.
- Perulli A. (2023), *Lavoro autonomo (contratto di)*, in *Enc. dir. – Contratto di lavoro*, Giuffrè, 833 ss.
- Perulli A., Treu T. (2022), *“In tutte le sue forme e applicazioni”. Per un nuovo Statuto del lavoro*, Giappichelli.
- Peruzzi M. (2017), *Sicurezza e agilità: quale tutela per lo smart worker?*, in *Dir. sic. lav.*, 1 ss.
- Peruzzi M. (2021), *Nuove tecnologie e salute dei lavoratori*, in *Riv. giur. lav.*, I, 179 ss.
- Pessi R. (2011), *Indisponibilità del tipo e disponibilità regolative dell’autonomia collettiva. Sull’articolo 8 della manovra bis*, in *Riv. it. dir. lav.*, I, 538 ss.
- Pessi R. (2015), *Il tipo contrattuale: autonomia e subordinazione dopo il Jobs Act*, in WP C.S.D.L.E. “Massimo D’Antona”.IT, n. 282/2015.
- Pigliararmi G. (2019), *La contrattazione collettiva, il lavoro parasubordinato e i rapporti di collaborazione ex art. 2, comma 2, d.lgs. n. 81/2015*, in *Dir. rel. ind.*, 388 ss.
- Pinto V. (2002), *Lavoro part-time e mediazione sindacale: la devoluzione di funzioni normative al contratto collettivo*, in *Dir. lav. rel. ind.*, 2002, 27 ss.
- Proia G. (2022), *Tempo e qualificazione del rapporto di lavoro*, in *Lab. & Law Issues*, 55 ss.
- Razzolini O. (2015), *La nuova disciplina delle collaborazioni organizzate dal committente. Prime considerazioni*, in WP C.S.D.L.E. “Massimo D’Antona”.IT, n. 266/2015.
- Razzolini O. (2020), *I confini tra subordinazione, collaborazioni etero-organizzate e lavoro autonomo coordinato: una rilettura*, in *Dir. rel. ind.*, 345 ss.
- Razzolini O. (2022), *Lavoro agile e orario di lavoro*, in *Dir. rel. ind.*, 371 ss.
- Recchia G. (2018), *I rinvii al contratto collettivo nel lavoro agile tra ambiguità normative e ragionevole implementazione dell’istituto*, in *Arg. dir. lav.*, 1501 ss.
- Rogowski R. (2013), *Reflexive Labour Law in the World Society*, Edward Elgar.
- Santini F. (2019), *Ruolo (e limiti) della contrattazione collettiva nella qualificazione del rapporto di lavoro*, in *Dir. rel. ind.*, 592 ss.
- Santoro-Passarelli G. (1979), *Il lavoro parasubordinato*, Franco Angeli.
- Santos Fernández M.D. (2009), *L’idoneità qualificatoria del tempo nel telelavoro subordinato*, in B. Veneziani, V. Bavaro (a cura di), *Le dimensioni giuridiche dei tempi di lavoro*, Cacucci, 61 ss.
- Saracini E. (1987), *Il contratto di agenzia. Artt. 1742-1753*, Giuffrè.
- Saracini E., Toffoletto F. (2025), *Il contratto di agenzia. Artt. 1742-1753*, Giuffrè.
- Scelsi A.A. (2022), *L’altra contrattazione di secondo livello dei rider: il modello Runner Pizza e il perdurante equivoco fra discontinuità oraria e intermittenza*, in *Dir. rel. ind.*, 555 ss.

- Siotto F. (2010), *Fuga dal tempo misurato: il contratto di lavoro tra subordinazione e lavoro immateriale*, in *Riv. it. dir. lav.*, I, 411 ss.
- Sonnati S. (2024), *La retribuzione variabile nel contratto di lavoro subordinato*, Giappichelli.
- Spinelli C. (2018), *Tecnologie digitali e lavoro agile*, Cacucci.
- Supiot A. (2003), *Il futuro del lavoro*, Carocci.
- Tinti A.R. (2022), *Travestimenti. Potere e libertà nel lavoro agile*, in *Lav. dir.*, 147 ss.
- Tiraboschi M. (2017), *Il lavoro agile tra legge e contrattazione collettiva: la tortuosa via italiana verso la modernizzazione del diritto del lavoro*, in *Dir. rel. ind.*, 921 ss.
- Tiraboschi M. (2019), *Persona e lavoro tra tutele e mercato. Per una nuova ontologia del lavoro nel discorso giuslavoristico*, Adapt University Press.
- Tiraboschi M. (2021), *Accordi in deroga ex articolo 8 e loro conoscibilità. A proposito di un recente contratto aziendale di regolazione del lavoro dei rider e di alcuni orientamenti della magistratura*, in *Bollettino ADAPT*, 1 febbraio 2021, n. 4/2021.
- Tiraboschi M. (2021), *Appunti per una ricerca sulla contrattazione collettiva in Italia: il contributo del giurista del lavoro*, in *Dir. rel. ind.*, 599 ss.
- Tiraboschi M. (2022), *Sulla funzione (e sull'avvenire) del contratto collettivo di lavoro*, in *Dir. rel. ind.*, 789 ss.
- Tomassetti P. (2018), *Il lavoro autonomo tra legge e contrattazione collettiva*, in *Var. tem. dir. lav.*, 717 ss.
- Tomassetti P., Abbasciano A. (2025), *Il lavoro "senza tempo" nella contrattazione collettiva*, in *Lab. & Law Issues*, 1. ss.
- Tosi P. (2011), *Il dirigente d'azienda*, in M. Martone (a cura di), *Contratto di lavoro e organizzazione*, vol. IV, Cedam, 427 ss.
- Tosi P. (2021), *La tutela dei riders, carenze legislative ed eccedenze interpretative*, in *Lav. dir. eur.*, 1/2021.
- Tullini P. (2020), *Capo II. Lavoro agile. Artt. 18, 19, 20, 21, 22, 23*, in R. Del Punta, F. Scarpelli (a cura di), *Codice commentato del lavoro*, Wolters Kluwer, 3233 ss.
- Tursi A. (2022), *Le metamorfosi del tempo di lavoro*, in *Dir. rel. ind.*, 464 ss.
- Vardaro G. (1984), *Contrattazione collettiva e sistema giuridico*, Jovene.
- Vardaro G. (1986), *Tecnica, tecnologia e ideologia della tecnica nel diritto del lavoro*, in *Pol. dir.*, 75 ss.
- Veneziani B., Bavaro V. (a cura di) (2009), *Le dimensioni giuridiche dei tempi di lavoro*, Cacucci.
- Voza R. (2016), *Collaborazioni organizzate dal committente e autonomia collettiva*, in *Dir. lav. mer.*, 527 ss.
- Voza R. (2017), *La modifica dell'art. 409, n. 3, c.p.c. nel disegno di legge sul lavoro autonomo*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT*, n. 318/2017.
- Zoppoli A. (2020), *Le collaborazioni etero-organizzate tra antiche questioni, vincoli di sistema e potenzialità*, in *Dir. rel. ind.*, 746 ss.
- Zoppoli I. (2024), *Il lavoro ibrido e la scissione dei rapporti contrattuali: problemi e prospettive*, in *Lav. dir. eur.*, 1/2024.
- Zoppoli L. (1991), *La corrispettività nel contratto di lavoro*, Edizioni Scientifiche Italiane.
- Zoppoli L. (2022), *Il protocollo sul lavoro agile nel settore privato e "gli altri"*, in *Lav. dir. eur.*, 1/2022.