

LE DIMENSIONI SPAZIO-TEMPORALI DEI LAVORI

AIDLASS - Giornate di Studio

Campobasso, 25-26 maggio 2023

Marco Esposito

*La conformazione dello spazio e del tempo
nelle relazioni di lavoro: itinerari dell'autonomia collettiva*

*Versione provvisoria*¹

¹ Per ragioni di *spazio* e di *tempo*, questa versione della Relazione non contempla un apparato sistemato, e ordinato, di note e riferimenti bibliografici: vi provvederò per la pubblicazione negli Atti. Ho riportato, quindi, solo: le autrici e gli autori di citazioni testuali ovvero puntuali; note necessarie all'intelligibilità o alla distensione di quanto riferito nell'esposizione; riferimenti essenziali al dibattito dottrinale. Alla relazione è comunque allegata una prima, provvisoria bibliografia.

Abstract

La relazione prende l'avvio con una riflessione sull'influenza del riposizionamento delle dimensioni dello spazio e del tempo rispetto al contesto sociale ed economico e quindi, consequenzialmente, anche rispetto all'assetto delle relazioni sindacali.

L'idea è che le rappresentazioni concettuali di spazio e tempo conducano a nuove forme di identità collettiva; forme che si fanno spazio all'interno di un tortuoso quadro normativo, dove si rinvergono, comunque, ambiti significativi di valorizzazione dell'autonomia collettiva nella regolazione e conformazione organizzativa delle dimensioni spazio-temporali del lavoro. Ambiti nuovi (piattaforme digitali, lavoro agile; forme avanzate di welfare aziendale; sindacalizzazione del lavoro autonomo) e più classici (orario di lavoro; retribuzione; contratto a termine; part-time).

In estrema sintesi, la relazione prova a ripensare la tecnica della procedimentalizzazione collettiva dei poteri datoriali, e dell'esercizio dei connessi oneri/obblighi accessori, alla luce dell'esigenza di un nuovo raccordo tra individuo e organizzazioni collettive. Raccordo che potrebbe convergere verso modelli di partecipazione dei lavoratori nell'impresa. Si evidenzia che a tal fine sarebbe opportuna una *cerniera* legislativa, idonea a sistematizzare i frammenti e i diversi momenti di regolazione e promozione dell'autonomia collettiva presenti nel nostro ordinamento e in quello europeo.

“Il tempo è quello che succede quando non succede niente [...]”
È realmente importante non come definiamo il tempo, ma come lo misuriamo”

Richard Feynman

“Ha una sua solitudine lo spazio”

Emily Dickinson

Sommario: 1. – Introduzione e piano della relazione: come cambia il lavoro per il sindacato e come cambia il sindacato per il lavoro (ovvero, se vi pare, come cambia il lavoro del sindacato). 2. – Percezione, cognizione, e rappresentazione della dimensione spazio-temporale: individuo e collettività. 3. (*Segue*) – L’universo pluridimensionale complesso e le ricadute su identità, organizzazione e funzioni del sindacato (disaggregazione, disintermediazione e nuove pulsioni aggregative). 4. – L’azione sindacale sullo spazio e sul tempo dell’attività lavorativa: il panorama. 5. – Le prerogative del sindacato nella modulazione della struttura organizzativa di impresa: partecipazione *hard* e *soft*. 6. (*Segue*) – Lo *spazio* nella sua essenza “materiale”, con particolare riguardo alle delocalizzazioni. 7. (*Segue*) – Partecipare all’innovazione tecnologica per agire sul tempo, in tempo. 8. La regolazione del tempo nella contrattazione collettiva: l’orario di lavoro e la durata. 9. – Il part-time. 10. – Il lavoro intermittente. 11. – Il telelavoro. 12. – Il lavoro agile. 13. – Algoritmi e piattaforme. 14. – La proiezione collettiva del lavoro autonomo. 15. – Le ricadute sulla struttura salariale. 16. – Il “tempo ritrovato”: il contributo laterale del welfare aziendale alla conciliazione vita/lavoro. 17. – L’eterno ritorno delle causali: autonomia individuale e autonomia collettiva nella riforma del contratto a termine. 18. – La settimana lavorativa corta: prove di rinnovamento. 19. – Fare sindacato nell’universo pluridimensionale delle tecnologie digitali: gli strumenti operativi nei nuovi scenari aziendali. 20. – Un’ipotesi di lettura degli itinerari dell’autonomia collettiva: per un nuovo assetto regolativo su soggetti, poteri e responsabilità.

1. – Vorrei dedicare questa prima parte della relazione a condividerne e a esplicitarne la struttura, i contenuti nonché i principali passaggi ed esiti.

Un attimo prima, però, vorrei appena accennare alla suggestione monitoria di alcune vicende che hanno investito l’Europa in questo ultimo anno; vicende che hanno accompagnato il mio lavoro rendendolo particolarmente carico di emotività. Due vicende molto diverse, ma attratte e unite dall’evocazione del tempo e dello spazio nella loro ancestrale funzione di cornice, di *telos* del vissuto delle persone. Mi riferisco alla guerra tra Russia e Ucraina, con la drammatica sospensione e il rinvio *sine die* alla “normalità” della vita dei popoli di quei territori; e alle accese manifestazioni di protesta francesi su pensioni e tempo di vita. In particolare queste seconde, ovviamente, con tutto il dibattito che in Francia

si sta svolgendo proprio sul valore del “tempo non economico”², mi ha fatto intimamente essere ancora più grato alla nostra Associazione per la scelta del tema e per avermi concesso una riflessione – in questo momento – sui tempi e gli spazi del lavoro; conscio che una trasmutazione di valori rispetto a queste coordinate si renda ormai indifferibile: e certamente non solo per gli studiosi di diritto del lavoro.

Tornando all'introduzione, segnalo che sono due gli aspetti fulcro dell'analisi, prima, e della valutazione critica, poi, che ho svolto. Si tratta di versanti o, se volete, ambiti dove l'esercizio dell'autonomia collettiva incrocia evidentemente la proiezione delle dimensioni spazio-temporali del lavoro. Sono, in effetti, aree esemplari, indagando e riflettendo sulle quali mi auguro di offrire al nostro dibattito ipotesi e spunti utili ad aprire un'ulteriore fronte di discussione e studio sulle inevitabili trasformazioni dell'identità, del ruolo e delle funzioni imputabili – a vari livelli – all'organizzazione sindacale nella regolazione, nell'amministrazione e nella conformazione delle variabili spazio e tempo delle attività lavorative. Consapevolmente, lo sguardo cadrà su una sola delle componenti dell'autonomia collettiva – il versante della rappresentanza dei lavoratori – trascurando gli aspetti – pur indubbiamente rilevanti – dell'associazionismo datoriale. Per diverse ragioni ho deciso di tagliare il tema in questi termini; due per tutte. Le modifiche di contesto di cui parliamo, anzitutto, sono esattamente una proiezione della libertà di impresa, la quale si riflette in misura notevole sulla protezione dei lavoratori, meno sugli interessi associativi datoriali, almeno per come si sono strutturati nel nostro ordinamento; inoltre il dibattito – e questa relazione non è estranea a una tale visione – evidenzia da tempo un'aziendalizzazione delle relazioni sindacali, talché forte era il rischio di spostare l'analisi su questioni non del tutto centrate rispetto a una complessiva dinamica relazionale dove è il singolo datore – e non le sue rappresentanza associativa – il perno sostanziale del conflitto e del dialogo economico-sociale.

Ovviamente la precisazione appena fatta mostra il carattere sconfinato delle variabili possibili, di tutte le implicazioni delle dimensioni spazio-temporali sul “reale”, sul vissuto sindacale. Per cui tengo a puntualizzare che l'aspetto privilegiato di questa relazione – da cui le due aree esemplari – attiene fondamentalmente alla dimensione spazio-temporale come elemento dell'organizzazione della produzione e, quindi, *anche* della prestazione lavorativa.

Veniamo, allora, alle due aree, compendiate nel gioco di parole che intitola questa premessa.

Ho preso le mosse da una scontata presa d'atto della profonda trasformazione del lavoro e dei modi di lavorare, ormai radicata e divenuta strutturale. Trasformazione originata da fattori noti e che oggi stanno consolidando effetti già visibili in controluce anche ben più di vent'anni fa. Tre su tutti: a) la delocalizzazione e la destrutturazione dei siti produttivi manifatturieri; b) la globalizzazione, specie sul versante – ma non solo – del mercato dei servizi; c) la digitalizzazione dell'economia e della società.

Nella sostanza – lo ripetiamo ormai in tanti e vari luoghi – sono cambiati del tutto quei punti di riferimento su cui la nostra disciplina ha costruito il proprio statuto protettivo;

² V. i contributi sul Dossier ospitato nel n°. 357 di aprile 2023 di “*Sciences Humaines*”, intitolato *Travailler. À quel prix?*. Cfr. anche le riflessioni di E. Dockès, 2023, Rassegna di RGL.

imperniato su un assetto relazionale bilaterale ampiamente integrato e sostenuto dall'intervento dell'autonomia collettiva. Questo assunto è ormai scontato e il dibattito è molto avanti e articolato; tuttavia le analisi non sempre offrono una visione integrata delle ricadute delle sopradette tendenze sulle regole della rappresentanza sindacale e sulle funzioni di questa. Certo, si intuisce che l'equilibrio della fattispecie tipica retto dall'intervento – anche sul piano sociale – dell'autonomia collettiva si è incrinato e decisamente frastagliato: sul piano della legittimazione sindacale in sé, della sua autorità, del ruolo e della sua capacità regolativa. Muta sempre più, articolandosi, l'interesse collettivo; cambiano i luoghi del lavoro, si rivede la sincronia dei processi aziendali; per l'effetto, si trasformano le categorie professionali e altre, nuove, sorgono.

Il mondo del lavoro è un universo pluridimensionale (Caruso Zappalà 2022), con tratti ambigui e contraddittori, di sicuro incerti e ancora indefiniti; sebbene, lo puntualizzerò più avanti, la dialettica individuale/collettivo resti centrale. Una dinamica intatta, declinata proprio in ragione dei nuovi tempi e spazi della società con aspetti moderni di collettivizzazione.

Ci si deve, quindi, domandare come a un livello ordinamentale alto – frequentemente multilivello – agisca o potrebbe agire il sindacato per esercitare la propria autonomia sul governo di antiche e, al contempo, inedite tipologie di relazioni economico-sociali.

Dunque, c'è da interrogarsi su quelle problematiche che presuppongono l'effettività dell'intervento sindacale nel governo dei fenomeni organizzativi dell'impresa, e degli enti pubblici, e la sua sistemazione sul piano giuridico; là dove vengono in rilievo lo spazio e il tempo dell'organizzazione.

In secondo luogo, per sostenere la prima riflessione, c'è da valutare l'ampio ventaglio di diritti, strumenti e prerogative sul versante del funzionamento dell'azione sindacale: dalla partecipazione – in un'accezione ampia – sino alla contrattazione, nella prospettiva di nuovi versanti (approcci) sulla (alla) qualità inderogabile della norma collettiva e di inedite combinazioni di legge, autonomia individuale e collettiva.

Come può notarsi, ho provato a intrecciare temi molto classici con una prospettiva evolutiva che guarda in avanti, pur conscio della difficoltà di un taglio di questo tipo. Ma sinceramente ho preferito non lasciare da parte ambiti e funzioni di strumenti e istituti tradizionali (es. il contratto collettivo fonte per l'orario di lavoro), là dove l'analisi poteva condurre a una migliore messa a fuoco degli sviluppi prospettici.

Semplificando, mi hanno accompagnato due quesiti di fondo, ai quali ho provato a fornire risposte: quanto l'autonomia collettiva, e le sue manifestazioni, siano ancora espressione sintetica capace di aggregare in chiave solidaristica istanze diffuse del mondo del lavoro; quanto i suoi strumenti siano in grado di inserirsi e funzionare nel sistema giuridico cogente destinato a sostenere e promuovere quelle istanze.

Se volessi lasciare un *post*, ossequioso delle sintesi comunicative *social*, direi senz'altro: “ho ripensato la tecnica della procedimentalizzazione collettiva dei poteri datoriali, e dell'esercizio dei connessi oneri/obblighi accessori, alla luce dell'esigenza di un nuovo raccordo tra individuo e organizzazioni collettive, ispirato alla tenuta dei diritti fondamentali della persona nelle sue diverse sfere di azione”. Proponendolo a voi, mi rendo conto che è un *abstract*,

peraltro ambizioso, più che un *post*!

2. – Non si può aggredire il merito dei due aspetti sopra accennati se prima non ci si concede una riflessione di contesto, riguardante il piano dove impattano le sorti dell'impresa, delle istituzioni pubbliche e dei lavoratori, nell'interazione con la tendenziale riconfigurazione della struttura spazio-temporale delle attività produttive. Mi riferisco ai piani sociale e civile, nella loro composizione antropologica di individui, in quanto tali, e di soggetti ed enti collettivi; piani che sono un *prius* ma anche uno sviluppo successivo del governo delle relazioni economico-sociali. Le manifestazioni dell'autonomia collettiva, infatti, altro non sono che una porzione di questo ampio scenario.

E qui è opportuno sintetizzare i tratti di una riflessione scientifica transdisciplinare, prevalentemente sociologica e organizzativa ma anche biomedica, dove spazio e tempo assumono i tratti non solo di categorie oggettive dell'esistente, del reale ma anche di dimensioni valoriali spirituali e culturali collegate alla genesi antropologico-cognitiva e al significato di senso dei concetti stessi di tempo e spazio. Il discorso che svolgerò è ovviamente contestualizzato all'oggetto della relazione; esso mira a segnare gli effetti delle trasformazioni dei due elementi – uniti nella rappresentazione del nostro universo di riferimento – sul funzionamento della società. E, quindi, sulle dinamiche dell'agire individuale e collettivo in essa. Da altre scienze ci giunge il monito a non perdere di vista il “tutto” in cui si inseriscono le dinamiche giuridiche e quindi, per quanto mi interessa, la regolazione delle relazioni sindacali.

Si può partire da un assunto semplice; le coordinate di tempo e luogo definiscono insieme lo scenario «entro cui si collocano tanto le *azioni* sociali quanto i *sistemi* sociali, per favorire quella contestualizzazione in assenza della quale non è possibile comprendere» (Pacelli, in Pacelli-Marchetti 2007). L'agire delle persone si colloca, quindi, in *contesti*, nei quali si definiscono regole incise esattamente da strutture spazio-temporali; si tratta di una relazione a due vie: le dinamiche cognitive e relazionali evolvono in funzione del contesto «*mentre i tempi e gli spazi che organizzano il sociale mostrano diversi significati all'insorgere di nuovi bisogni di identità, progettualità e delle esperienze lì realizzabili*» (ancora Pacelli).

Il portato di tale osservazione sulle coordinate dell'agire sociale è rilevante, perché quest'ultimo è sempre *intenzionale*; sicché l'incontro tra la volontà dei soggetti sociali e il necessario orizzonte spazio-temporale delle loro azioni crea prassi e quei significati di senso necessari alla realizzazione delle progettualità, individuali e collettive (una eco di ciò – ma in una luce piuttosto critica e preoccupata – già nel classico di H. Arendt, *Vita activa*). Protagonista rimane, pertanto, pur sempre la *persona*, al di là di ogni possibile condizionamento esterno, cioè “un fattore umano situato ma non agito da contingenze spazio temporali” (Pacelli).

Questo rilievo della libertà di azione, dell'assenza, cioè, di un oppressivo “determinismo esistenziale” legato alle circostanze del dimensionamento spazio-temporale dei contesti, trova una significativa assonanza in alcuni studi organizzativi.

Trasponendo, infatti, l'influenza dei fattori spazio-temporali – in particolare di quelli derivanti dall'innovazione tecnologica – sulle moderne organizzazioni del lavoro viene

esaltata la valenza costruttiva di spazio e tempo nella rappresentazione collettiva del “fare insieme” (Donadio, Strangio 2022). Si parla di “assi antropologici” essenziali; non più fissi – secondo l’ottica newtoniana bidimensionale – bensì mutevoli, come ha rivelato la prospettiva pluridimensionale della teoria della relatività, alla quale siamo anche debitori del riscontro di una reciproca co-essenzialità di tempo e spazio. Il che non è sfuggito ai giuslavoristi, come testimonia la suggestione sul tema offerta da Luca Nogler in un saggio del 2018, contenuto in un’opera a più voci – esattamente sul lavoro e i suoi luoghi – curata da Antonella Occhino.

In questa proiezione assiologica, si può affermare il valore dello *spazio* quale concetto utile a definire il luogo ove si svolge l’organizzazione del lavoro, che “non è l’insieme accatastato di spazi, strumenti, piattaforme, ma un perimetro di senso in cui l’umano coagula aspettative ed esperienze” (Donadio, Strangio, 87); potrebbe anche dirsi, se adottiamo un’ottica filosofica, che “ad ogni singolo spazio è affidata soprattutto una funzione di riconoscimento» (A. Abignente 2022, 31).

Così il *tempo*, da leggersi quale risorsa per la progettazione, tendenzialmente disponibile e non più – come nelle origini pre-industriali ma ancora nel taylorismo spinto – un tempo fuori della persona, “oracolo dispotico a cui piegare la testa” (Donadio, Strangio); un tempo, in altri termini, di cui riappropriarsi in tutta la sua composita struttura, catalogata da un recentissimo saggio di cronosofia in cinque regimi: *Fato, Progresso, Ipertempo, Scadenza e Occasione* (Chabot 2023), dove la dimensione dell’ “occasione” si presta a prefigurare scenari di consapevole riempimento dei nostri tempi di vita. Anche in questo caso, la letteratura giuslavorista non si è sottratta alla tentazione di usare questa catalogazione, esattamente per leggere alcune tendenze del nostro ordinamento giuridico rispetto ai tempi di lavoro (L. Zoppoli 2023).

Affascina scorgere come scienze tanto diverse trovino punti di contatto e convergenze. Le definizioni sociologiche e organizzative di *tempo* sembrano, infatti, rispecchiarsi in alcuni studi di neurobiologia, impegnati a individuare le componenti cognitive della percezione del tempo; giungendo a definire il *sensu del tempo* la categoria vitale più vicina a quella che in altri contesti (come quello etico) viene definita “coscienza” (Benini). Dunque, anche in questo ambito, il postulato cognitivo poggia sull’appropriazione consapevole e volontaria di tale elemento organizzativo dei contesti umani.

La fase delle trasformazioni tecnologiche estende ancora di più l’asse spazio-temporale delle organizzazioni sociali, contraddistinte da confini di contesto assai porosi e idealmente illimitati. Ciò comporta un’estesa dilatazione della socializzazione; al punto che l’evoluzione informatica si eleva “da comportamento individuale a collettivo (...) incidendo nella relazione fra sé e la comunità di appartenenza che ora è sempre meno circoscritta” (Donadio; Strangio). In ambito aziendale ciò significa porsi criticamente di fronte alla smartizzazione imprenditoriale, interrogandosi eticamente in merito agli effetti del cambiamento sui valori e le prassi delle comunità di persone che abitano e ruotano intorno all’impresa. Spazio e tempo sono apriori simbolici, ma non più subiti passivamente dai soggetti economici quanto piuttosto gestiti «in modo contingente e situato a seconda delle necessità individuali, di team, organizzative», nonché sociali (Donadio, Strangio).

Questo essenziale *excursus* conduce per mano ai temi che verranno affrontati nel paragrafo

successivo con riferimento a forme e modi dell'organizzazione sindacale. Il riposizionamento delle coordinate dello spazio e del tempo della società e delle attività di lavoro, difatti, agisce inevitabilmente sui confini dell'impresa; rendendoli così tanto *porosi* da intaccarne l'autonomia organizzativa rispetto al contesto. L'allentamento dei vincoli propri di quelle due categorie cognitive coagula la dimensione collettiva, perché induce, elaborata la fase individualista, a ricercare luoghi e modi di confronto identitario, di riconoscimento condiviso. Il sostegno solidale viene veicolato da nuovi canali interrelazionali ma giunge, infine, a convergere verso unioni e reti di entità economicamente e socialmente collegate alle sorti dell'azienda. Si tratta, a ben vedere, di una proiezione anche delle logiche della sostenibilità, che portano al coinvolgimento di tutti gli *stakeholder* aziendali, primi fra tutti gli interlocutori sindacali: e ciò al di là della contrattazione collettiva (Daubler 2015).

3. (*Segue*) – Si è giunti alla conclusione della relatività – ma non irrilevanza – della cifra individualistica dell'odierno assetto sociale, a fronte dell'emersione di una dimensione collettiva armonizzabile con, se non indotta dal, il riposizionamento delle strutture spaziali e temporali. Tale emersione favorisce comunicazioni e scambi interpersonali, unioni e spinte associative che possono finire con l'assumere i tratti consueti della coalizione dei lavoratori. Essi difatti, accomunati da esigenze e interessi di vario tipo, si compattano per esprimere una volontà collettiva rivendicativa di esigenze di protezione, cui non sempre l'ordinamento giuridico riesce a dare risposta (Lassandari 2018; Recchia 2018): la vicenda dei riders è, in tal senso, esemplare.

Ci si può, allora, interrogare sulla tenuta e sull'adeguatezza delle forme, per così dire tradizionali, dell'aggregazione sindacale in questo scenario così mobile e frastagliato. Il tema della rappresentatività, certo, in un'ottica – mi si passi l'espressione – “qualitativa”; ma non solo. In forza di alcune analisi sul campo, e delle riflessioni sintetizzate sopra, appare evidente che il tema centrale ruota intorno alle questioni del formarsi dell'interesse collettivo e dei suoi percorsi di aggregazione e di rappresentazione (Caruso; A. Zoppoli; Tullini).

Ancora una volta studi sociologici, ma anche della nostra disciplina, forniscono spunti per leggere in modo innovativo ed evolutivo l'ordinamento giussindacale.

Presentando un'indagine empirica, condotta su un campione piuttosto vasto, sono stati evidenziati due aspetti di contesto utili a un discorso sui nuovi itinerari dell'autonomia collettiva.

Il primo aspetto è di ordine metodologico. Ed è una condivisibile puntualizzazione sulla genericità della nozione di “crisi della rappresentanza” (cdr) e sulla sua scarsa valenza euristica; non fosse altro perché smentita, in qualche misura, dalla persistente vitalità delle storiche centrali sindacali (come osservava Luigi Mariucci nel 2020). «Il fatto che questa nozione continui a essere usata nel corso del tempo in modo generico e allusivo, e nonostante i grandi cambiamenti nell'economia e nella società, deve farci riflettere intorno alla sua capacità di misurare effettivamente la qualità, e la quantità, della rappresentanza in questo ambito» (Carrieri 2020). La proposta suggerisce di partire dalla domanda di rappresentanza dei lavoratori e non dalle caratteristiche dell'offerta (cui allude la nozione di cdr), cioè dalla

capacità organizzativa degli interessi in capo ai soggetti collettivi strutturati. Di fronte a uno scenario complesso, infatti, la tensione alla coalizione sindacale si recupera attraverso momenti articolati di “intercettazione” del consenso e delle adesioni; ciò presupponendo un’attenzione alle reali esigenze dei lavoratori e un ascolto delle istanze spontanee di base.

Il secondo aspetto, strettamente consequenziale, attiene alla rivisitazione dell’identità sindacale, sia dal punto di vista della sua composizione – soggettiva, organizzativa e istituzionale – sia dal punto di vista delle funzioni. Qui il dibattito sociologico si intreccia decisamente con quello giuslavoristico, anche perché ad esso non è indifferente il tema della legge sindacale e della misurazione della rappresentatività, da alcuni considerato, anzi, pregiudiziale per impostare correttamente il recupero della capacità aggregativa, in questa fase di oggettiva frammentazione del mondo della rappresentanza (Caruso 2017, ivi preziosi riferimenti bibliografici; incidentalmente Marazza 2022).

Combinando diversi punti di vista possiamo scorgere la convergenza su alcuni aspetti comuni, partendo dall’attenzione verso un naturale allargamento della rete sindacale a favore di altre realtà associative e aggreganti della comunità civile. Lo si è detto intravedendo, nei prossimi anni, in particolare per il sindacato confederale (nel lavoro pubblico; ma la proiezione di tale modello è ben trasponibile nel privato), un ruolo limitato ma più incisivo di *voice*, di proposta, “supportato da alleanze con gruppi organizzati di fruitori di servizi pubblici in qualche modo espressione delle forme di cittadinanza attiva” (De Masi 2020; ma nello stesso volume cfr. anche Romagnoli e Rusciano). Con altre parole, si invoca questa “politica delle alleanze” “non per sostituirsi impropriamente ai soggetti della politica, ma per *produrre pensiero*, e interloquire e cercare sinergie con le forze vive della società” (M. Ricciardi 2018); così da poter rappresentare trasversalmente ampie istanze solidali. In termini puntuali, nel contesto degli studi di relazioni industriali, si iscrive tale prospettiva nel modello del *sindacalismo dei movimenti sociali*, alla stregua di una strategia di potenziamento della capacità sindacale di comprendere e farsi interprete di interessi più generali, anche per un miglior radicamento nei contesti territoriali (Forlivesi 2022, 157; Forsyth 2022; Bellavista 2019; Bavaro 2017).

Bisogna, in pratica, recuperare e creare nuovi momenti di “immediatezza relazionale”, oggettivamente sfavoriti dalle pratiche di decontestualizzazione spazio-temporale delle attività lavorative³, necessari – tuttavia – per facilitare quella condivisione di interessi comuni, premessa di forme “di mutuo rapporto e solidarietà” tra i lavoratori (Gallino 2012), di quel “mutuo riconoscersi, come partecipi di una collettività” dove è possibile riscoprire la propria soggettività e al tempo stesso quel senso di comunità “che dà fiducia e sicurezza.” (Abignente 2022, 31).

Ovviamente dobbiamo stare attenti alla suggestione delle semplificazioni.

Bruno Caruso, in un denso scritto di pochi anni fa (Caruso 2019), ha spiegato che la (ri)collocazione delle organizzazioni sindacali in questi tempi di cambiamento è un processo di innovazione sociale molto articolato – egli immagina ben sei tappe - e multidirezionale: ci sono nuove opportunità da cogliere ma anche l’esigenza di non perdere di vista antichi ruoli, trasformandone, semmai, la matrice.

³ De Masi 2020, 510-511.

Tra questi quello concertativo, a livello nazionale ma anche locale (Bavaro; L. Zoppoli), fondamentale nella programmazione economica. Basti pensare, ad esempio, alla partita del PNRR e al coinvolgimento delle parti sociali nelle scelte allocative di quelle ingenti risorse: Tiziano Treu, negli ultimi anni, ci ha ammonito sul carattere strategico di questa partecipazione, prodromica a una nuova visione del coinvolgimento responsabile delle rappresentanze del lavoro.

Non si tratta di cadere nuovamente nella tentazione faustiana di occupare uno spazio politico antagonista o sovrapposto a quello dei partiti – tentazione che ha indebolito il sindacato ed è parte consistente della sua perdita di adesioni – ma nemmeno è possibile che il sindacato rinunci a questa sua antica prerogativa istituzionale. All’opposto, c’è da ritornare alle origini, coltivando un persistente ruolo quasi di alfabetizzazione di fasce del lavoro emarginate e più marginali, che convivono con realtà professionali tecnologicamente progredite (così Mariucci 2020). L’espressione, indubbiamente felice, “contrattare l’algoritmo” (cfr. Gramolati, Sateriale 2019) non va presa alla lettera, secondo me; essa prospetta un opportuno recupero del potere sindacale sul controllo delle dinamiche datoriali rafforzate dall’intelligenza artificiale (Maiolini, De Luca 2021) ma non deve, altresì, distogliere dall’esigenza di vigilare anche sulla garanzia di condizioni minime di esistenza dignitosa.

C’è poi un intenso lavoro di riforme da portare avanti, al fine di agevolare e promuovere innovative modalità di raccordo tra l’organizzazione sindacale e il collettivo di base dei lavoratori; a partire dal rafforzamento degli strumenti partecipativi (su cui *infra*) per giungere a una ridefinizione sostanziale di alcuni *topoi* statutari. Dalle forme della rappresentanza sindacale a livello di azienda alla stessa nozione di unità produttiva come ambito di esercizio dei diritti sindacali (Donini 2019; Faioli 2021; Senatori 2022); senza dubbio favorendo un’espressione più ampia di questi, anche sfruttando le opportunità comunicative e relazionali delle tecnologie digitali (Bini; Aniballi; Marazza: v. *infra* § 19). Ciò, peraltro, senza perdere di vista l’impatto critico dell’automazione e della robotica sulle relazioni collettive di lavoro; e le sfide inedite che pongono questi fenomeni (Ales 2022, in AA. VV.)

Non ultimo il ruolo dei giudici, nella loro veste di *interlocutori* del diritto sindacale. L’estensione e l’aggiornamento del raggio di rappresentanza sindacale passa evidentemente anche attraverso il riconoscimento giudiziale, vale a dire attraverso un’estesa e condivisa consapevolezza ed elaborazione dei valori ordinamentali in gioco. Da questo crinale, però, non si scorgono ancora visioni e orientamenti nitidi.

Un riconoscimento ampio della legittimazione ad azionare l’art. 28 St. lav. – avuto riguardo agli interessi coinvolti: si pensi alla vicenda dei *riders* etero-organizzati e alla nettezza dei primi orientamenti in merito agli effetti del Decreto Trasparenza sui diritti collettivi di informazione – testimonia una certa inclinazione a leggere la capacità rappresentativa del sindacato pure fuori dai suoi confini più immediati e canonici; ciò cogliendo un aspetto in linea con la formula dell’uso strategico del diritto ovvero, nello specifico, del procedimento *ex art. 28* (V. Protopapa 2021, sp. 161-190; ma prima anche Razzolini 2018 ed Esposito 2008). Il Giudice del lavoro, però, ha pur sempre una sua sensibilità e un certo *background* culturale, nonché – di massima – migliore conoscenza dei contesti, su cui poter fare affidamento: non per caso l’art. 28 St. lav. è storicamente cantiere di originali e creative

ricostruzioni giurisprudenziali, di cui l'ordinamento intersindacale è debitore.

Ma se ci spostiamo in altre e diverse sedi giudicanti – inevitabilmente, perché il sindacato si dovrà impegnare in “fori” diversificati, per sostenere un interesse collettivo articolato e complesso – pervengono segnali più opachi; e ahimè su una materia da cui dobbiamo sperare, invece, di ricevere in futuro riscontri ben più significativi. Mi riferisco alla pronuncia del Tribunale delle imprese di Milano – ordinanza del 13 ottobre 2022 – che è intervenuta sul ricorso promosso da Nidil-CGIL avente ad oggetto l'applicazione del CCNL Assodelivery/UGL. Ricorso fondato sul presupposto che l'applicazione di quel contratto comportasse la lesione di plurimi diritti individuali omogenei, talché risultava esperibile l'azione inibitoria collettiva *ex art. 840-sexiesdecies* c.p.c., segmento della importante riforma della *class action* intervenuta con la l. n. 31 del 2019 (sulle implicazioni della quale cfr. Recchia 2021 e Razzolini 2021).

Il responso del Tribunale non è salomonico; a una premessa non priva di aspettative – “*tra i diritti individuali tutelabili [con l'azione collettiva] non pare possano ritenersi esclusi quelli connessi a rapporti di lavoro – ove forniti del requisito dell'omogeneità – stante l'ampiezza della previsione legislativa*” – segue un esito frustrante: si rileva la carenza di legittimazione ad agire in proprio in capo alle organizzazioni sindacali ricorrenti, non essendo le stesse presenti nell'elenco previsto dall'art. 840-*bis* co. 2 c.p.c. di cui al D.M. 17 febbraio 2022 n. 27 (profondamente critica sul rilievo di tale circostanza, con ampiezza di motivazioni, Razzolini 2023). Per vero il Tribunale dice anche qualcosa di più; esclusa la legittimazione, prosegue fornendo comunque chiavi interpretative non affatto confortanti. Puntualizzando, tra l'altro, come, qualora l'inibitoria richieda l'accertamento di una serie complessa e molteplice di possibili lesioni (tipicamente, potrebbe essere proprio la verifica dell'illegittimità di un accordo sindacale), si dovrebbe ponderare la compatibilità tra un tale accertamento “con le esigenze di economia processuale sottese all'inibitoria collettiva”.

4. – Definito sinteticamente lo scenario generale passiamo, adesso, a tratteggiare il contesto ordinamentale positivo entro cui agisce l'autonomia collettiva. Aggiungo solo che il fuoco principale dell'analisi che verrà condotta è posto sulla dinamica delle relazioni di lavoro nel settore privato. Tuttavia nella relazione osserveremo gli istituti in una chiave di lettura integrata, che guardi anche al lavoro pubblico; sebbene la specificità delle relazioni sindacali ivi regolate imponga richiami all'esperienza del lavoro pubblico solo là dove la comparazione possa rafforzare le ipotesi ricostruttive proposte o sia contraddistinta da una significativa peculiarità.

Un utile avvio è la registrazione delle coordinate legali dell'azione sindacale sui temi oggetto di nostro interesse. Il coinvolgimento sindacale per la modulazione degli assi spazio-temporali della struttura organizzativa dell'impresa, difatti, si sviluppa in larga parte all'interno di un perimetro di funzioni e competenze delimitato dai rinvii legislativi alla contrattazione collettiva, intesa, quest'ultima, quale strumento di integrazione o adattamento dello standard normativo su molteplici materie attinenti alla conformazione organizzativa dei luoghi e dei processi produttivi.

Un riferimento scontato è costituito dalla disciplina dell'orario di lavoro (d. lgs. n. 66/03),

che, come ben noto, oltre a demandare direttamente al contratto collettivo la determinazione dell'orario massimo settimanale, anche secondo modalità flessibili di computo (art. 4), consente ai contratti collettivi di fissare deroghe alle norme in materia di riposi, ferie e lavoro notturno (art. 17).

Talvolta l'intervento dell'autonomia collettiva è promosso mobilitando, insieme alla devoluzione di funzioni propriamente normative, incentivi di natura economica. Il pensiero corre agli "accordi contrattuali" che prevedono forme innovative di flessibilità degli orari e dell'organizzazione del lavoro. L'art. 9 della l. n. 53/00 contempla a favore di essi l'assegnazione di appositi finanziamenti, ancorché l'intento originario sia stato sovente disatteso in sede di distribuzione delle risorse nelle leggi di bilancio annuali. A tale categoria possono essere ricondotti anche gli accordi collettivi di secondo livello che disciplinano l'erogazione di incentivi legati alla produttività aziendale attraverso strumenti di welfare aziendale. La peculiarità, in quest'ultimo, caso, è la previsione di specifiche maggiorazioni laddove lo schema "produttività-incentivo-welfare" venga integrato con l'istituzione di specifici processi di partecipazione gestionale, come prevedevano alcuni interventi succedutisi a partire dalla legge di Stabilità 2016. Si tratta, infatti, di un'interessante "convergenza" (funzionale ma con possibili risvolti sistematici) tra il fronte in cui opera la contrattazione collettiva in funzione prettamente normativa e quello, ancorché genericamente definito, della partecipazione sindacale.

Analoghe modalità di raccordo tra legge e contrattazione collettiva sono rintracciabili in tema di gestione flessibile del part-time o dei congedi parentali. Occorre tuttavia osservare, in proposito, che proprio con riferimento ai due istituti citati l'atteggiamento del legislatore nei confronti dell'autonomia collettiva non è stato costante. L'introduzione, negli interventi più recenti, di clausole di disciplina residuale, applicabili in difetto di un intervento regolativo di marca negoziale, testimonia una fiducia "condizionata" nelle parti sociali da parte del legislatore, specie laddove più marcato sia l'obiettivo di politica del diritto perseguito da quest'ultimo, e, di conseguenza, esso sia meno incline a trasferire *in toto* ai contratti collettivi la responsabilità di darvi attuazione (v. al riguardo le novità introdotte dal d. lgs. n. 105/22).

Rimane sullo sfondo, ma non con minore importanza, il ruolo degli istituti che operano una devoluzione (dalla legge all'autonomia collettiva) di funzioni normative di portata più generale, su materie comunque attinenti al tema di questa relazione. Il riferimento immediato è, ovviamente, alla contrattazione di prossimità di cui all'art. 8 del d.l. n. 148/11. Istituto rispetto al quale è ancora irrisolto il quesito circa la perdurante validità, quantomeno limitatamente a materie che sono state oggetto di successivi interventi legislativi che potrebbero averne determinato la parziale abrogazione.

In sintesi, tra le funzioni di conformazione spazio-temporale dell'organizzazione dell'impresa/del lavoro che l'autonomia esercita su rinvio della legge, il rapporto tra i due formanti, ancorché centrale, ha un segno ambivalente.

Un diverso strumento normativo attraverso cui la legge esercita la propria influenza "conformativa" sulle dinamiche dell'autonomia collettiva è quello dei diritti di informazione e consultazione.

Per un verso, è attraverso la contrattazione collettiva che i principi generali in materia

dettati dalla legge si traducono in specifiche discipline settoriali, anche con riferimento alla declinazione concreta delle numerose materie che intersecano il tema della conformazione spazio-temporale dell'organizzazione (qui si fa riferimento soprattutto alla normativa-quadro su informazione e consultazione, dal momento che le discipline relative a particolari vicende d'impresa, come ad esempio trasferimento d'azienda o licenziamenti collettivi, ma anche quella su salute e sicurezza, hanno una base legislativa più direttamente precettiva). Per altro verso, è sovente nell'alveo dei diritti di informazione e consultazione regolati in attuazione della legge che si sviluppano, in alcuni specifici contesti settoriali o aziendali, forme di partecipazione maggiormente evolute, quelle cioè che "guardano" al modello della codeterminazione.

Sembra dunque che la "partecipazione organizzativa", nelle concrete dinamiche del sistema di relazioni industriali italiano, si configuri sul piano strutturale/istituzionale come l'approdo di un *continuum* che dalla legge procede verso il contratto collettivo e culmina nella partecipazione (per poi, se vogliamo, ritornare al contratto collettivo, là dove la consultazione risulti in un accordo).

Di conseguenza, nei casi richiamati è la legge, e solo successivamente il contratto collettivo, a esercitare un'influenza determinante sulla configurazione degli elementi costitutivi del potere di conformazione organizzativa del sindacato: il se e cosa (le materie), il dove (attori e livelli, almeno per quanto riguarda gli aspetti essenziali) e le modalità (in particolare il livello e il tratto dello scostamento dallo standard normativo o della sua integrazione). Restando nella disponibilità degli attori negoziali, beninteso, le ulteriori specificazioni, che possono condurre alla creazione di modelli altamente differenziati (ad esempio: creazione di ulteriori materie, istituzione di organismi partecipativi).

Non sempre, tuttavia, l'iniziativa delle parti sociali trova occasione nell'azione legislativa. Tra gli esempi che si possono citare: in primo luogo il lavoro agile, la cui genesi, com'è ben noto, precede l'intervento legislativo del 2017 e può dirsi effetto dell'intenzione delle parti sociali, a livello aziendale, di "smarcarsi" da regole (peraltro di natura pattizia come l'Accordo quadro sul telelavoro ma) di applicazione generale ritenute eccessivamente rigide o onerose; e in secondo luogo il decentramento produttivo.

Anche nel caso del decentramento produttivo, le soluzioni ideate dall'autonomia collettiva, ovvero le clausole sociali (espressione qui intesa in senso ampio, che ricomprende non solo le clausole di trattamento minimo e di stabilità occupazionale, c.d. di prima e di seconda generazione, ma anche quelle che vietano o limitano il ricorso al lavoro in appalto per lo svolgimento di determinate fasi del ciclo produttivo), possono essere schierate come strumenti di spontanea opposizione alla strategia legislativa (nella specie, quella intesa a "liberalizzare" gli appalti di servizi), benché talvolta sia la stessa legge a promuoverne l'utilizzo (v. il caso degli appalti pubblici).

Dal panorama tratteggiato appare evidente come, nell'esperienza concreta delle relazioni industriali, la finalità di conformazione organizzativa dell'impresa appaia perseguita prevalentemente in maniera indiretta. Si tratta di un mosaico di interventi con finalità specifiche (inclusione, sostenibilità ecc.) dietro cui raramente si intravede un disegno complessivo di organizzazione dell'impresa intorno a nuovi paradigmi spazio-temporali.

5.- Entrerei, a questo punto, più nel dettaglio dagli istituti della partecipazione, in ragione della natura aperta e prospettica del discorso che vorrei condividere. Consapevolmente approfitterò – contro l’avviso degli studiosi più accorti (Pedrazzoli; Zoli) – della polisemia del termine facendo nostra, quindi, la distinzione tra partecipazione *hard* e *soft*. L’esame a tutto campo del ruolo sindacale nel governo dell’impresa poggia su una mia lettura di crescita dello stesso, che può invertire una tendenza pigra e restia al decollo – a livello nazionale ed europeo – delle forme più compiute di partecipazione (Zoppoli; Biasi; Corti). Un incentivo proviene dall’analisi esattamente della struttura assiologica dell’articolazione spazio-temporale nelle attività lavorative di ultima generazione. Se è vero, infatti, che la partecipazione sottende uno “scambio tra potere e responsabilità” la matrice di questo scambio si rispecchia nella (e contestualmente permea la) struttura delle emergenti forme di lavoro, incentrate esattamente sui concetti di fiducia, responsabilità, autonomia e maggiore cooperazione al soddisfacimento dell’interesse creditorio (perplesso Zoppoli 2022b): di guisa che potremmo dire che l’accresciuta responsabilità ai vari livelli delle attività di lavoro ben si compensa con il riconoscimento di un maggior potere, individuale e collettivo, e quindi con l’ampliamento delle occasioni di scambio partecipativo (Ales 2022 che però si riferisce solo agli spazi dell’autonomia individuale; ma anche Bavaro 2022).

Ci si pone ovviamente in un’ottica di revisione del sistema di relazioni industriali, alla ricerca della migliore combinazione possibile tra i modelli partecipativi e contrattuali; dove il conflitto collettivo prepara le condizioni per l’esercizio di meccanismi di coinvolgimento o viceversa e i due ambiti possono convivere in un rapporto di reciproca sequenza.

Se guardiamo più concretamente a possibili riferimenti generali, il richiamo scontato va all’Accordo Interconfederale del 28 febbraio 2018, dove si apre a “un sistema di relazioni industriali più flessibile, che incoraggi, soprattutto, attraverso l’estensione della contrattazione di secondo livello, quei processi di cambiamento culturale capaci di accrescere nelle imprese le forme e gli strumenti della partecipazione organizzativa” (Ales 2020; sull’importanza di questa apertura nell’Accordo si è pronunciato anche Carrieri nel suo intervento al seminario di Venezia dell’otto maggio 2023 e già si erano soffermati Perulli, Treu 2022, p. 100, i quali la interpretano come mero segnale di sensibilità, insufficiente nella prospettiva della partecipazione istituzionale).

Un prodotto di tale cultura è la “partecipazione” regolata dal CCNL Metalmeccanici-Federmeccanica, che può assorbire l’informazione e la consultazione riguardante le scelte strategico-occupazionali dell’impresa; la quale consentirebbe di sviluppare un’interazione capillare nelle unità produttive anche di dimensioni minori, seppure al disopra delle soglie previste per la costituzione delle RSU/RSA. Assistiamo, così, a una declinazione partecipativa decisionale dell’interazione negoziale.

Del resto, la partecipazione “decisionale-organizzativa”, pur assente nell’impianto originario dello Statuto, affiora nella legislazione successiva, ad esempio nel d. lgs. n. 25/07 e nelle altre norme di derivazione europea in materia, che riconoscono le Rsa come titolari dei diritti di informazione e consultazione. Si tratta tuttavia di un’impostazione

intrinsecamente debole su più versanti; in particolare su un piano funzionale, perché non si tratta di una reale partecipazione alle decisioni ma solo di un intervento a latere su decisioni già prese dal datore (ma qualcosa si sta muovendo sul piano giurisprudenziale).

In sostanza, il nostro sistema di relazioni industriali rivela alcune “tensioni” normative, anche di stampo riflessivo, nel campo della “partecipazione organizzativa”; le quali però, vanno accompagnate da *adeguati sostegni*, legali ma anche giurisprudenziali.

6. – Ho parlato di “adeguati sostegni”; e un’area esemplare dove possono incrociarsi gli apporti di tutti gli interlocutori del sistema sindacale è rappresentata dalla disciplina della delocalizzazione aziendale.

Per quanto riguarda l’organizzazione e la dislocazione dello *spazio* aziendale materiale gli interventi dell’autonomia collettiva, che operano sia a livello d’impresa che su scale più estese (categoria, settore merceologico ecc.), presentano un carattere prettamente difensivo. L’intento perseguito è principalmente quello di tutelare i lavoratori “mitigando” i rischi che investono le condizioni di lavoro e la stabilità dell’impiego nel quadro dei processi di decentramento produttivo (esternalizzazioni, subfornitura, *reshoring*) o nelle imprese a struttura complessa nelle quali un soggetto esercita una funzione economica dominante (rapporti di filiera o di gruppo). Gli strumenti adottati sono rivolti a garantire, insieme, il rispetto di standard minimi di trattamento di tutti i lavoratori coinvolti nonché la continuità occupazionale. Tali strumenti non operano necessariamente attraverso schemi di tipo prescrittivo (divieto-obbligo), come nel caso delle clausole sociali “classiche”: significativo è infatti, specialmente nei rapporti di filiera, il ricorso a tecniche promozionali e incentivanti (condizionalità).

Un cenno a parte meritano le forme di intervento collettivo nelle relazioni transnazionali. Là dove i rapporti di filiera o di gruppo abbracciano ordinamenti caratterizzati da notevoli disparità in termini di tutela del lavoro, la definizione di standard di trattamento uniformi attraverso l’azione di rappresentanza e negoziale, a livello di impresa o di settore, può rappresentare non solo uno strumento di difesa bensì anche un veicolo di miglioramento delle condizioni di lavoro dei prestatori dislocati nei Paesi più “deboli”. Non irrilevante è, inoltre, l’effetto indiretto che tali forme di regolazione possono produrre in termini di solidarietà transnazionale o di reputazione dell’impresa.

In questo contesto l’azione del sindacato è una delle principali modalità per mitigare gli effetti sociali delle delocalizzazioni nella produzione.

Non è un caso, infatti, che il legislatore italiano, tra le contromisure adottate per combattere la tendenza alla ricollocazione delle attività aziendali in altri Paesi, abbia pensato bene di introdurre uno strumento di controllo che renda le organizzazioni sindacali interlocutrici necessarie delle imprese intenzionate a dislocare la produzione in altri Paesi.

Proprio i sindacati, d’altro canto, avevano dimostrato su questo terreno le loro abilità, viste le iniziative intraprese – veicolate grazie al “sempreverde” art. 28 St. lav. – al fine di contrastare molteplici licenziamenti collettivi, proprio facendo leva sulla valenza degli obblighi informativi e consultivi previsti nei contratti collettivi.

Le norme della legge 30 dicembre 2021 n. 234, art. 1, commi 224-238 – poi corrette con il d.l. 23 settembre 2022 n. 144, cd. decreto Aiuti ter –, per la parte in cui rafforzano la partecipazione anticipata delle organizzazioni sindacali alla gestione della crisi non sono comunque andate esenti da critiche. Il dibattito verte sulla compatibilità del ruolo rafforzato dei sindacati nel riequilibrare i poteri gestionali degli imprenditori, con l'interesse a mantenere attrattivo il nostro Paese per gli investimenti delle imprese straniere.

L'essenza della nuova normativa è nel rialzamento dei costi che le imprese debbono sostenere ove decidano, anche essendo *in bonis* e quindi solamente per finalità di convenienza economica, di trasferire la produzione e di far cessare le loro attività in Italia. È stato previsto così che per le realtà produttive con almeno 250 dipendenti, intenzionate a chiudere una sede, stabilimento, filiale, ufficio o reparto autonomo, licenziando almeno 50 lavoratori, si debba dare comunicazione preventiva di tale intenzione a una serie di soggetti istituzionali, tra cui le rappresentanze sindacali in azienda e i sindacati comparativamente più rappresentativi sul piano nazionale, (art. 1, comma 224). Per essere esonerate dal pagamento del ticket di licenziamento, entro 60 giorni dall'inoltro della citata comunicazione, le imprese debbono elaborare un piano di risanamento per limitare le ricadute occupazionali ed economiche della chiusura da condividere e sottoscrivere insieme con le rappresentanze sindacali (art. 1, comma 228 e ss.).

Uno dei problemi interpretativi che la nuova normativa pone è quello del collegamento con gli obblighi di natura collettiva. Poiché la comunicazione con cui la l. 234 riconosce ai rappresentanti sindacali il diritto di essere informati della volontà di far cessare l'attività, permettendo un controllo sull'operato del datore di lavoro *ulteriore e preventivo* rispetto richiesto dalla l. 223/91, ci si è chiesti se ciò esenti le imprese dalla necessità di rispettare gli obblighi informativi previsti anche nei contratti collettivi applicabili (Ferrara M. D. 2022; Nuzzo 2022).

In verità il tema è controverso già se si tiene in considerazione il contenzioso sul carattere sostitutivo o integrativo degli obblighi di informazione e consultazione sindacale stabiliti dalla l. n. 223/91 rispetto a quelli previsti nei contratti collettivi. Ad esempio, sull'interpretazione dell'art. 9 del CCNL metalmeccanici – che espressamente dice di come la conformità alla l. n. 223/91 “assorba” e “sostituisca” gli obblighi dello stesso art. 9 – si è detto, sia che la violazione degli obblighi collettivi non può comportare la revoca dell'avviata procedura di licenziamento collettivo, sia che gli obblighi dell'art. 9 non sono superabili dalla consultazione sindacale prevista dalla l. n. 223/91, essendo riferiti ad eventi precedenti al licenziamento.

Sul caso delle norme anti-delocalizzazioni della l. n. 234 si è comunque già pronunciato il Tribunale di Trieste, che è giunto in maniera *tranchant* a revocare l'avvio della procedura di licenziamento collettivo da parte della Wartsila Italia spa, ritenendo a tal fine sufficiente la violazione delle disposizioni del contratto del settore metalmeccanico ed escludendo anche la necessità che si accerti un nesso causale tra la violazione e le cause che hanno procurato l'avvio della procedura di licenziamento.

Rispetto a questa decisione, e tenendo conto delle soluzioni giurisprudenziali date al problema della connessione tra obblighi collettivi e procedure di licenziamento ai sensi della l. n. 223/91, può dirsi che in caso di violazione di norme collettive sugli obblighi di

informazione e consultazione sindacale e di successiva comunicazione di chiusura aziendale ai sensi della l. n. 234, non pare così superfluo l'accertamento del nesso causale tra la violazione e la revoca degli atti successivi posti in essere dal datore ai sensi della l. n. 234/21 (tra cui, anzitutto, la comunicazione di chiusura).

La necessità di provare l'esistenza di un collegamento pare necessaria anzitutto alla luce del carattere atipico delle condotte che l'art. 28 St. lav. consente di sanzionare. Come è stato sottolineato, "se si ammette che un ordine di rimozione degli effetti della condotta sia dovuto anche in assenza di tipizzazione di un comportamento punibile", si deve poi verificare almeno "che vi sia una connessione tra il tipo di informazione che l'impresa avrebbe dovuto condividere con il sindacato e il licenziamento dei dipendenti"⁴.

Ciò che merita attenzione è anche valutare quali siano gli elementi tra cui in concreto questo rapporto di causalità si verifica: se questo riguarda la lesione degli obblighi di informazione e consultazione e la scelta del datore di lavoro di far cessare l'attività con il licenziamento della manodopera, è stato giustamente evidenziato (Cordella) che ciò procurerebbe alle organizzazioni sindacali un onere probatorio troppo stringente. Più corretto pare ritenere il rapporto causale fondato "sulla capacità effettiva del sindacato di intraprendere uno dei mezzi disponibili per interloquire con la controparte o di utilizzare strumenti di autotutela più incisivi", nel senso che "al sindacato sarebbe richiesto di provare che le informazioni omesse, se rese disponibili, avrebbero potuto consentire di tutelare in maniera tempestiva e adeguata l'interesse alla salvaguardia anche parziale e/o temporanea dei posti di lavoro, alla luce di una serie di dati storici che ne dimostrano la capacità di intervento, quali le precedenti azioni di lotta intraprese, il radicamento sul territorio, la rappresentatività all'interno dell'azienda" (Cordella).

Al di là degli aspetti più tecnici, il sistema prefigurato dalla l. n. 234 del 2021 mi pare sia in linea con le premesse di sistema sin qui svolte. In particolare, condivido gli esiti di un'attenta lettura dell'assetto valoriale che emerge da quell'intervento legislativo, là dove si conclude rimarcando come la libertà di iniziativa economica privata vada progressivamente astraendosi dalla sua tipica dimensione individuale *«in favore di una lettura super-individuale e collettiva di essa»* (Ferrara M.D. 2022, 663; in analogia prospettata Nuzzo 2022).

7. – Se l'ambito delle delocalizzazioni ha contorni limitati, ma tutto sommato netti grazie al potenziale del dato positivo, l'area delle trasformazioni tecnologiche in senso stretto, meno direttamente presidiata dalla legge (ma v. gli spunti offerti dal recente dibattito, dottrinale e giurisprudenziale, su trasparenza e diritti collettivi, a margine del d.lgs. 104/2022 in materia di trasparenza, rivisto in ottica limitativa da DL di maggio 2023), consente comunque di aggiornare con spirito costruttivo il dibattito sul ruolo del sindacato nella gestione del cambiamento e delle modifiche organizzative favorite dal cambio di scenario spazio-temporale. Dibattito con voci ed echi europei e internazionali; ma anche domestici.

Molto significativa, sul piano del metodo, la comparazione tra Germania e Italia. Lo spunto è offerto, facendo la tara alla specificità del modello tedesco, dalla recente riforma della legge

⁴ Cordella, *Delocalizzazioni, trasformazioni tecnologiche e sindacato: note sulla procedura di riduzione del personale nelle grandi aziende del food delivery*, in *Quaderni di DLM*, 2023, in corso di pubblicazione. Cfr. anche Ferrara 2022.

sull'ordinamento aziendale del 18 giugno 2021, che ha introdotto specifici diritti di coinvolgimento dei lavoratori in favore del Consiglio d'azienda per il caso in cui l'imprenditore intenda applicare sistemi di intelligenza artificiale nell'ambito di una riorganizzazione di processi lavorativi.

La rassegna comparata “suggerisce che sistemi di partecipazione istituzionale assai diversi, come quelli italiano e tedesco, consentono entrambi lo sviluppo di importanti e ambiziose esperienze di gestione condivisa dell'innovazione tecnologica. Nel caso italiano, poi, specialmente se si amplia l'orizzonte oltre le realtà di maggiori dimensioni, è interessante notare come la disciplina volta a incentivare sotto il profilo fiscale e contributivo la retribuzione variabile abbia svolto la funzione di catalizzare la diffusione di commissioni paritetiche incaricate di favorire il coinvolgimento dei lavoratori nel miglioramento dei processi produttivi e della qualità del lavoro” (Corti 2022). Interessante, nell'ottica enunciata, il caso del “comitato consultivo di partecipazione di cui all'art. 3, sez. I, del c.c.n.l. dei metalmeccanici del 5 febbraio 2021, da istituirsi in ogni impresa che occupi complessivamente più di 1000 dipendenti (con almeno uno stabilimento di più di 500 addetti), oppure al nuovissimo art. 9-bis, che spinge per la sperimentazione, su base volontaria, di «Protocolli di partecipazione»” (Corti 2022; ma anche Biasi).

Utili spunti provengono anche dalla Spagna; qui la riforma dell'art. 64.4(d) dell'ET riconosce alle rappresentanze dei lavoratori a livello aziendale – si tratta, quindi, di un'innovazione decisamente legata alle specificità del doppio canale avallato in quell'ordinamento – diritti di informazione e consultazione riguardanti specificamente il funzionamento dei processi organizzativi basati su algoritmi e intelligenza artificiale. La legge di riforma è, dunque, un'occasione per affermare il ruolo e il senso della mediazione collettiva nelle decisioni aziendali/organizzative (Bini).

Può completare il quadro la previsione del Comitato paritetico nazionale sull'impatto delle nuove tecnologie e dell'intelligenza artificiale nel settore assicurativo e del credito (CCNL 31 marzo del 2015), molto valorizzata in alcuni studi sull'impatto del digitale sulla dimensione collettiva del lavoro (tra gli altri Bini 2021).

Significativo anche lo scenario che riguarda il lavoro pubblico.

In questo settore il discorso sulla partecipazione, e sul conflitto, ha certamente un suo specifico concettuale (imprescindibile la riflessione di Rusciano 1978; più di recente Caruso 2022, L. Zoppoli 2022 e 2018). E si tratta di una cornice sistemica particolare, densa di contraddizioni: tesa, com'è, tra due poli opposti. Si assiste, da un lato, a interventi restrittivi, principalmente giustificati sia dall'esigenza di mitigare vicende del passato statuto dell'impiego pubblico – dove si svolgeva di fatto una sorta di cogestione – sia dal rispetto del tendenziale disegno di una piena responsabilizzazione della dirigenza pubblica, coerente alla costruzione di una figura manageriale genuinamente datoriale. Dall'altro, però, il sistema sindacale del comparto pubblico è completo e compiuto nella definizione degli istituti sindacali partecipativi (informazione e confronto, innanzitutto: Russo 2022); e la contrattazione collettiva è ricca di originali coordinate ordinatrici della dialettica sindacale.

Al punto che in letteratura, giuslavoristica (Spinelli 2022) e non solo (Sai 2020), si è molto valorizzata l'istituzione, negli ultimi contratti di comparto, degli *Organismi paritetici per*

l'innovazione (OPI), i quali operano propedeuticamente alla contrattazione integrativa principalmente fornendo proposte progettuali – alle parti negoziali o all'amministrazione – su “tutto ciò [nda: comprese le materie di competenza della contrattazione stessa] che abbia una dimensione progettuale, complessa e sperimentale, di carattere organizzativo dell'amministrazione”. Spiccano ambiti esattamente connessi alla riconfigurazione digitale e allo spazio-tempo della PA (innovazione; qualità del lavoro; benessere organizzativo; politiche formative; lavoro agile e conciliazione dei tempi di vita e di lavoro), che si raccordano con le competenze specifiche della contrattazione a tal riguardo (v. *infra* l'approfondimento sul lavoro agile). Quindi, l'azione degli OPI non è isolata o velleitaria, bensì va a inserirsi in un processo più ampio (v. anche Zoppoli L. 2022, cit. sp. 494 con osservazioni proprio sulla proiezione strategica degli OPI), considerabile addirittura un modello costruttivo di integrazione tra contrattazione e progettazione, nella prospettiva del c.d. *design bargaining* anche nella versione *problem solving* (Faioli 2018). Ovvero di quella contrattazione per progetti con cui il sindacato, e non solo nel pubblico impiego (v. negli stessi termini Forlivesi 2022, 172-173, riferendosi all'esperienza dei Comitati paritetici del CCNL Metalmeccanici), “si misura con le varie forme di *design thinking* o di organizzazioni partecipative di derivazione toyotista” (Sai 2020, 204); strumento che può dunque fornire la base per interventi più estesi di modifica dei punti critici dell'ingessato sistema italiano di relazioni industriali: “la spinta al superamento dei limiti nei tempi e negli spazi; la polarizzazione (in primo luogo tra lavoratori stabili e precari); il conformarsi, che tramuta la partecipazione in adesione ai valori e agli obiettivi della comunità aziendale” (Sai 2020).

Echeggia, in questa proposizione sintetica, l'indicazione del ruolo di cui dovrebbe appropriarsi il sindacato, sia nel pubblico sia nel privato, per rivendicare la partecipazione alla regolazione dell'innovazione ovvero il sostegno saldo alle rivendicazioni dei lavoratori in merito a queste trasformazioni. Ovviamente non possono negarsi i persistenti limiti della via italiana alla partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese; la quale difficilmente supera il livello operativo per penetrare nel livello strategico delle decisioni in ordine all'innovazione tecnologica e organizzativa. Si ripropone con decisione, pertanto, il tema della formalizzazione del coinvolgimento dei lavoratori; che ovviamente richiede – come già detto – un accompagnamento ineludibile da parte del legislatore⁵ (v. *infra* le Conclusioni).

8. – L'ambito della partecipazione, sempre più rilevante nello scenario che si va a prefigurare (come orizzonte e realtà in atto), ci ha consentito di mettere a fuoco un primo itinerario funzionale in cui il ruolo sindacale merita di essere posto in luce e valorizzato: quello relativo alle decisioni strategiche dell'impresa a forte impatto sulle condizioni di lavoro e sugli assetti occupazionali in conseguenza della riconfigurazione spazio-temporale dell'attività produttiva ovvero della funzione pubblica.

A questo punto, allora, vale la pena verificare quanto la contrattazione collettiva contribuisca nelle sue due forme prevalenti, quella normativa e quella gestionale, a contenere, armonizzare e indirizzare il potere datoriale.

Ci si sofferma, in questa parte del discorso, specificamente sulla regolazione della variabile

⁵ Vedi gli interventi di Carrieri, Alaimo e Venditti al seminario di Venezia dell'8 maggio 2023.

temporale dell'attività lavorativa; il quadro positivo offre ricchezza di spunti, essendo indubbio – pur con tutte le riserve critiche che emergeranno nei paragrafi successivi – il ruolo centrale della contrattazione nella fissazione della durata e della collocazione temporale della prestazione di lavoro. Il perno è ovviamente il d.lgs. n. 66/2003.

Molti hanno rilevato come questo Decreto segni uno spartiacque nella definizione del sistema delle fonti; là dove si valorizzano l'autonomia individuale e i poteri organizzativi del datore, annacquando il modello della flessibilità contrattata, per adottarne uno in cui “i richiami alla contrattazione collettiva sono frequentemente effettuati per ‘legittimare’ il suo intervento non più, come in passato, in funzione ‘liberatoria’ da vincoli legali, ma piuttosto ‘definitoria’, in capo al datore di lavoro, di specifici vincoli contrattuali rispetto a standards legali meno protettivi rispetto al passato” (come in materia di straordinario, di durata massima giornaliera o di pause: così Carabelli U., Leccese V. 2004). Questo ruolo assegnato alla contrattazione collettiva incide sui rapporti di forza negoziali tra le parti sociali, con le organizzazioni sindacali costrette a tenere atteggiamenti più concessivi per evitare che la controparte si rifiuti di stipulare un accordo e si rifugi nei più convenienti trattamenti di legge.

Peraltro è stato segnalato che, trattandosi spesso di rinvii alla contrattazione collettiva in funzione esclusivamente migliorativa della disciplina legale o di delimitazione dei poteri datoriali, si è al cospetto di rinvii meramente formali o impropri, nel senso che le parti sociali potrebbero intervenire in quel senso anche se non fossero espressamente chiamate a farlo dal legislatore: ci troveremmo, infatti, di fronte a interventi ampiamente abilitati dall'art. 39 c. 1 Cost.⁶.

Nella legge del 2003 si rinvencono tecniche di rinvio alla contrattazione collettiva variegata; ed è ormai largamente riconosciuto che ciò avviene avuto riguardo a qualsiasi livello nonché senza pretendere forme di raccordo soggettivo tra i soggetti stipulanti. Su tale aspetto attualmente non residuano più dubbi sul fatto, cioè, che la definizione dell'art. 1, co. 2 lett. *m*) del Decreto n. 66 includa tutti i livelli contrattuali⁷. D'altro canto, il riconoscimento del potere derogatorio della contrattazione collettiva ex art. 17 c. 1, d.lgs. n. 66/2003 in materia di riposo giornaliero, pause e lavoro notturno – nella versione originaria della disposizione attribuito solo alla contrattazione nazionale – con il d.l. n. 112/2008 è stato esteso apertamente anche alla contrattazione decentrata, sebbene in via suppletiva rispetto ai contratti nazionali⁸. Tuttavia non mi sembrano ancora del tutto accantonabili le possibili voci critiche rispetto al modello italiano di attuazione della Direttiva n. 2003/88/CE, in particolare nei suoi sviluppi successivi al 2003: specie con riferimento alle modifiche introdotte dalla legge 133/2008⁹. Dunque, resta qualche perplessità sulla circostanza che il livello decentrato sia “livello adeguato” «conformemente alle legislazioni e/o prassi nazionali».

Ecco la ragione per cui condivido le critiche a tale equiparazione non coordinata di contrattazione nazionale e decentrata (Fenoglio 2012). In un'ottica di migliore regolazione

⁶ Su questi profili v. ancora Carabelli, Leccese 2004; ma anche Bolego 2006, Fenoglio 2012; Putaturo Donati 2005; Giugni 2010; Laforgia 2009. Per l'utilizzazione della distinzione tra rinvii propri e impropri v. Pinto 2002.

⁷ V. *ex multis* Carabelli, Leccese 2004, 11 ss. e Ricci 2005, 271 ss.; per il dibattito in materia v. anche Bolego 2004, 62 ss..

⁸ V. Bellomo (2008), *Orario di lavoro...*, 836 s.; Ferrante 2008, *Nuove modifiche...* in: Magnani, Pandolfo, Varesi, a cura di, 443 s.; Id. 2014. *Orario e tempi di lavoro...*, 139 s.; Putaturo Donati 2008, 170 ss..

⁹ Ferrante 2008, 443 s.; Id. 2014, 140; Fenoglio 2012, 63 ss.

delle misure idonee ad adeguare struttura organizzativa aziendale e disciplina del lavoro ai mutamenti delle variabili spazio-temporali, gioverebbero di sicuro criteri più certi di specializzazione funzionale dei diversi livelli di contrattazione. Purtroppo, l'ordinamento sindacale interno mantiene limiti sostanziali che non garantiscono sempre l'efficienza dei possibili e, talvolta, formalmente alternativi interventi contrattuali; e tanto meno l'applicazione dei classici criteri di collegamento aiuta, specie nei casi di "rinvio indifferenziato" come quello dell'art. 51 del d.lgs. n. 81/2015, esempio paradigmatico e di impatto generale. Al di là del fatto, poi, che essi non si sono mai imposti univocamente nella giurisprudenza (Alvino 2018); e oggi, cambiando l'essenza qualitativa delle materie e degli istituti in ragione delle strutturali trasformazioni del contesto di riferimento, essi non risulterebbero nemmeno sempre coerenti.

Altro problema è quello della concorrenza degli accordi derogatori *ex art. 8*, d.l. n. 138/2011, per i riferimenti ivi previsti all'orario di lavoro (c. 2 lett. *d*) (Occhino A. 2012, 174 ss.; Ferrante V. 2014, 141 s.). Qui vorrei limitarmi a una suggestione, segnalando come la recente sentenza della Corte cost.le sull'articolo 8 possa contribuire a spargliare le carte, portando a definire differenze più strutturali, oltre che funzionali, nella tipologia degli accordi aziendali nonché un campo più ristretto di intervento degli accordi di prossimità (sent. 52/2023; per un commento M. Rusciano 2023).

Sul piano del sistema, allora, e in tendenza, possono solo auspicarsi interventi della contrattazione più significativi ed efficienti, visto che l'obiettivo – che è anche un equilibrio – dovrebbe essere proprio il recupero di una regolazione maggiormente conformante e performante, quindi capace di incidere sulla limitazione delle ampiamente riconosciute prerogative datoriali temporali. Si tratta di costruire contrappesi reali al *ius variandi* temporale del datore di lavoro; specie in ragione della ridefinizione della variabile temporale nell'organizzazione dei cicli produttivi¹⁰. Come si è notato il potere datoriale è "aeriforme" (Laforgia 2023; cfr. anche Ferrara 2023), specie quello conformativo dei tempi di lavoro; esso, sebbene incontri i limiti previsti dalla legge e dalla contrattazione collettiva, può sicuramente poggiarsi sul fatto che quei limiti sono così tenui e ridotti¹¹ che la contrattazione fatica molto a ritagliarsi uno spazio di intervento efficace¹²: proprio perché, oggettivamente, si muove all'interno di un perimetro valorialmente opaco e, in linea di principio, improntato a una flessibilità tanto spinta e variegata da apparire, talvolta, occhiuta.

Un riscontro sui contratti può aiutare a valutare quanto si sia fatto per agire in un'ottica di scomposizione e ricomposizione delle coordinate temporali. Gli esiti non sono del tutto scontati.

Ad esempio la maggior parte dei CCNL non individua l'orario normale giornaliero ma ripropone il modello legale della media settimanale. Inoltre, il rispetto del limite settimanale

¹⁰ Su questo c'è ampia convergenza e si ammette l'esistenza del potere del datore di modificare la collocazione temporale della prestazione come espressione del potere direttivo riconosciuto dagli artt. 2086, 2094 e 2104 c.c.: cfr. Ferrante 2008, 272 ss.; Delfino 2014, 51 ss.; Mazzotta 2016, 449; Calvellini 2020, 121; Perulli 1992, 32 s.; *contra*, Ichino, Valente 2012, 48 ss. e Ichino 1984, 142 ss.. In giurisprudenza per tutte, Cass., 6 dicembre 2019, n. 31957 e Cass. 3.11.2021, n. 31349, ord..

¹¹ Leccese 2006; Calvellini 2020 e 2021

¹² Calvellini 2020; . Id. 2021, 418 s.; Putaturo Donati 2005, 247 ss.; Bano, 2009, in: Bavaro, Veneziani (a cura di), 247 s.; Nicolai 2009, 251 ss.; Fenoglio 2012, 140; Voza 2015b. Le misure di conciliazione vita-lavoro nel *Jobs Act*. L.G., p. 15; D'Onghia 2018, in Occhino (a cura di) 64; Bolego 2006, 372 ss.

è spesso riferito a un periodo di tempo più lungo e molti CCNL tendono a procedimentalizzare l'esercizio del potere di distribuire l'orario di lavoro, prevedendo che debba essere preceduto da un esame congiunto. Più interessante la scrittura degli accordi sindacali in tema di lavoro notturno, festivo e a turni, nonché di reperibilità: ed è qui evidente, a mio avviso, l'influenza dei principi trasversali in tema di salute e sicurezza. Non stupisce, quindi, che quanto al lavoro notturno la contrattazione collettiva spesso contempla una definizione di miglior favore per il lavoratore rispetto a quella legale. Così come, nel definire la disciplina di dettaglio della reperibilità, c'è ricchezza di clausole con previsione di limiti quantitativi, fissazione delle condizioni di utilizzo e forme di retribuzione.

Il vero banco di prova sono i limiti alla determinazione della durata della prestazione, con al centro l'art. 5, d.lgs. n. 66/2003. Sebbene sia contemplata una disciplina legale suppletiva, le modalità di esecuzione dello straordinario sono previste dal contratto collettivo. In particolare, solo in difetto di norma negoziale applicabile il ricorso allo straordinario può essere negoziato tra datore e lavoratore. Il che farebbe pensare a una funzione di maggior tutela; contraddetta in concreto perché non di rado il contratto collettivo rende obbligatorio lo straordinario richiesto dal datore. Va detto che la contrattazione collettiva nazionale, anche quando prevede l'obbligo di svolgere la prestazione di lavoro straordinario, per lo più ammette che il lavoratore possa legittimamente rifiutarsi di dar seguito alla richiesta datoriale a fronte di comprovati impedimenti personali. Vi sono comunque anche contratti collettivi che subordinano il prolungamento dell'orario al mutuo consenso. E, specularmente, contratti che prevedono una procedura sindacale per definire, in alcuni casi, le prestazioni di lavoro straordinario. L'art. 5 c. 5, d.lgs. n. 66/2003, infine, delega alla contrattazione collettiva la quantificazione delle maggiorazioni retributive per straordinario, consentendo la previsione, in alternativa o in aggiunta a esse, di riposi compensativi.

Per quanto concerne il lavoro pubblico il d.lgs. n. 66/2003 si applica ai comparti, tenendo comunque in considerazione la peculiare distinzione ivi contemplata tra orario di lavoro, orario di servizio (cioè il periodo del giorno necessario per assicurare la funzionalità degli uffici) e orario di apertura al pubblico (cioè il periodo del giorno di accessibilità degli uffici da parte del pubblico). Ad es. i CCNL funzioni locali (art. 29), sanità (art. 43) e funzioni centrali (art. 17) prevedono che l'orario ordinario di lavoro è di 36 ore settimanali ed è funzionale all'orario di servizio e di apertura al pubblico. Questa funzionalizzazione dell'orario di lavoro all'orario di servizio e di apertura rappresenta, secondo la dottrina (Bolego 2004, 201, anche per ulteriori riferimenti dottrinali), la cifra della regolazione del primo.

Spicca, ovviamente, il delicato intreccio tra macro e micro organizzazione che caratterizza l'assetto disciplinare del lavoro pubblico; in particolare – sulla base di una lettura coordinata degli artt. 4 c. 2, 16 e 17, d.lgs. n. 165/2001 – l'articolazione dell'orario di servizio e di apertura al pubblico deve ritenersi prerogativa dirigenziale, orientata dalle direttive fissate dall'organo di vertice, avendo presenti le finalità e gli obiettivi da realizzare e le prestazioni da assicurare, secondo modalità maggiormente rispondenti alle esigenze dell'utenza. Si tratta di un contesto, pertanto, tutto interno ai residui pubblicistici del lavoro pubblico dove, quindi, non può entrare direttamente la contrattazione collettiva (Bolego 2004, 206; prima già Boscari

1997, 296); vi enterebbe comunque il sindacato per vie traverse, potendo, ex art. 5 c. 2, d.lgs. n. 165/2001, reclamare un diritto di informazione nei confronti dell'amministrazione (v. parere ARAN RAL_1220_Orientamenti Applicativi).

I CCNL di comparto stabiliscono alcuni criteri sulla cui base deve essere determinata la concreta articolazione dell'orario di lavoro: ottimizzazione dell'impiego delle risorse umane; miglioramento della qualità delle prestazioni; ampliamento della fruibilità dei servizi da parte dell'utenza; miglioramento dei rapporti funzionali con altri uffici ed altre amministrazioni¹³. Nella Sanità si aggiungono: erogazione dei servizi sanitari ed amministrativi nelle ore pomeridiane per le esigenze dell'utenza; conciliazione tempi di vita e di lavoro; equa distribuzione dei carichi di lavoro.

L'articolazione della tipologia oraria è, comunque, materia oggetto di informazione e confronto con la RSU e i rappresentanti territoriali delle organizzazioni sindacali di categoria firmatarie dei CCNL stessi; si può sfociare in un accordo ma decorsi 30 giorni dall'inizio del confronto le prerogative dirigenziali riprendono corpo *ex* art. 5, d.lgs. n. 165/2001 (Boscati; Bolego).

Nella contrattazione, infine, troviamo l'importante istituto della banca-ore. Le ore accantonate possono essere richieste da ciascun lavoratore o in retribuzione o come permessi compensativi.

Tirando le fila, mi piace sottolineare che, almeno sul piano generale delle previsioni, i comparti del pubblico tentano una politica dell'orario di lavoro sensibile ad alcune esigenze di modulazione in ragione di una possibile minore "fissità" del ciclo amministrativo; in particolare è apprezzabile il sistema del Comparto Sanità, per ovvie ragioni consapevole di un assetto più fluido dell'articolazione oraria del servizio.

9. – Ovviamente il nostro orizzonte è destinato ad ampliarsi andando a verificare il ruolo dell'autonomia collettiva nell'ambito del rapporto di lavoro a tempo parziale. Sebbene la formula del part-time, in sé e nel suo insieme, a me paia alternativa ma non equivalente alle forme di lavoro sganciate da puntuali coordinate temporali; pur con tutte le flessibilità offerte da legge e contrattazione, si tratta di una tipologia di impiego destinata a soddisfare – diversamente da quelle – le esigenze di conciliazione, da un lato, e di produttività, dall'altro. Magari è proprio interessante guardare agli spazi e agli interventi dell'autonomia collettiva per sondare questa possibile direzione commutativa.

Il quadro si compone dei rinvii al contratto collettivo contenuti negli artt. 4-12, d.lgs. n. 81/2015: per la disciplina del lavoro supplementare (art. 6 c. 1); per la disciplina delle clausole elastiche (art. 6 c. 4); per la determinazione di misura e forma delle "specifiche compensazioni" dovute al lavoratore in caso di modifica di durata o collocazione della prestazione avvalendosi delle clausole elastiche (art. 6 c. 5)

Nella disciplina del part-time dettata dal d.lgs. n. 81/2015 l'autonomia collettiva ha un centrale ruolo di regolazione delle modalità ed estensione della flessibilità datoriale; la quale,

¹³ V. i CCNL funzioni locali (art. 29) e funzioni centrali (art. 17). Il CCNL sanità (art. 43), a questi, ne aggiunge altri. Per la realizzazione dei suddetti criteri i CCNL di comparto prevedono che possano essere adottate, anche coesistendo, tre tipi di orario: a) orario flessibile; b) turnazioni; c) orario multiperiodale.

però, non è precettivamente vincolata alle regole contrattuali; nel senso che essa può svolgersi a prescindere (non in contrasto, certo) dalla disciplina del contratto collettivo. Come avviene ad esempio per lavoro supplementare e clausole elastiche, che trovano spazio regolativo già nella legge che supplisce al mancato intervento delle parti sociali¹⁴. Un meccanismo analogo di intervento suppletivo della legge è previsto anche per il lavoro straordinario *ex art.* 5, d.lgs. n. 66/2003 (richiamato per il *part-time*: v. art. 6 c. 3).

Una peculiarità è la tecnica di rinvio consolidatasi dal 2015 in poi. Essa ha un carattere molto aperto, in assenza di indicazioni stringenti della legge sui contenuti possibili dell'intervento sindacale. Secondo alcuni, "fatta eccezione per le indicazioni su misura e forme delle compensazioni relative alle clausole elastiche, le parti sociali sono assolutamente libere di selezionare autonomamente i profili della flessibilità funzionale su cui intervenire. L'autonomia collettiva potrebbe dettare allora una regolamentazione della flessibilità funzionale nel part-time lacunosa o comunque complessivamente peggiore di quella legale suppletiva, che, già di per sé, non pecca certo per eccesso di garantismo"¹⁵. Non tutti sono d'accordo; ma indubbiamente l'ampiezza della delega appare foriera di conflitti, considerando che peraltro si inserisce in un contesto di rapporti tra fonti contraddistinto dalla piena fungibilità di contratto nazionale, territoriale e aziendale senza alcun coordinamento funzionale tra di essi, e non solo dal 2015 (v. *supra*, quanto detto per i rinvii sull'orario di lavoro)¹⁶.

Dopo il 2015, la generalizzazione ad opera dell'art. 51 di questa tecnica di rinvio incide su un versante sistemico¹⁷, incoraggiando evidentemente una fuga dal livello nazionale. Come è stato detto "il rischio è che la maggiore debolezza dei soggetti sindacali a livello aziendale porti alla stipulazione di intese con funzione sostanzialmente ablativa delle tutele riconosciute nel contratto nazionale o, in difetto di questo, nella disciplina di legge che si applicherebbe in via suppletiva se neanche a livello decentrato vi fosse una regolamentazione negoziale di lavoro supplementare e clausole elastiche"¹⁸. Gioca in questa prospettiva un ruolo importante il collegamento tra le parti sindacali del contratto aziendale e quelle firmatarie del contratto nazionale che affiora dalla legge, là dove si richiede necessariamente l'afferenza delle RSA alle associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale ("stipulati dalle loro rappresentanze sindacali aziendali"). È stata valorizzata questa scelta selettiva che può arginare effetti di dumping, contribuendo a contenere "il rischio che si creino in azienda RSA «di comodo», allo specifico scopo di sfruttare gli spazi regolativi e derogatori concessi dalla legge" (Voza 2015). Ma se da un lato si può valutare positivamente questa cautela, dall'altro non va trascurato il disallineamento che così è innescato rispetto al criterio di collegamento codificato nell'art. 8 del d.l. n. 138/2011, dove pure si palesa una possibilità di

¹⁴ V. Bavaro 2015, 228; Calvellini 2020, 299.

¹⁵ Calvellini 2020, 299 s.; Brollo 2017, 1396 s.; Cimarosti 2015, 889 e 891; Santucci R. 2018b, 25; Bavaro 2015, 224 e 226; Leccese 2015, 51 ss.; Pinto 2016, 364; Falsone 2016, 27. *Contra* Centamore 2015, 504, secondo il quale l'art. 6 c. 4 conterrebbe un rinvio improprio, con il quale, cioè, "il legislatore rivolge una mera sollecitazione alle parti sociali a incrementare il livello minimo di tutela previsto dalla legge".

¹⁶ Gargiulo 2016, 400; Scarano 2016, 434 s.; Pizzoferrato 2015, 434; Nunin 2016, 384; Lassandari 2016, 977.

¹⁷ Passalacqua 2016, 276 s.; in senso analogo Mainardi 2017, 212. Addirittura, secondo Treu 2016, il principio dell'equivalenza tra livelli contrattuali stabilito dall'art. 51 vale oramai per ogni disposizione, anche di altri testi legislativi, che rinvii ai contratti collettivi senza specificare altro.

¹⁸ Calvellini 2020, 301; sul punto cfr. Gargiulo 2016, 406 ss.; Pizzoferrato 2015, 434 s..

deroga alla disciplina dettata dall'autonomia collettiva nazionale e dalla legge in materia di «contratti a orario ridotto, modulato o flessibile».

Nel lavoro pubblico contrattualizzato, l'art. 12, d.lgs n. 81/2015 stabilisce che, ove non diversamente previsto, al lavoro a tempo parziale nel settore pubblico contrattualizzato si applica la medesima disciplina vigente per il settore privato, ad esclusione della normativa legale suppletiva in materia di lavoro supplementare e clausole elastiche (cc. 2 e 6 dell'art. 6, d.lgs. n. 81/2015) e fermo restando quanto previsto dalla disciplina speciale (il riferimento è innanzitutto alle previsioni in materia di incompatibilità e cumulo degli impieghi e di trasformazione del rapporto: art. 1 c. 56 ss., l. n. 662/1996; art. 53, d.lgs. n. 165/2001). L'art. 36 c. 2-*bis*, d.lgs. n. 165/2001 chiarisce che “I rinvii operati dal d.lgs. n. 81/2015, ai contratti collettivi devono intendersi riferiti, per quanto riguarda le amministrazioni pubbliche, ai contratti collettivi nazionali stipulati dall'ARAN”; ancora una volta emerge questa differenza sostanziale tra i due assetti della contrattazione, che vede il lavoro pubblico ancorato fortemente al livello nazionale, per ragioni sia di carattere organizzativo sia di ordine politico-istituzionale; e sia anche per il carattere legale della rappresentanza nazionale dell'ARAN, ovviamente. Questo comporta una funzione regolativa forte del contratto collettivo nel comparto; e infatti l'esclusione dei cc. 2 e 6 dell'art. 6 d.lgs. n. 81/2015 implica che, nel settore pubblico, non si potranno avere lavoro supplementare e clausole elastiche senza che ciò sia previsto dai contratti collettivi di comparto. Questi ultimi hanno, quindi, una “funzione autorizzativa”.

La circostanza che la disciplina applicabile al part-time nella PA sia – fatte salve le citate esclusioni – quella prevista per il settore privato, fa sì che secondo alcuni su questa materia non operi la possibile deroga ad opera della contrattazione collettiva stabilita all'art. 2 c. 2 secondo periodo, d.lgs. n. 165/2001 (Pellacani-Belsito 2019, 679). Questo non significa ovviamente che quella facoltà non rimanga integra al cospetto di invasioni successive della materia ad opera di normative di “carattere pubblicistico” (cfr. Brollo M. 2008). Volendo puntualizzare, convince la lettura di chi specifica la *ratio* dell'art. 2 c. 2 secondo periodo, d.lgs. n. 165/2001: non quella di impedire al legislatore di diversificare la disciplina nel pubblico e nel privato, ma di evitare l'introduzione di previsioni legali che ri-pubblicizzino la regolamentazione di determinati aspetti del rapporto di lavoro riportandoli sotto la disciplina delle fonti unilaterali e degli atti amministrativi (Delfino 2008, 325).

In materia di parità di trattamento, l'art. 39 c. 25, legge n. 449/1997, al fine di incentivare il ricorso al part-time nella PA, autorizza la contrattazione collettiva a prevedere che i trattamenti accessori collegati al raggiungimento di obiettivi o alla realizzazione di progetti, nonché altri istituti non collegati alla durata della prestazione lavorativa, siano applicati ai dipendenti a tempo parziale anche in misura non frazionata o non direttamente proporzionale al regime orario adottato. I CCNL di comparto hanno delegato tale facoltà alla contrattazione integrativa. Si tratta di una previsione rilevante, lasciando intravedere esattamente un possibile ruolo di adattamento – svolgibile da parte della contrattazione – per sganciare la valutazione dell'impiego part-time da un rigido computo del tempo di lavoro: esattamente nella logica con cui abbiamo aperto questa sezione sul pubblico impiego.

10. - Il ruolo che la legge assegna alla contrattazione collettiva nella disciplina del lavoro intermittente è sempre stato grossomodo lo stesso dall'introduzione dell'istituto nel 2003 fino ad oggi. Anche per questo tipo di lavoro mi sento di confermare alcune riserve espresse in materia di part-time.

Non sono molti i rinvii al contratto collettivo contenuti negli artt. 13-18, d.lgs. n. 81/2015 che disciplinano il lavoro intermittente. A questa scarsa considerazione, forse proprio anche in ragione di ciò, si associa un'avversione radicale dei sindacati maggiormente rappresentativi – con poche eccezioni – verso il lavoro a chiamata: al punto da rinunciare a regolarlo e addirittura, in alcuni contratti nazionali, di esplicitare un divieto a ricorrervi.

La quasi totale assenza di contratti nazionali *ex art.* 51 d.lgs. n. 81/2015 che si occupino di lavoro intermittente non inibisce il ricorso allo stesso, sia perché questa tipologia contrattuale è utilizzabile in presenza dei requisiti soggettivi di cui all'art. 13 c. 2, d.lgs. n. 81/2015, sia perché il medesimo art. 13, al c. 1, ammette che, in assenza di contratto collettivo, la stipulazione di contratti di lavoro intermittente sia possibile nei casi previsti con decreto ministeriale. La risposta all'interpello n. 10/2016 del Ministero del Lavoro ha confermato che, in proposito, deve ritenersi ancora vigente il d.m. 23.10.2004¹⁹, a mente del quale “è ammessa la stipulazione di contratti di lavoro intermittente con riferimento alle tipologie di attività indicate nella tabella allegata al r.d. n. 2657/1923”. Lo stesso meccanismo opera per la quantificazione ai sensi dell'art. 16 c. 1, d.lgs. n. 81/2015 dell'indennità di disponibilità. L'assenza di contrattazione collettiva sul punto comporta l'applicazione del minimo fissato dal d.m. 10.3.2004 (ancora vigente in forza del disposto dell'art. 55 c. 3, d.lgs. n. 81/2015: cfr. la risposta del Ministero del Lavoro all'interpello n. 10/2016) al 20% della retribuzione prevista dal contratto collettivo di categoria applicato.

Peraltro la mancanza di contratti nazionali ha una significatività relativa, oserei dire più di carattere politico, rimanendo fermo l'intervento, ai sensi dell'art. 51, d.lgs. n. 81/2015, della contrattazione a livello territoriale o aziendale. Accordi, infatti, regolarmente sottoscritti.

Piuttosto, un fenomeno interessante è quello dei CCNL firmati da organizzazioni “minori” che si occupano di lavoro intermittente. Cui fa da contrappasso il fatto – cui sopra si è detto – di quei contratti collettivi che avevano stabilito un divieto di ricorrere al lavoro intermittente. La questione merita un cenno, per l'intervento della Corte di Cassazione su tale interdizione contrattuale, censurata sulla base di una valutazione del carattere e della latitudine del rinvio legislativo: mi riferisco alla sentenza n. 29423 del 13.11.2019²⁰. Il cenno si giustifica perché le valutazioni della Corte potrebbero rivolgersi ad altri casi in cui la contrattazione collettiva decidesse di “interdire” il ricorso a determinati tipi di contratto di lavoro.

In sintesi, secondo la Corte: un potere eventuale di interdizione richiederebbe un esplicito riconoscimento; e “l'assunto della possibilità per le parti collettive di impedire del tutto l'utilizzazione di tale forma contrattuale risulta smentito dalla contestuale previsione [all'art.

¹⁹ In dottrina v. per tutti Voza 2015, 235.

²⁰ La pronuncia della Cassazione del 2019 ha suscitato opposti giudizi da parte della dottrina giuslavoristica con riguardo alla sussistenza o meno di una violazione della libertà sindacale riconosciuta *ex art.* 39 Cost. Molto critici sono, tra gli altri, Calafà 2021, 59 ss.; Centamore 2020, 599 ss.; Id. 2022, 220 s.; Pinto 202, 167 ss.; in senso adesivo si sono invece espressi, tra gli altri, Maresca 2020, 163 ss. e Romei 2020, 167 ss. Per una sintesi del dibattito v. Bano 2023, 73 ss.. In senso critico v. anche Pigliarmini 2020, 343 ss. e Id. 2021, 555 ss..

40] di un potere di intervento sostitutivo da parte del Ministero [...], previsione che denota in termine inequivoci la volontà del legislatore di garantire l'operatività del nuovo istituto, a prescindere dal comportamento inerte o contrario delle parti collettive”.

A me pare che il ragionamento della Cassazione, innanzitutto, non sia estendibile a ipotesi generali di rinvio alla contrattazione collettiva, essendo molto tarato sulla struttura complessiva della disciplina del lavoro intermittente. In termini più specifici, non la trovo condivisibile, ritenendo ben possibile che in un “gioco”, aperto e corretto, di reciproche concessioni le parti possano prevedere – nella disponibilità consentita dal rinvio – un sacrificio di ordine organizzativo e, quindi, una consapevole volontà preclusiva al ricorso di alcune opportunità contrattuali offerte dal legislatore. E proprio le ampie aperture che impone la sfida tecnologica per definire un assetto più fluido delle regole sullo svolgimento del rapporto di lavoro potrebbero richiedere compensazioni di questo tipo. E non ha senso che esse siano precluse alle parti sindacali; libere nel loro ordinamento.

11. – Se l'analisi sin qui condotta si è districata tra una produzione normativa imponente, che segna un quadro tutto sommato definito e a tratti addirittura po' statico, lo scenario muta se osserviamo l'ambito del prototipo di lavoro “decontestualizzato”; questo sì, anche su un piano formale, in ragione dell'espressa esenzione dalla più parte dei limiti previsti dal d.lgs. n. 66/2003. Mi riferisco al telelavoro che è, per tanti versi, esattamente un prodotto dell'ordinamento intersindacale, dal momento che nel lavoro privato la fonte per eccellenza tradizionalmente è stata proprio l'autonomia collettiva, sin dalla metà degli anni Novanta. Vi sono stati contratti collettivi pilota (specialmente nei settori bancario, assicurativo e delle telecomunicazioni), inizialmente aziendali e successivamente anche nazionali, intervenuti entro uno spazio amplissimo nell'assenza, ancora oggi, di una disciplina legale propria.

Questo fa sì che nel settore privato, partendo dall'Accordo Interconfederale del 9 giugno 2004 e prima ancora – a livello europeo - dall'Accordo Quadro Europeo del 16 luglio 2002, la disciplina del telelavoro si ponga come paradigma dell'autonomia regolativa delle parti sociali, sul piano della loro capacità di intercettare con efficienza concreti interessi di ordine produttivo e organizzativo, proprio su temi caratterizzati da spinte innovative e dalla esigenza di revisione dei formanti regolativi tradizionali del rapporto di lavoro subordinato. La loro capacità, poi, di trovare assetti condivisi anche in ordine a livelli, competenze e contenuti della regolazione attraverso la contrattazione.

L'Accordo interconfederale attribuisce alla contrattazione di primo e secondo livello la facoltà di adeguare e/o integrare i principi e i criteri dell'Accordo Quadro europeo; si riconosce ovviamente lo spazio delle intese individuali, non ponendo comunque alcuna preclusione di principio ad altre forme di autonomia negoziale. Un sistema di coordinamento, dunque, molto elastico.

Tra le sporadiche disposizioni di legge che hanno trattato del telelavoro la sola l. n. 183/2014 (delega al Jobs Act) lascia spazio espressamente alla contrattazione collettiva, incentivando al suo articolo unico, comma 9, lett. d, la conclusione di accordi collettivi per favorire la conciliazione vita lavoro anche attraverso il telelavoro. La disposizione in parola

è poi stata attuata con l'art. 23 d.lgs. n. 80/2015, il quale riconosce un incentivo ai datori che, per favorire la conciliazione vita lavoro, optino per il telelavoro tramite contratti collettivi stipulati da associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, con la possibilità anche di escludere dal computo dei limiti numerici, previsti da legge e contratti collettivi, i telelavoratori. Tali incentivi sono accordati solo in caso di introduzione del telelavoro attraverso pattuizione collettiva e non individuale (Vallauri M.L. 2016, 123-135, spec. 133 ss.). E infatti, nonostante il ruolo primario della contrattazione collettiva nella regolamentazione del telelavoro, l'autonomia individuale conserva una propria funzione nel fissare la disciplina di dettaglio dell'istituto, oltre che ovviamente nell'instaurazione della relazione di telelavoro, atteso che tutte le fonti sul telelavoro nel settore privato ne prevedono la volontarietà.

La centralità del ruolo delle organizzazioni sindacali e dell'autonomia collettiva è testimoniata anche dall'attivismo su questo fronte a livello europeo, dove le parti sociali continuano a lavorare nella costruzione di nuove tutele per i telelavoratori, atteso che il programma di lavoro del dialogo sociale per gli anni 2022-2024 prevede che venga discussa in tale contesto la revisione dell'Accordo Quadro del 2002 con riferimento sia al telelavoro sia al diritto alla disconnessione, trasponendo l'accordo raggiunto in una Direttiva.

Con riferimento ai contenuti della contrattazione collettiva nella definizione della flessibilità spazio-temporale, quest'ultima è concepita in senso assai ampio dai due Accordi. Sono poi i contratti di primo e secondo livello a fissare nel dettaglio la declinazione della proiezione temporale del telelavoro, con riferimento ai settori e al contesto aziendale.

Nell'Accordo Quadro europeo e in quello interconfederale la dimensione temporale del telelavoro è definita dall'avverbio "regolarmente" che si trova nella definizione dell'istituto di cui all'art. 2, par. 1, AQE (art. 1, comma 1, AI). Tale avverbio deve essere letto secondo la nozione ampia di telelavoro in base all'intenzione delle Parti sociali europee²¹, cosicché è in grado di ricomprendere ogni forma di telelavoro che si svolga con regolarità, con cadenza regolare, compreso il telependolarismo e il telelavoro mobile, con l'esclusione del solo telelavoro occasionale²².

Con riguardo alla flessibilità spaziale, attraverso la definizione di telelavoro come "attività lavorativa, che potrebbe anche essere svolta nei locali dell'impresa, [ma che] viene svolta al di fuori dei locali della stessa" (art. 2, par. 2 Accordo Quadro; art. 1, comma 1, Accordo interconfederale) si coprono sostanzialmente tutte le possibili forme di telelavoro e lavoro da remoto (ad es. "da casa", "alternato", "mobile") ammesse dal progresso tecnologico: dilatando così al massimo la dimensione dello spazio lavorativo. Un limite è probabilmente determinato dalla necessità che l'attività in oggetto possa essere svolta, per sua natura, anche nei locali dell'impresa; diversamente, la prestazione non rientrerebbe nella nozione di telelavoro (Tufo 2021, 107). Nella contrattazione collettiva, invece, emergono maggiori vincoli relativi al luogo di lavoro (ma pur sempre seguendo soluzioni assai variegate), atteso che prevalentemente si parla di telelavoro domiciliare e, meno spesso, di telelavoro in telecentri o in luoghi nella disponibilità o meno del dipendente non necessariamente

²¹ ETUC, 2003, 10.

²² Cfr. Gottardi 2003; nonché Tufo 2021; contra Colucci 2007, 181-190, spec. 183

identificati con il suo domicilio. Altre volte ancora, si fa riferimento a telelavoro che può svolgersi in qualunque luogo idoneo anche diverso dal domicilio del dipendente, purché fisso, predeterminato ed esterno rispetto alla sede di lavoro aziendale. Alcuni accordi ammettono il telelavoro mobile od occasionale o anche rientri periodici del lavoratore.

Nel lavoro pubblico la fonte normativa principale che disciplina il telelavoro, ossia il D.P.R. n. 70/1999 (Regolamento sul telelavoro nelle Pubbliche Amministrazioni), contiene due deleghe fondamentali alla contrattazione collettiva. L'art. 4, comma 1, D.P.R. stabilisce che il dipendente è assegnato al telelavoro in base ai criteri fissati dalla contrattazione collettiva, nell'ottica di una valorizzazione dei benefici personali e sociali del telelavoro. Anche l'art. 8 delega la contrattazione collettiva a definire gli adattamenti relativi al trattamento economico e normativo che si renderanno necessari, a seconda delle diverse tipologie di telelavoro; ciò nel rispetto del principio di parità di trattamento coi colleghi interni e con particolare attenzione ai profili prevenzionistici. Secondo alcuni la contrattazione potrebbe anche selezionare specifiche categorie di lavoratori che potrebbero accedere al telelavoro²³.

In realtà, di fatto, le parti sociali hanno avuto un ruolo ancor più ampio nella regolamentazione del telelavoro nel settore pubblico, atteso che i principi fissati dal Regolamento sono stati ribaditi e precisati mediante l'Accordo Quadro sul Telelavoro nelle Pubbliche Amministrazioni del 23 marzo 2000, che, a sua volta, determina gli spazi di operatività della contrattazione collettiva di primo e secondo livello, in particolare con riferimento ai profili di flessibilità spazio-temporale.

Con riferimento alla flessibilità temporale, l'art. 3, comma 4 di quest'ultima intesa delega, infatti, la contrattazione integrativa a determinare “gli eventuali adattamenti della disciplina del rapporto di lavoro resi necessari dalle particolari condizioni della prestazione” di telelavoro. In particolare, la contrattazione di comparto può disciplinare gli aspetti strettamente legati alle specificità del comparto, con riferimento (comma 5, lett. b) ai “criteri generali per l'articolazione del tempo di lavoro e per la determinazione delle fasce di reperibilità telematica”. L'art. 6, comma 1, aggiunge inoltre che “avendo riguardo agli obiettivi ed alle modalità attuative del progetto, allo scopo anche di valorizzare l'autonomia nella gestione del tempo e dell'attività lavorativa, la prestazione del telelavoro è orientata a modelli innovativi di distribuzione dell'orario di lavoro, ferma restando la stessa quantità oraria globale prevista per il personale che presta la sua attività nella sede”. La dottrina ha tuttavia fortemente criticato i molteplici richiami all'orario di lavoro, i quali sembrerebbero in contrasto con la disposizione appena menzionata e denoterebbero la difficoltà della P.A. a passare a una “cultura dei risultati” che, al tempo, veniva considerata il tratto più innovativo del telelavoro.

Similmente, l'Accordo Quadro sul telelavoro nella PA delega la contrattazione integrativa a delimitare la flessibilità spaziale; in particolare, la contrattazione nazionale può disciplinare gli aspetti strettamente legati alle specificità del comparto, con specifico riferimento (comma 5, lett. a) ai “criteri generali per l'esatta individuazione del telelavoro rispetto ad altre forme di delocalizzazione”; lasciando ai progetti di telelavoro l'indicazione del luogo

²³ Cassano 2000, 1358 ss., spec. 1367 ss.; anche Tufo 2021, 157 ss.

dell'adempimento.

La contrattazione collettiva di comparto ha diligentemente dato seguito alle deleghe sopra descritte, definendo le modalità di esecuzione dei progetti di telelavoro e anche i criteri di articolazione dell'orario di lavoro e delle fasce di reperibilità, in base alla specificità del comparto.

Spicca una peculiarità in questo contesto; là dove la contrattazione di comparto ha definito le forme di telelavoro in relazione al luogo prevedendo il *genere* "lavoro da remoto" e al suo interno il telelavoro domiciliare, ossia svolto al domicilio del lavoratore. Non ci si deve far trarre in inganno, però, dall'espressione *telelavoro* usata nel contratto, che farebbe pensare che sia, quella domiciliare, l'unica ipotesi contemplata; ma se si legge con maggiore attenzione i contratti collettivi richiamano anche altre fattispecie, definite in modo diverso ma sostanzialmente riconducibili alla disciplina del telelavoro (penso al riferimento al "decentramento presso centri satelliti"). C'è da puntualizzare, e mettere in evidenza, la scelta originale dei principali contratti di comparto di predisporre un apposito Titolo dedicato al "lavoro a distanza", in cui rientrano sia il lavoro agile in senso stretto sia il lavoro da remoto, con le due articolazioni di cui si è detto: sostanzialmente un ibrido dove convergono aspetti tanto del lavoro agile quanto del telelavoro quanto dell'ordinario impiego. Una figura, il lavoro da remoto, controversa; perché secondo alcuni denota un'opacità delle forme di lavoro a distanza nella p.a. e che, specificamente, non giova certo per altri versi – si è detto – al tentativo di valorizzare e razionalizzare il lavoro agile (su cui *infra*): "aggiungere una forma di lavoro a distanza ulteriore (...) complica ulteriormente un quadro in sé già molto complesso" (Monda 2022, 142).

Meno significativa è l'esperienza della contrattazione integrativa di secondo livello, che ha avuto ad oggetto essenzialmente gli adattamenti della disciplina del rapporto di lavoro dei dipendenti interessati, in relazione alle particolari condizioni della prestazione. In ogni caso, il consenso del dipendente, e dunque la relazione individuale con il datore di lavoro, rimane centrale, anche nel settore pubblico, nell'avvio e nell'esecuzione della prestazione di telelavoro.

Il dato più significativo nel lavoro pubblico è una sorta di tendenziale e latente assimilazione tra telelavoro e lavoro agile; si comprende – al fondo – la volontà di delineare una disciplina uniforme e lineare, evitando di stressare le due contigue fattispecie, entrambe richiedenti sia una puntuale pianificazione organizzativa sia una disponibilità di strumentazioni digitali avanzate non sempre patrimonio di tutte le nostre amministrazioni.

12. – Seguendo l'ordine del mio indice – e in naturale sequenza con le riflessioni sul telelavoro – passerei adesso a esaminare la disciplina del lavoro agile. Esercizio impegnativo e delicato, se si adottano le chiavi di lettura annunciate a inizio relazione.

Sin dalla definizione, il lavoro agile svela il suo carattere di fattispecie paradigmatica della destrutturazione delle dimensioni spazio-temporali del lavoro: "modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa". Non manca niente: l'evidente centralità

dell'autonomia individuale, lo svincolo dalle coordinate tradizionali dello svolgimento della prestazione lavorativa, il ricorso alle tecnologie.

Non è la mia relazione il luogo per approfondire i caratteri sostanziali della fattispecie; la ricostruzione di Marina Brollo è talmente ricca in tal senso, che è il rimando ad essa è scontato e doveroso.

Io mi soffermerò invece su due aspetti. Il ruolo dell'autonomia collettiva e il suo inserimento in questo particolare triangolo giuridico, puntualizzando gli strumenti negoziali utilizzabili, il loro oggetto e il rapporto tra i diversi livelli di autonomia negoziale.

Prendo avvio da una constatazione ricorrente e molto semplice; vale a dire il fatto che nella l. n. 81/2017 non si rinvencono rinvii espliciti e diretti all'autonomia collettiva, la quale affiora per vie traverse grazie ai riferimenti di cui all'art. 18, comma 1, "ai limiti della durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti [...] dalla contrattazione collettiva" e di cui all'art. 20, comma 1, sul diritto del lavoratore agile "al trattamento economico e normativo non inferiore a quello complessivamente applicato, in attuazione dei contratti collettivi di cui all'articolo 51 del decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81, nei confronti dei lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all'interno dell'azienda". Molti si sono interrogati sul senso e le ragioni di tale assenza, dissonante rispetto alle origini dello smart work, per tanti versi un prodotto delle relazioni industriali e dell'autonomia collettiva. Sappiamo bene, infatti, che sin dal 2012 prototipi di lavoro agile erano già delineati in contratti aziendali di specifici settori (bancario, assicurativo, telecomunicazioni) con vocazione tecnologica e internazionale; con l'approvazione della disciplina legale la contrattazione collettiva aziendale in materia di lavoro agile ha subito addirittura un incremento, al netto – come vedremo – di accordi e protocolli di rilievo nazionale. Si registra, pertanto, un *bias* legislativo in tal senso: una rimozione freudiana comprensibile prevalentemente se non solo – senza negare le varie, altre ragioni pure addotte per spiegare il silenzio del legislatore – interpretandola come una precisa opzione di discontinuità con il passato. La diffusione negoziale della modalità di lavoro agile sarebbe solo un'occasione; e l'intento effettivo sarebbe la definizione di un'ipotesi concreta di soggettivizzazione regolativa responsabile (Perulli) interamente affidata all'autonomia negoziale individuale; una fattispecie rispetto alle cui caratteristiche strutturali e funzionali l'esercizio dell'autonomia collettiva risulterebbe eccentrico (non lo dice apertamente Ales 2022, ma lo lascia intuire). Con una parafrasi politicamente corretta è stato detto che la motivazione dell'assenza di un aperto ruolo della contrattazione collettiva andrebbe ricercata, più che nella tendenza all'individualizzazione del diritto del lavoro, nella volontà del legislatore di rispondere al meglio alle esigenze di conciliazione vita-lavoro e di organizzazione della prestazione relative allo specifico rapporto di lavoro, esigenze alle quali l'accordo individuale si adatterebbe meglio della contrattazione collettiva, quasi come si trattasse di un "abito sartoriale" (Martone 2018, 293 ss., spec. 298). Il senso – con parole più felpate – è quello.

Ma, sebbene la contrattazione collettiva si sia totalmente (ri)appropriata della materia, non va trascurato il perverso intento del legislatore di condizionare sostanzialmente l'assetto delle fonti regolative, attraverso l'innesto nella dialettica "individuale/collettivo" «della dinamica 'interna' intercorrente fra contratto di lavoro e accordo sulla modalità agile» (Tinti A. R.

2022). Questo per rimarcare due conclusioni.

La prima, che lo spazio negoziale recuperato dalle organizzazioni sindacali nella perimetrazione dei diversi aspetti dello svolgimento del lavoro agile non può darsi mai per scontato; là dove si tratta interamente del frutto di una valutazione di opportunità in concreto del coinvolgimento sindacale nonché della valorizzazione di collegamenti legislativi interni avuto riguardo a indiscutibili competenze della contrattazione. La quale ha uno spettro variegato di temi su cui intervenire proprio per l'intensità delle due circostanze ora rappresentate.

La seconda conclusione attiene al raggio di regolazione concesso all'autonomia collettiva; la quale evidentemente non dovrebbe mai spingersi sino a esautorare la libera disposizione delle parti individuali. Si profila, quindi, una funzione di integrazione e specificazione normativa delle indicazioni legislative oppure, per materie come la fissazione dei limiti orari o il connesso diritto alla disconnessione, una funzione di sostegno all'autonomia individuale in un'ottica di esplicita salvaguardia e garanzia di diritti fondamentali dei lavoratori: la salute e la sicurezza, in primo luogo (Pascucci).

Un qualche orizzonte di senso della lettura rigida ed estraniante della *ratio* legislativa della l. n. 81 può fornire, semmai, qualche argomento in più per escludere il solo intervento della contrattazione di prossimità. È un dibattito vivace quello che si è innescato sulla questione, innervato su quello più generale della possibilità di deroghe *in pejus* di matrice collettiva. C'è chi esclude l'esercizio della deroga *in peius* da parte degli accordi di prossimità per assenza di competenza o meglio per assenza di materie negoziabili (A. Occhino): le più pertinenti - l'"introduzione di nuove tecnologie" e i "contratti a orario [...] flessibile" - non identificherebbero il lavoro agile (*contra* Spinelli e Tufo). Altri, viceversa, intravedono una traccia percorribile negli aspetti del miglioramento della qualità dei contratti di lavoro, degli incrementi di competitività e della gestione delle crisi aziendali; e addirittura nella estrema possibilità di derogare all'accordo individuale, così configurando un lavoro agile "unilaterale" non dissimile da quello emergenziale, ma anche modificando e rideterminando la regolamentazione dell'orario di lavoro compresi i suoi limiti massimi (Zilio Grandi G., Picunio M. L. 2020, 169-175). Iscrivendomi alla fazione più critica e meno possibilista, vorrei aggiungere, riprendendo quanto messo a fuoco sulla competenza dell'autonomia collettiva, che l'intervento dei contratti di prossimità sarebbe totalmente distonico ed eccentrico, giacché, essendo il perno della disciplina il patto individuale, la *ratio* derogatoria dell'art. 8 d.l. n. 138 del 2011 non troverebbe collocazione, essendo questa costruita comunque per disciplinare una relazione tra fonti eteronome applicate al contratto e non certo per sostituirsi alla volontà individuale del contratto stesso ovvero per sopravanzare libere intese individuali.

Quanto al rapporto tra accordo individuale e contratto collettivo, si ritiene operante il principio di inderogabilità *in peius*; quindi, il primo non potrà derogare in senso peggiorativo rispetto al secondo e dovrà conformarsi ai principi dell'accordo collettivo (v. Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile nel settore privato del 7.12.2021); regola che secondo alcuni andrebbe ricondotta allo stesso principio di parità di trattamento di cui all'art. 20 l. n. 81/2017 (C. Spinelli 2017, 114). Men che meno l'accordo individuale può operare *in peius* rispetto alla legge (A. Occhino 2018, 81 ss., spec. 99).

In questo discorso sull'assetto delle fonti gioca un ruolo importante il Protocollo poco sopra citato, che fissa alcuni principi generali destinati a orientare la contrattazione collettiva (sul rapporto tra fonti instaurato dal Protocollo v. L. Zoppoli 2022). Ovviamente rimane uno spazio per l'accordo individuale, cui si affida la definizione dell'alternanza tra i periodi di lavoro all'interno e all'esterno dei locali aziendali come anche dei tempi di riposo e delle misure tecniche e/o organizzative necessarie ad assicurare la disconnessione, pur nel rispetto di quanto stabilito dalla contrattazione collettiva di riferimento (art. 2, comma 2, lett. b ed f) del Protocollo).

La contrattazione collettiva, in specie aziendale, svolge poi una delicata funzione di declinazione della flessibilità spazio-temporale del lavoro agile; sia per quanto riguarda la definizione del luogo di lavoro sia in ordine alla flessibilità temporale. Flessibilità che a detta dei più presuppone comunque una misurazione e una determinazione di massima della durata del lavoro (Cfr. P. Bozzao 2022; nonché S. Bellomo 2022; critico M. Tiraboschi 2022 su questo "condizionamento", ritenuto stravagante rispetto allo schema del tutto aperto del lavoro agile).

Non c'è tempo per entrare in un'analisi di dettaglio dei contratti. Sintetizzo, ai nostri fini, due aspetti rilevanti.

Il primo aspetto è quello della competenza tecnica e dell'approccio culturale. I contenuti degli accordi non mostrano in linea di massima la diffusione di una particolare capacità di leggere l'innovazione insita nella modalità agile; essi 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.

Il secondo aspetto riguarda le tutele per il lavoratore; e qui si assiste ad un'asimmetria, perché sulle coordinate temporali la contrattazione è molto puntuale e si coglie l'attenzione a evitare i rischi di un'eccessiva ingerenza del tempo lavorato rispetto ai tempi di vita del lavoratore. Non la medesima qualità normativa si riscontra nella regolazione del diritto di disconnessione; addirittura molti accordi, la maggioranza, non prevedono affatto regole specifiche e, pure quando ci sono, solo poche danno effettiva sostanza ad una misura che dovrebbe rappresentare il vero specifico dell'attività negoziale (Elmo 2023). Ciò in ragione dell'ormai acclarato collegamento stretto di tale diritto con la disciplina sia dell'orario di lavoro sia della salute e sicurezza dei lavoratori (Pascucci); sotto quest'ultimo versante si consideri, del resto, che è sempre più accreditata la ricostruzione della disconnessione come misura prevenzionistica.

L'impressione complessiva è che, fuori da mirate e circoscritte sperimentazioni aziendali, la regolazione del lavoro agile da parte della contrattazione collettiva rischi di venire attratta in logiche iperprotettive che sarebbero assolutamente da evitare. C'è un paradosso, probabilmente: il tema del lavoro agile solo in parte coinvolge l'organizzazione generale dell'impresa; quindi, a livello aziendale, il sindacato sconta la prossimità con il gruppo dei lavoratori, i quali naturalmente possono avere propensioni personali a lavorare in modo smart; il rischio è così quello che emerge dagli accordi: indicazioni troppo generiche o troppo particolari. Probabilmente la combinazione tra fonti dovrebbe distaccarsi dai modelli pre-

legislativi o emergenziali e, quindi, il livello nazionale dovrebbe recuperare spazi prefigurandosi una funzione definitoria più generale delle istanze protettive e promozionali, al tempo, della prestazione di lavoro in modalità agile.

Potrebbe, allora, coltivarsi come modello di riferimento l'assetto delle fonti del lavoro pubblico, con i dovuti adattamenti e la consapevolezza delle differenze di fondo e dei diversi presupposti storico-evolutivi dei due sistemi sindacali.

Come spesso capita, i comparti pubblici mostrano modelli regolativi dotati di un'ambiguità direttamente proporzionale al loro carattere innovativo. Basti pensare che nell'ambito del lavoro pubblico il lavoro agile aveva in effetti trovato un aggancio normativo prima della l. 81/2017, nella l. 124 del 2015, e un tentativo di sistemazione, poi, nella Dir. P.C.M. n. 3 del 2017. Direttiva capace di offrire spunti regolamentari per la traduzione operativa dell'istituto anche più puntuali di quelli offerti dalla stessa legge n. 81; anzitutto con riferimento all'individuazione stessa della fattispecie negoziale. Ma in questo contesto non era prevista alcuna funzione in capo ai sindacati e blande erano le aperture partecipative: la Direttiva n. 3/2017 auspicava "percorsi di condivisione e confronto con le organizzazioni sindacali che, in un'ottica di collaborazione, possano essere utili per l'applicazione di un istituto innovativo come il lavoro agile". La pandemia ha tirato la volata al lavoro agile, più che nel privato – non si dimentichi la formula "modalità ordinaria di svolgimento dell'attività lavorativa" nelle pubbliche amministrazioni, tramutata poi in "non ordinaria" – senza però che ancora si intravedesse una posizione netta sul ruolo delle organizzazioni sindacali. Ruolo che è stato formalizzato solo nel Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale del 10 marzo 2021 tra Presidente del Consiglio, Ministro del lavoro, CGIL, CISL e UIL, il quale ha affidato alla contrattazione collettiva del triennio 2019-2021 la regolamentazione del lavoro agile. In particolare, sono gli artt. 36 ss. CCNL comparto Funzioni centrali, 63 ss. comparto Funzioni locali e 76 ss. comparto Sanità, che hanno seguito la previsione del Patto, essenzialmente ricalcando la disciplina della l. n. 81/2017 e le Linee guida in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche del 30.11.2021. Essi hanno, tra di loro, un contenuto identico con riferimento al lavoro agile e ai profili di flessibilità spaziale e temporale, che sono definiti, come nel settore privato, dall'accordo individuale pur nel quadro delle regole collettive.

Come si vede il pubblico riconosce in via esclusiva al livello di comparto il compito di definire una cornice generale, per lo più una specificazione di maggior dettaglio delle previsioni di legge, lasciando che la materia segua poi le sorti di tanti temi organizzativi. I quali si snodano attraverso un articolato processo di relazioni sindacali scandito prevalentemente dagli istituti dell'informazione e del confronto, che vedono una partecipazione delle rappresentanze sindacali grazie anche al ruolo di supporto, esaminato sopra, degli OPI.

Questo sistema tende a un equilibrio complessivo dove il presidio principale resta saldo a favore del potere dirigenziale più che dell'autonomia negoziale individuale; sicché la valorizzazione dell'autonomia collettiva risponde all'opportunità di coniugare la flessibilità spazio-temporale con sia rafforzamento della volontà negoziale del singolo prestatore sia l'esigenza dell'amministrazione di gestire uno strumento organizzativo innovativo. In altri

termini, il ruolo dell'autonomia collettiva è quello di mediare i contrapposti interessi individuali, modulando la flessibilità spazio-temporale e riservandosi un intervento – certo meno incisivo (cfr. Monda 2022) – nelle sedi partecipative.

13. – L'analisi delle problematiche legate al ruolo del sindacato nella conformazione organizzativa del lavoro agile ci ha restituito un quadro complesso, che si ripropone nel valutare i margini dell'azione sindacale di fronte alle dinamiche gestionali dei rapporti di lavoro digitalizzati: il lavoro tramite piattaforma e non solo.

Il lavoro digitalizzato, infatti, come ormai più che noto, si connota per una gestione caratterizzata da una flessibilità in ingresso, in costanza e in uscita dal rapporto lavorativo quasi del tutto inedita. Essa, da un lato, può agevolare l'inserimento nel mercato del lavoro e il ricorso alla flessibilità oraria a vantaggio del lavoratore²⁴, ma, dall'altro, certamente accresce il rischio di perdita della “bussola” orientata verso la centralità della persona e del rispetto della dignità umana, che da sempre orienta l'operato del legislatore e delle parti sociali. Del resto, vicende reali, come quella c.d. dell'Algoritmo Frank, confermano i rischi di discriminazione diretta o indiretta legati a una gestione algoritmica dei rapporti di lavoro.

Tali rischi, ovviamente, riguardano tanto il singolo lavoratore quanto i sindacati, i quali potrebbero vedersi privati del loro ruolo a causa della disintermediazione derivante dalla piattaforma e dell'isolamento dei lavoratori, in ragione dell'assenza di uno spazio fisico condiviso. A onor del vero, va anche riconosciuto che il sindacato nella prassi ha trovato una nuova dimensione operativa, attraverso forme innovative di esercizio delle libertà sindacali, e si è avvalso comunque dello strumento degli accordi collettivi e dei protocolli per poter assicurare tutele minime: basti pensare alla Carta dei diritti fondamentali del lavoro digitale nel contesto urbano tra Comune di Bologna, Riders Union Bologna, CGIL, CISL e UIL, Sgam My Menù (poi confluite in Meal s.r.l.) e Domino's pizza²⁵.

Anche questo discorso è in realtà molto ampio, perché intreccia molteplici necessità, ma le principali da affrontare (da ciascuna delle quali emergono ulteriori criticità, come fossero un vaso di pandora), sono le tre individuate in maniera puntuale nella Proposta di Direttiva in tema di lavoro delle piattaforme: “1) garantire che le persone che lavorano mediante piattaforme digitali abbiano, o possano ottenere, la corretta situazione occupazionale alla luce del loro effettivo rapporto con la piattaforma di lavoro digitale e abbiano accesso ai diritti applicabili in materia di lavoro e protezione sociale; 2) garantire l'equità, la trasparenza e la responsabilità nella gestione algoritmica nel contesto del lavoro mediante piattaforme digitali; e 3) accrescere la trasparenza, la tracciabilità e la consapevolezza degli sviluppi nel lavoro mediante piattaforme digitali e migliorare l'applicazione delle norme pertinenti per tutte le persone che lavorano mediante piattaforme digitali, comprese quelle che operano a livello transfrontaliero”²⁶.

²⁴ In tal senso v. Considerando n. 6 COM(2021) 762 final.

²⁵ Altro accordo tripartito di cui si ha notizia è il Protocollo d'Intesa tra Comune di Modena e CGIL, CISL e UIL per la promozione di buona occupazione nel settore del food delivery. Martelloni 2018; Pacella 2019; Lassandari 2018; Forlivesi 2018. Su altri accordi collettivi in materia rinvio ai contributi di Barbieri, Scacchetti, Falasca, Quondamatteo, Ingrao, Di Stasi, Torsello, Leccese, Forlivesi, Rota, Di Meo e Martelloni, in LLI, 2021, n. 1; Leccese, 2021.

²⁶ La Proposta di direttiva ha aperto la strada alla trasparenza. V. Tosi (2023a). Sulla Direttiva Piattaforme, tra le altre, Donini (2022), Tullini (2022) Alaimo (2022).

Ebbene, occorre chiedersi in che modo il sistema delle relazioni industriali possa apportare un contributo utile per la risoluzione di queste tre necessità orientate alla sostenibilità etica.

Qualche “traccia” del percorso da intraprendere è rinvenibile proprio nel testo della Proposta di Direttiva che, direttamente e indirettamente, valorizza le rappresentanze sindacali da diversi punti di vista.

In effetti, molteplici sono i riferimenti ai rappresentanti dei lavoratori nell’intero testo, benché non si ritrovi un richiamo espresso negli articoli relativi alla presunzione di subordinazione e alla presunzione legale, in presenza di determinati indici, di esistenza di un rapporto di lavoro “tra una piattaforma di lavoro digitale che controlla l’esecuzione del lavoro e una persona che svolge un lavoro mediante tale piattaforma”. Vi è un rinvio costante al rispetto delle condizioni di lavoro fissate nei contratti collettivi: il che offre spunti per un ulteriore tema critico che riguarda la possibilità di stipulare accordi per i lavoratori autonomi nel mercato delle piattaforme, “sovraffollato” da questa categoria, in special modo se lo si pone in relazione con le regole sulla concorrenza e, in particolare, con l’art. 101 TFUE (P. Loi 2022). Di questo tema, però, si parlerà nel paragrafo successivo. Del resto, la Proposta di Direttiva non si applica agli autonomi genuini, eccezion fatta – significativamente – per le norme relative alla gestione algoritmica.

Al di fuori del richiamo ai contratti collettivi, nel testo si rinviene, poi, da un lato, l’auspicio dell’adozione di misure adeguate per garantire l’effettiva partecipazione delle parti sociali, nonché per promuovere e rafforzare il dialogo sociale in vista dell’attuazione delle disposizioni della direttiva²⁷; dall’altro, un vero e proprio riconoscimento di diritti nei confronti dei rappresentanti dei lavoratori: a partire dal diritto di informazione sulle condizioni di lavoro²⁸, sino al diritto di agire in giudizio per i lavoratori²⁹ e di essere tutelati da qualsiasi conseguenza sfavorevole derivante da un reclamo presentato alla piattaforma di lavoro digitale o da un procedimento promosso al fine di garantire il rispetto dei diritti previsti dalla direttiva³⁰.

Ma un ancor più puntuale riconoscimento dell’importanza del coinvolgimento del sindacato è previsto nell’ambito delle disposizioni relative alla gestione algoritmica, in quanto il rischio di opacità e non intellegibilità della stessa potrebbe implicare violazione di diritti fondamentali. In effetti, la Proposta prende atto che “comprendere in che modo gli algoritmi influenzano o determinano talune decisioni (quali l’accesso a future opportunità di lavoro o premi, l’imposizione di sanzioni o l’eventuale sospensione o limitazione degli account) è fondamentale, considerate le implicazioni per il reddito e le condizioni lavorative delle persone che lavorano mediante piattaforme di lavoro digitali”. Per questa ragione, all’art. 6, impone alle piattaforme di lavoro digitali di informare i lavoratori in merito all’uso e alle caratteristiche principali dei sistemi di monitoraggio automatizzati³¹; prevede, poi, agli artt. 8

²⁷ Si vedano il considerando 52 e l’art. 21 della Proposta.

²⁸ Ancora, all’art. 12, sancisce espressamente che le informazioni relative alle condizioni di lavoro vadano comunicate alle autorità interessate e ai rappresentanti delle categorie.

²⁹ Art. 14 della Proposta.

³⁰ Art. 17 della Proposta.

³¹ Le informazioni da fornire comprendono le categorie di azioni monitorate, supervisionate e valutate (anche da parte dei clienti) e i principali parametri di cui tali sistemi tengono conto per le decisioni automatizzate. L’articolo specifica la forma

e 9, il diritto al riesame umano di decisioni significative e quello di informazione e consultazione dei rappresentanti dei lavoratori, pur lasciando impregiudicati gli obblighi vigenti in materia di informazione e consultazione a norma della direttiva 2002/14/CE.

D'altronde, i diritti di informazione sono quelli sui quali nell'ultimo anno anche il legislatore interno si è concentrato. Ancora una volta ricompare dunque il tema – circolare in questa relazione – della partecipazione del sindacato nella gestione delle imprese. In materia di diritto di informazione dei sindacati nell'ambito dei rapporti c.d. automatizzati, in effetti, un importante passo in avanti – salvo poi il piccolo passo indietro compiutosi con il d.l. n. 48/2023 – si è avuto attraverso la riscrittura dell'art. 1 d.lgs. n. 152/1997 e l'ampliamento della categoria dei dati oggetto di informazione, ad opera dell'art. 4 d.lgs. n. 104/2022, attuativo della c.d. Direttiva Trasparenza.

Focalizzandosi proprio sui dati legati alla digitalizzazione del rapporto, invero, analogamente a quanto già previsto nell'ordinamento spagnolo³², è stato riconosciuto un diritto di informazione da parte dei sindacati in caso di utilizzo di meccanismi automatizzati; informazione che – benché non sia una vera e propria condivisione e compartecipazione nell'*algorithmic management* – permette quantomeno di conoscere e comprendere il meccanismo e la codifica utilizzata nella gestione del personale; potendo controllare, così, la correttezza e non discriminatorietà delle condotte datoriali e garantendo quanto già auspicato in ambito europeo³³, a più livelli³⁴. In effetti, la norma introduce il diritto di informazione per il lavoratore, anche per il tramite delle rappresentanze sindacali aziendali o territoriali, in caso di utilizzo di sistemi decisionali o di monitoraggio automatizzati deputati a fornire indicazioni rilevanti ai fini della assunzione o del conferimento dell'incarico, della gestione o della cessazione del rapporto di lavoro, dell'assegnazione di compiti o mansioni, nonché indicazioni incidenti sulla sorveglianza, la valutazione, le prestazioni e l'adempimento delle obbligazioni contrattuali dei lavoratori". Tale informazione deve essere effettuata anche alle RSA o RSU e, in assenza delle predette rappresentanze, alle sedi territoriali delle associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale.

Si tratta, dunque, di un pieno riconoscimento nei confronti delle rappresentanze aziendali. Prima del "ritocco" della disposizione avvenuto nel corrente mese di maggio, tale diritto all'informazione aveva una portata applicativa molto ampia: applicandosi, secondo un'interpretazione estensiva, tutte le volte in cui il sistema automatizzato supportasse la decisione datoriale, anche se quest'ultima fosse poi assunta da una persona fisica³⁵. Chiaramente, su un piano operativo e nella prospettiva datoriale, tale ampiezza ha implicato

e il momento in cui tali informazioni devono essere fornite e stabilisce inoltre che le piattaforme di lavoro digitali non devono trattare dati personali relativi ai lavoratori delle piattaforme digitali, se non intrinsecamente connessi e strettamente necessari all'esecuzione del contratto.

³² *Ley de 28 de septiembre* 2021, n. 12, modificando l'art. 64.4 d) *Estatuto de los Trabajadores*. Sui diritti sindacali nell'era 4.0 nell'ordinamento spagnolo D'Avino, 2022, 2, p. 45.

³³ V. art. 6 della Direttiva Trasparenza. Sul tema v. Alaimo (2022a); Ead. (2022b); Barbieri (2021); Del Frate (2022); Giubboni (2022); Valente (2021); Spinelli (2022); Treu (2021).

³⁴ Oltre che nella Direttiva UE 2019/1152, anche nell'Accordo Quadro delle Parti Sociali Europee sulla Digitalizzazione è previsto espressamente che in situazioni in cui i sistemi di IA sono utilizzati nelle procedure di risorse umane, come l'assunzione, la valutazione, la promozione ed il licenziamento, nonché l'analisi delle prestazioni, la trasparenza deve essere salvaguardata fornendo informazioni. Ugualmente, il Libro Bianco sull'intelligenza artificiale (COM(2020) 65 final) richiede la partecipazione dei portatori di interessi, fra cui parti sociali e organizzazioni della società civile..

³⁵ V. sul tema Carinci, Giudici, Perri (2023).

una procedura onerosa di informazione, che ha portato sin da subito all'instaurazione di giudizi, generando responsabilità per condotta antisindacale. Il riferimento è alla nota ordinanza del Tribunale di Palermo del 31 marzo 2023. Quest'ultima torna utile in quanto ha delimitato proprio alcuni aspetti sostanziali e strutturali relativi all'ambito soggettivo e oggettivo della norma, già intuibili nella lettura della disposizione. Essa ha chiarito: a) l'applicabilità del diritto di informazione anche nei confronti dei lavoratori etero-organizzati ex art. 2 d.lgs. n. 81/2015, che godono di una "protezione equivalente", anche dal punto di vista processuale, e possono richiedere direttamente o indirettamente, per il tramite delle RSA o RSU l'informativa; b) la legittimazione soggettiva delle RSA o RSU o, in subordine, in assenza di tali rappresentanze, delle sedi territoriali delle associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale (in aggiunta, e non in alternativa, a quella del lavoratore): considerando i criteri di cui all'art. 19 st. lav. e la nota sent. della Consulta 231/2013; c) dal punto di vista oggettivo, il contenuto dell'informazione relativo all'intero "dataset" dell'algoritmo, che aiuti a comprendere specificamente – e non genericamente – tutte le informazioni prescritte nel comma 2 dell'art. 1 bis del d.lgs. n. 104/2022.

Ebbene, è evidente come l'area informativa, interpretata in maniera molto ampia, per certi versi ha rischiato di invadere la sfera dell'autonomia imprenditoriale; probabilmente per questa ragione – controbilanciando i diritti in gioco - il legislatore con il d.lgs. n. 48/2023 ha tempestivamente provveduto a restringere l'obbligo di informazione alle sole ipotesi in cui i trattamenti siano "integralmente" automatizzati. D'altronde, anche il Ministero del lavoro, con la circolare n. 19 del 20 settembre 2022, aveva adottato un'interpretazione restrittiva, ritenendo che la disposizione trovasse applicazione solo nel caso in cui il sistema automatizzato assumesse autonomamente la decisione finale, al più con un intervento umano accessorio³⁶.

Tuttavia, chiarendo i dubbi interpretativi sorti, la riforma acclara ciò che a mio avviso è una criticità: l'esclusione dall'ambito di applicabilità di tutte quelle aree in cui anche solo una delle fasi della gestione del rapporto di lavoro non sia automatizzata. D'altronde, "il modello dell'impresa pienamente impersonale e digitalizzata, non costituisce ancora la forma organizzativa dominante nel sistema economico"³⁷, per cui, questo "revirement" inibisce maldestramente le prerogative sindacali, legittimando rifiuti datoriali basati sul mero assunto che una sola fase (anche la più irrilevante da un punto di vista operativo) sia gestita dall'uomo. Ed è chiaro che ciò porterà a una sterile crescita del contenzioso: ogni qualvolta si prospetterà un diniego immotivato il datore di lavoro dovrà, in sede processuale, dimostrare il contrario: non mi sembra una conquista per nessuno.

14. – In effetti, tra i tanti meriti del dibattito e delle iniziative legislative multilivello sorte a sostegno della regolazione del lavoro su piattaforma (uno dei pochi lasciti positivi della stagione pandemica) c'è anche il riaprirsi costruttivo del tema della "sindacalizzazione" del lavoro autonomo ovvero, più correttamente, della fenomenologia collettiva di esso.

³⁶ V. Marazza, 2022.

³⁷ Testualmente Carinci, Giudici, Perri, 2023 p. 17.

La riflessione dottrinale su questo profilo sistematico oggi si attesta su una concezione inclusiva dei diritti sindacali e del conflitto ex art. 39 e 40 Cost., ed estende questi diritti e libertà fondamentali di natura sociale al lavoratore autonomo non imprenditore.

La prima argomentazione fa leva sulla riconducibilità del lavoro autonomo tra i rapporti che, come quello subordinato, per l'efficace tutela dei propri interessi necessitano dell'intermediazione del lavoratore collettivo, in ragione della posizione di debolezza sia rispetto al creditore del lavoro sia nel mercato, determinata dal carattere più o meno accentuato della "personalità" del lavoro. Personalità del lavoro che è verificata quando il lavoro non è, totalmente o parzialmente, delegabile ad altri e sostituibile con mezzi, e sulla quale non ha invece influenza il modo, etero-diretto oppure no, in cui è resa la prestazione di lavoro, di opera/servizio. Ciò include nella tutela costituzionale del lavoro a cui presiedono l'art. 39 e 40 Cost. il lavoro autonomo di specie coordinato ma anche il lavoro autonomo c.d. puro, ma non anche il lavoro autonomo svolto in forma imprenditoriale.

La seconda argomentazione fa leva sull'aggettivo sindacale, interpretato come delimitazione della competenza che l'art. 39 riconosce all'autonomia collettiva e che, per questo, descrive il perimetro di estensione della libertà sociale. La ricostruzione dell'interesse sindacale nei termini di interesse collettivo di natura professionale consente di attrarre, nella protezione costituzionale, l'azione volta all'autotutela di ogni interesse professionale (collettivo) che, in ragione di *deficit* di forza contrattuale dei lavoratori nel mercato, richiede la mediazione del lavoratore collettivo: anche l'interesse professionale dei lavoratori autonomi non imprenditori.

In contrasto con l'orientamento interno, ora richiamato, si è tradizionalmente posta l'UE. In tema di non applicazione del divieto di intese anticoncorrenziali (art. 101, par. 1, TFUE) ai contratti collettivi (c.d. *labor exemption*), l'Unione, per il tramite della sua Corte, senz'altro considera quelli riferiti al lavoro subordinato ma tradizionalmente è restia a riservare la medesima esclusione agli accordi relativi ai lavoratori autonomi. Lavoratori che, in quanto non assoggettati ad un potere di direzione, sono, secondo l'UE, equiparati alle imprese, e, perciò, i loro accordi, valutati alla stregua di *trusts* che ostacolano la concorrenza nel mercato, non sono sottratti dai limiti derivanti dal diritto della concorrenza (è importante la sentenza C-413/13, FNV Kunsten, 2014). Non vi rientrano, comunque, i "falsi autonomi".

Una netta inversione di tendenza sta però emergendo. Già nel 2018 il Comitato europeo dei diritti sociali (CEDS) ha sostenuto che il diritto alla contrattazione spetta anche ai lavoratori autonomi; ciò ove si dimostri *non* che sono "falsi" lavoratori autonomi, ossia che sono nei fatti assoggettati al potere direttivo del creditore del lavoro, bensì che, a causa delle condizioni del mercato in cui operano, non hanno il pari potere economico di negoziare le condizioni di lavoro (CEDS, Irish Congress of Trade Unions v. Ireland, Complaint No.123/2016, 12 dicembre 2018, § 111). Oggi la Commissione, con la Comunicazione del settembre 2022 (2022/C 374/02), ha adottato gli "Orientamenti sull'applicazione del diritto della concorrenza dell'Unione europea agli accordi collettivi concernenti le condizioni di lavoro dei lavoratori autonomi individuali", accogliendo la "debolezza nel mercato" come criterio distintivo tra lavoratore autonomo e imprenditore, così sottraendo la contrattazione collettiva per questi lavoratori dai limiti del diritto anticoncorrenziale di cui all'art. 101 TFUE

(v. Casiello 2022; M. Giovannone 2022, 209 ss.; Verzulli 2022, 2 ss.).

L'orizzonte, così schiarito, non è esente da turbolenze. L'osservazione delle recenti esperienze di contrattazione collettiva nell'ambito del lavoro autonomo mostra tratti peculiari rispetto all'esperienza del lavoro subordinato; tratti che appaiono testimoni del fatto che le caratteristiche del rapporto autonomo rendono difficile: sia l'individuazione della controparte, dell'interlocutore negoziale, che è frammentato e privo di rappresentanza; sia la formazione di una coscienza collettiva e, con essa, la convergenza verso interessi di sintesi comuni e, di riflesso, la rappresentatività dell'organizzazione; sia, infine, l'effettività del tradizionale strumento di coercizione della controparte (lo sciopero).

È soprattutto per tali ragioni che l'azione collettiva, per questi lavoratori, si esplica nella forma della contrattazione essenzialmente con riferimento a rapporti che, per struttura ed equilibrio di potere tra le parti, sono accostabili al lavoro subordinato. Esempi ve ne sono in quei settori in cui è sempre prevalso l'impiego delle collaborazioni coordinate e continuative³⁸; e attualmente il fenomeno si è infoltito in ragione del rinvio legale ex art. 2, d.lgs. n. 81/2015 e, a partire dal 2019, ex art. 47-quater, previsto limitatamente a coloro che esercitano attività di consegna in forma autonoma (*riders*)³⁹.

Tornando alla prassi, e dunque al di là dei rinvii ora richiamati, si osserva che, sempre più spesso, le organizzazioni collettive dei lavoratori autonomi privilegiano forme di azione collettiva diversa dalla contrattazione, specialmente con valenza politica. Ne è esempio l'attività della Colap (Coordinamento libere associazioni professionali), per la partecipazione agli "Stati generali dell'economia" convocati dal Governo Conte nel giugno 2020; così come di ACTA (Associazione dei consulenti del terziario avanzato), a forte vocazione politica, e lobbistica, che molto impegno ha dedicato all'adozione della l. n. 81 del 2017.

L'esperienza ci restituisce, inoltre, un caso di intervento della contrattazione collettiva sul lavoro autonomo coordinato che, per modalità e contenuti, è del tutto innovativo. Si tratta del protocollo per lo sviluppo sostenibile del Gruppo Intesa Sanpaolo sottoscritto (con le delegazioni di Fabi, First-Cisl, Fisac-Cgil, Sinfub, Ugl-Credito, Uilca e Unisin) il 1 febbraio 2017. L'intesa – che la dottrina ha ricondotto agli accordi di prossimità – prevede la possibilità di stipulare, con lo stesso lavoratore, un contratto di lavoro subordinato a tempo parziale e contestualmente un distinto contratto di lavoro autonomo per lo svolgimento di attività di consulente finanziario abilitato all'offerta fuori sede. Ciò che interessa, rispetto al nostro tema, è il fatto che, con riferimento alla parte autonoma del contratto c.d. ibrido, le parti non rinunciano ad una puntuale regolazione dello svolgimento del rapporto parasubordinato, con riferimento sia allo svolgimento del lavoro sia ai profili previdenziali e assicurativi del medesimo, sia, infine, con riferimento al compenso.

Si segnalano, poi, esperienze che estendono misure di welfare derivanti dalla bilateralità ai

³⁸ Accordo 2013 per operatori di call center Assotelecomunicazioni, Asstel, Assocontact e Ugl Terziario; Accordo 2013 Link 2007, Associazioni ONG Italiane, Nidil-Cgil, Felsa-Cisl, Uiltemp per gli operatori del settore delle organizzazioni non governative; accordo 2013 Federterziario, Federterziario Scuola, Confimea, Ugl scuola per i collaboratori del settore scolastico non statale (accordi tutti adattati all'art. 2, co. 2, d.lgs. 81/2015).

³⁹ Quanto al rinvio, ex art. 47-quater, si possono richiamare il noto contratto collettivo per i *food delivery riders*, Ugl e Assodelivery (l'associazione "datoriale" costituita nel 2018 dalle imprese più importanti del settore quali Deliveroo, Glovo, Just Eat, Uber Eats e Social Food) del 2021; il CCNL CNL Confederazione Nazionale del Lavoro, FILD CONFISAL Federazione Italiana Lavoratori Dipendenti - Confederazione generale dei sindacati autonomi dei lavoratori, FILD CIU Federazione Italiana Lavoratori Dipendenti - Confederazione Italiana di Unione delle Professioni intellettuali, 2021.

lavoratori autonomi, i quali, non coperti dalla contrattazione collettiva, sono estranei ai sistemi bilaterali. Esempio ne è il rinnovo del CCNL degli studi professionali sottoscritto da Confprofessioni, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil del 17 aprile 2015, che ha esteso taluni strumenti di welfare, già in vigore per i lavoratori dipendenti, ai praticanti e ai collaboratori con partita IVA. Sicché per la prima volta, i professionisti che versano i contributi alla bilateralità del settore in forza dell'articolo 13 del CCNL sono, loro stessi, beneficiari di prestazioni di assistenza senza il pagamento di somme ulteriori.

Al di là della prassi, fino ad ora richiamata, merita sottolineare che gli accordi richiamati dall'art. 2, co. 2, lett. a) del d. lgs. n. 81/2015 rivelano una prerogativa davvero notevole all'interno dei canonici rapporti tra fonti. Nel sottrarre all'applicazione della disciplina del lavoro subordinato le collaborazioni etero-organizzate – per le quali si prevedono discipline specifiche riguardanti il trattamento economico e normativo, in ragione delle particolari esigenze produttive e organizzative del relativo settore – essi sono abilitati a una funzione normativa integrativa della legge, che sostanzialmente lambisce la definizione stessa della fattispecie di riferimento (Zoppoli A., 2023). E probabilmente anche per questo si è posta con decisione la questione della effettiva e reale rappresentatività dei soggetti negoziali contrattanti.

Non minore peso giocano gli accordi ex art. 47-quarter, capo V bis, d. lgs. n. 81/2015; qui, nella determinazione del compenso per coloro che svolgono attività di *riders* in forma autonoma, anche se mediante piattaforme digitali, la regola negoziata, in questo caso, ha efficacia derogatoria rispetto alla previsione legale contenuta nel co. 2 dello stesso articolo, la quale, in assenza di tale regola negoziale, rinvia al compenso minimo orario parametrato ai minimi previsti da contratti collettivi nazionali di settori affini o equivalenti.

In entrambi i casi, dunque, alla contrattazione collettiva rimane un ruolo di primo piano, di grande responsabilità.

Il che spiega evidentemente la levata di scudi contro il “Protocollo attuativo dell'art. 47 bis ss., d.lgs. 81/15”, siglato da UGL e Assodelivery, annesso al CCNL vigente nel settore logistica.

Lo svolgimento della vicenda è noto. Prima il Ministero del Lavoro, nell'autunno del 2020, ha escluso la possibilità che l'Ugl, quale unico sindacato aderente all'accordo, possa essere considerata soggetto qualificato ad attuare il rinvio legislativo. Poi il Tribunale di Bologna del 30 giugno 2021, il quale, nell'ambito di un procedimento ex art. 28 St. lav., ha accolto una delle obiezioni dei sindacati confederali e dei rider contrari al contratto UGL-Assodelivery, affermando che l'accordo è “stipulato da un soggetto negoziale carente di valido potere negoziale” (l'UGL) perché “privo del requisito della maggiore rappresentatività comparata”. Tra i due interventi si collocano CGIL, Cisl e Uil che con Just Eat siglano un accordo nel marzo del 2021 per attrarre i *riders* nell'area della subordinazione, sotto l'ombrello del contratto collettivo per la logistica.

Cosa ci restituisce questa vicenda su un piano di lettura più generale?

Sicuramente la crescita di consapevolezza sul profilo e gli effetti sociali della possibile dipendenza economica dei lavoratori autonomi non imprenditori. Poi la possibilità di un'espansione – anche in ragione dell'evoluzione U.E. – della contrattazione collettiva,

certamente nell'ambito della parasubordinazione, che presenta già tratti sindacali solidi. Per il resto siamo all'inizio di un fenomeno aggregativo di interessi collettivi, ed è bene annoverare anche quest'ambito tra le progettualità future delle organizzazioni sindacali e di più ampie "strategie normative" (Perulli, Treu 2022, 120-125).

15. – Passo ora a un tema che potrebbe svolgersi – per vero, non unico fra quelli che ho toccato – in una relazione a sé: quello riguardante i cambiamenti della prestazione retributiva in ragione delle trasformazioni sin qui osservate e del relativo ruolo dell'autonomia collettiva.

Si tratta di una materia trasversale, che si pone per i lavori spazialmente e temporalmente decontestualizzati – qual è il lavoro agile, dove già sono affiorati alcuni temi critici – ma che tocca anche coloro che continuano a lavorare in un contesto aziendale materiale comunque fortemente innovato nella sua scansione operativo-funzionale. Il perno del discorso sta nella ridiscussione del dogma "retribuzione-tempo" in contesti in cui l'orario di lavoro diventa un criterio marginale per valutare l'adempimento (Zoppoli L. 2020c), tanto da imporre una ricalibratura dei parametri, strutturali e funzionali, della obbligazione retributiva (Bellomo 2023). Anche in questa prospettiva, si conferma dunque la sensazione delineata nell'introduzione, relativa al cambiamento dei tradizionali punti di riferimento giuslavoristici. Cambiamento che, valutato in una prospettiva di sfida per il sistema di relazioni industriali, può valorizzare il ruolo di autorità salariale della contrattazione collettiva nel perseguimento di un equilibrio tra funzione corrispettiva e funzione redistributiva (Treu 2019).

Tre sono i principali passaggi logici: comprendere come sta cambiando e ancora può cambiare la struttura salariale per essere adeguata alle nuove istanze produttive; considerare come le parti sociali possono introdurre nuove forme di retribuzione; infine, valutare "quale" sia il livello di contrattazione eleggibile.

La riflessione su questo tema, per la verità, non è affatto nuova; già si è osservata la contrapposizione tra "mercato del tempo di lavoro e mercato delle professionalità" e tra "chi svolge un'attività misurabile ancora oggi economicamente in funzione del tempo di lavoro e quella quota crescente di lavoratori che ottiene un compenso economico misurato in funzione delle proprie competenze" (Tiraboschi 2021). Bisogna, quindi, affrontare un cambiamento culturale, che può giovare del recente dibattito concernente l'articolazione flessibile della giornata e della settimana lavorativa, sull'assunto che il benessere del lavoratore e il maggior tempo riservato alla conciliazione vita privata-lavoro vadano di pari passo con l'incremento della produttività. Rinvio al capitolo sulla settimana corta e sul welfare aziendale per approfondire questi aspetti.

Si parla di una sensibilità oggettivamente diffusa, non certo per caso trasposta anche nella Direttiva sul salario minimo adeguato⁴⁰. Essa, benché non entri nel merito del "come" introdurre nuove forme salariali, invita gli Stati membri⁴¹ a garantire un efficace coinvolgimento delle parti sociali nella determinazione dei salari, prevedendo salari equi che

⁴⁰ COM(2020)682.

⁴¹ Riprendendo l'orientamento 5 della decisione (UE) 2020/15125 del Consiglio. Sulla connessione tra dinamiche retributive e produttività del lavoro nella Direttiva v. anche Tiraboschi, 2021.

consentano un tenore di vita dignitoso e consentendo l'adeguamento delle stesse all'andamento della produttività, al fine di promuovere una convergenza verso l'alto.

Così, se la contrattazione, da un lato, è stata indebolita dalla globalizzazione, dalla digitalizzazione e dall'aumento del lavoro povero⁴², dall'altro – quantomeno sul piano della legittimazione – continua ad avere un ruolo primario proprio nella ridefinizione della struttura retributiva. È un ruolo che – lo sappiamo bene – da tempo si evolve, sin dal Protocollo Interconfederale del 1993, là dove si evidenziava la necessità di correlare le erogazioni retributive sia ai risultati conseguiti nell'ambito di programmi aventi come obiettivo gli incrementi di produttività, di qualità e competitività, sia a quelli legati all'andamento economico dell'impresa. Da quel momento in poi, a più riprese, tanto i protocolli interconfederali quanto gli interventi normativi hanno ribadito la centralità del tema e si sono aperte varie stagioni (Zoppoli L. 2021), accomunate nella sperimentazione di nuove variabili salariali.

Questa evoluzione ci restituisce anche una precisa opzione funzionale, che è quella di affidare alla contrattazione decentrata il ruolo speciale di definizione degli incentivi e delle nuove voci legate alla produttività. Opzione destinata sicuramente a consolidarsi.

La “delega” alla contrattazione decentrata dovrebbe concentrarsi ed esaurirsi nell'ambito delle materie e modalità che vanno a incidere favorevolmente sulla crescita della produttività: modalità, le quali possono e devono senz'altro riguardare, per un verso, la produttività collettiva, attraverso la misurazione della performance complessiva, ma che non possono più limitarsi ad essa. Resta lo spazio per la strada “più *soft*”, praticata sino a ora⁴³, incentrata semplicemente sulla maggiore valorizzazione dei premi accessori e dei trattamenti integrativi, nonché dei premi di produttività (Caruso 2018; Marocco 2018). Del resto, è lo stesso legislatore ad investire per il potenziamento degli istituti dei premi di produttività erogati tramite i contratti collettivi integrativi, così come sui benefici per l'utilizzo e lo sviluppo del welfare contrattuale, in special modo attraverso il regime delle agevolazioni fiscali⁴⁴. Tali politiche trovano riscontro nella prassi negoziali: il XXVI Rapporto Mercato del lavoro e contrattazione collettiva, 2022, evidenzia che la materia più frequente negli accordi decentrati è proprio quella salariale. Oltretutto, il numero degli accordi che prevedono misure di welfare ovvero di conversione del premio retributivo e obiettivi di produttività, è in crescita. Tale aspetto viene descritto proprio come uno degli elementi significativi di novità degli ultimi anni e rappresenta una qualitativa evoluzione della contrattazione decentrata. Questo dimostra – come si evidenzia nel rapporto – che, sebbene la contrattazione decentrata abbia incontrato, e può nuovamente trovare, difficoltà nelle situazioni di incertezza, “sta ritrovando nuovo slancio e può dare un importante contributo”, in particolare nell'attuale fase economica e sociale.

Questo slancio, però, ancora non conduce a quel compiuto processo di modernizzazione della struttura salariale tale da permettere che, accanto alla funzione normativa della contrattazione collettiva, sia totalmente affermato quel ruolo economico-istituzionale “di

⁴² In questi termini ancora la Direttiva sul salario minimo.

⁴³ Come confermato dal IX Rapporto Adapt sulla Contrattazione Collettiva in Italia nel 2022.

⁴⁴ Si rinvia solo a titolo esemplificativo alla l. di bilancio per il 2023 (l. n. 197/2022).

costruzione e costante adattamento delle dinamiche dell'incontro tra domanda e offerta, attraverso la definizione dei criteri di misurazione del valore di scambio del lavoro" (Tiraboschi 2022). La "vera" modernizzazione impone un'ulteriore valorizzazione di incentivi alla produttività individuale, attraverso una retribuzione per obiettivi⁴⁵ meno legata alla sua struttura basilare "tempo-lavoro" (Tursi 2022), ovvero pratiche di "cottimo moderno" (o di metodi di retribuzione detti nella terminologia aziendalistica *pay as you go, piece work*). Quest'ultimo dovrebbe seguire la stipula di accordi "di produttività del fattore lavoro", che – facendo riferimento, per l'appunto – alla sola produttività del fattore lavoro, non riguardano la redditività dell'azienda, la quale diventa del tutto indifferente al fine dell'attribuzione del salario variabile (già Loy 2002). In tal modo, si favorisce anche la corretta regolamentazione e "personalizzazione" di quelle peculiari modalità di retribuzione chiamate "cottimo mascherato"⁴⁶, diffuse in special modo nell'economia delle piattaforme.

Va chiarito, però, che introducendo tale "cottimo 4.0", non si può perdere di vista l'assicurazione di parametri adeguati ad assicurare i minimi salariali (mette in guardia dalle implicazioni critiche del ritorno del cottimo Lani 2023): tra le proposte, ad esempio, si parla di ora virtuale convenzionale, di straordinario forfetizzato, o di introdurre il parametro del "tempo normalmente necessario" o la "quota minuto" (Del Conte, 2021; Razzolini, 2022). Ne è consapevole anche il legislatore delle piattaforme digitali quando esclude, in assenza di contrattazione collettiva, la possibilità di adottare un sistema di cottimo puro, sempre a rischio di entrare in contrasto con l'art. 36 Cost.⁴⁷: discorso più generale, senz'altro valevole per ogni tipo di attività lavorativa caratterizzata dall'assenza di determinazione quantitativa oraria e/o puntuale collocazione oraria.

L'impossibilità di adottare il cottimo "in maniera assoluta" è altresì confermata dall'analisi di alcune prassi contrattuali che significativamente si rinvergono nella disciplina nazionale di categoria⁴⁸. Un esempio è dato dal CCNL Metalmeccanici, che prevede la retribuzione a cottimo, sia collettivo che individuale, allo scopo di conseguire l'incremento della produzione, chiarendo espressamente che le tariffe devono essere fissate dall'azienda in modo da garantire nei periodi normalmente considerati, al lavoratore di normale capacità ed operosità, il conseguimento di un utile di cottimo non inferiore alle percentuali dei minimi di paga base previste nel CCNL stesso⁴⁹.

Senza dubbio, dunque, il primo passo per tale contrattazione collettiva dovrebbe essere quello di mantenere il collegamento con il livello di inquadramento del lavoratore: che resta e diventa ancor di più centrale per valutarne le competenze. Su esse, poi, devono influire maggiormente rispetto al passato le variabili organizzative. Il trattamento economico dovrebbe dunque essere collegato alla previsione di contratti collettivi che programmano la

⁴⁵ Sul tema Monterossi, 2022.

⁴⁶ Tale espressione è stata adoperata dai sindacati confederali e dalle unions metropolitane in riferimento al modello retributivo contemplato dal CCNL Assodelivery-UGL Rider) e ripresa da Scelsi, 2022.

⁴⁷ Si consideri, tuttavia, che anche per le ipotesi di cui all'art. 47 bis d.lgs. 81/2015 ai fini assicurativi Inail il parametro considerato è comunque quello della retribuzione convenzionale giornaliera, rapportata ai giorni di effettiva attività, a prescindere dalle ore giornaliere. V. Ales, 2023, p. 49.

⁴⁸ Dagnino, Tomassetti, Tourner, Tiraboschi, 2016.

⁴⁹ Tit. IV, art. 2 Contratto metalmeccanici 2021-2024, <https://www.contrattometalmeccanici.it/rinnovo-contratto-metelmeccanici-2021-2024>.

produttività adottando misure organizzative connesse non solo ai tempi ma anche ai contenuti della prestazione e alla tecnologia⁵⁰. La chiave di volta sarebbe quindi l'introduzione di un accordo incentrato proprio sulla predeterminazione e sulla pianificazione delle singole attività, orientandole maggiormente al risultato, nonché dei concreti e correlati meccanismi di misurazione del rendimento individuale (Ales 2020): è ovvio che da questi ultimi non si può prescindere, ai fini della valutazione dell'adempimento⁵¹.

Sulla carta più evoluto – almeno da questo punto di vista – è il pubblico impiego. È introdotto un modello in cui la valutazione della performance e il riconoscimento dei trattamenti economici accessori a livello di contrattazione integrativa si fondono; questi, svincolati dal mero indicatore della “presenza in servizio” (Ricci 2022), si pongono come una combinazione virtuosa tra la dimensione individuale e quella organizzativa, nonché – passando per la predeterminazione degli obiettivi – risultano in linea con la realizzazione del buon andamento⁵².

Dunque, proprio attraverso la valutazione della performance collettiva e i trattamenti economici erogati in funzione del risultato, fermo restando il rispetto dei minimi ex art. 36 Cost., la contrattazione si esprimerebbe nella sua pienezza, concorrendo, per un verso, a dare concreta attuazione al principio di proporzionalità della retribuzione e, per l'altro, a incentivare e promuovere non solo la produttività ma soprattutto la valorizzazione del merito. Eserciterebbe pertanto un ruolo, l'autonomia collettiva, che la stessa Corte Costituzionale, le riconosce apertamente, valorizzandolo in special misura proprio nel lavoro pubblico⁵³.

16. – Il mio discorso non può affatto trascurare, lentamente avvicinandomi alle conclusioni, il contributo dell'autonomia collettiva al welfare occupazionale e aziendale⁵⁴, finalizzato al godimento del tempo per la conciliazione vita e lavoro: un welfare, quindi, adeguato a ristrutturare e a “personalizzare” i benefit dei lavoratori in effettiva relazione con il *work-life balance* e coniugare gli interessi collettivi con i bisogni personali relativi all'uso del tempo della persona. Bisogni sempre di più alla ribalta; recenti analisi statistiche ci rivelano che tra le prime motivazioni della *great resignation* c'è proprio l'aspirazione a un maggior equilibrio tra vita privata e lavorativa. Si tratta, in qualche modo, di un versante speculare alla destrutturazione spazio-temporale dei lavori.

Dedicando solo pochi cenni a questo ambito, parto da dati legislativi più recenti; e uno spunto iniziale mi viene offerto proprio da un'occasione non colta dal legislatore di maggio 2023. Mi riferisco, in particolare, alla previsione nell'art. 40 d.l. 4 maggio 2023 n. 48, dedicato

⁵⁰ In questi termini è utile ripescare proprio quanto evidenziato nel DPCM del 22 gennaio 2013. Per una approfondita analisi del DPCM Vitaletti, 2014.

⁵¹ Propongono per lo smart working, ad esempio, la retribuzione a cottimo oppure una misurazione della performance e delle soft skill che la persona mette in gioco durante il lavoro Carinci, Ingraio, 2021.

⁵² La determinazione strategica degli obiettivi individuali e collettivi, quindi, che devono confluire nel P.I.A.O., in questa prospettiva, aiuta ad avere effettivamente una visione più unitaria. Non è possibile esaminare tutte le criticità relative alle problematiche del pubblico impiego in materia di smart working. V. comunque De Falco, 2022; L. Zoppoli, Monda, 2020; L. Zoppoli, 2021.

⁵³ In questi termini C. Cost. 178/2015. Sul tema v. Delfino, 2016 ed Esposito.

⁵⁴ Sul welfare occupazionale Mainardi, 2016. Sulla differenza tra welfare aziendale e welfare contrattuale aziendale tra gli altri, Bavaro, 2017; Caruso, 2016. Sul welfare aziendale Alvino, Ciucciiovino, Romei, 2019.

alle misure fiscali per il welfare aziendale che, in deroga alle disposizioni di cui all'art. 51 co. 3 TUIR, dispone che non concorrono a formare reddito da lavoro dipendente nella soglia dei 3000 euro i c.d. fringe benefits introdotti dal datore di lavoro “*previa informativa alle rappresentanze sindacali unitarie laddove presenti*”. Parlo di occasione non colta in quanto pur spingendosi verso un (timido) riconoscimento del ruolo del sindacato si limita a prevedere una mera informativa; lasciando la valutazione e la prerogativa nella scelta del pacchetto di welfare nelle mani datoriali.

Non sono stati mutuati o potenziati, dunque, né quella spinta, ad opera della legge 208/2015⁵⁵, verso la contrattazione aziendale prevista per le misure di benefit ex art. 51, co. 2 tuir, né quell'incentivo verso una forma di partecipazione introdotto con il dm 25 marzo 2016⁵⁶ che, come noto, prevede la possibilità di accedere ad un regime fiscale agevolato “in caso di erogazione di premi di risultato di ammontare variabile la cui corresponsione sia legata ad incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione, misurabili e verificabili in modo obiettivo, con un incremento in caso di *coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro*” (Caruso 2017). In questi due casi, è evidente in che misura lo Stato abbia attribuito alla dialettica sindacale un ruolo istituzionale a supporto del perseguimento di rilevanti finalità sociali (Rubagotti, 2021, riprendendo D'Antona 2000). In effetti, a fronte dell'assenza di una risposta adeguata e tempestiva a livello politico nazionale dinanzi alle nuove istanze, deve sposarsi l'idea di chi ha affermato che “il decentramento provoca una sorta di intreccio fra due processi politici diversi e separati: da una parte la politica della economia produttiva (la politica industriale/occupazionale) e dall'altra la politica sociale (welfare). In entrambi i casi vi sono attori che interpretano queste politiche istituendo delle relazioni: per la produttività aziendale ai fini della crescita e occupazione, imprese e sindacati; per gli investimenti produttivi ai fini occupazionali, imprese e poteri locali; per il welfare, imprese e sindacati o – più frequentemente – imprese e poteri pubblici” (Bavaro 2017).

In questo scenario sono ben chiare le ragioni di quella prima forma di coinvolgimento istituzionale e formalizzato delle relazioni sindacali, che, come affermato in dottrina, hanno spinto ad un tentativo effettivo di implementazione dell'art. 46 Cost. (Faioli 2022; Ciucciovino-Romei 2019) attraverso la previsione degli organismi paritetici, nel pubblico e nel privato, attivi sia nella fase di predeterminazione delle misure di welfare da introdurre, sia in quella successiva, di valutazione e monitoraggio delle stesse, oltre che di prevenzione e

⁵⁵ Si ricorda che tale legge ha modificato la lettera f) dell'art. 51 Tuir: prevedendo che non concorre a formare il reddito di lavoro dipendente, fra l'altro, l'utilizzazione delle opere e dei servizi riconosciuti dal datore di lavoro *volontariamente o in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale*, offerti alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti e ai familiari indicati nell'articolo 12 per le finalità di cui al comma 1 dell'articolo 100⁷: ossia finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto. Si prevede, altresì, la possibilità per il lavoratore, in presenza di accordo aziendale o territoriale che lo preveda, di sostituire, in tutto o in parte, la retribuzione variabile, derivante dal riconoscimento di premi di risultato, con l'erogazione di beni e servizi. In tal caso il lavoratore beneficia della esenzione totale delle tasse, non trovando applicazione l'imposta sostitutiva del 10%.

Infine, il terzo intervento, prevede la possibilità che l'erogazione dei beni, delle prestazioni e dei servizi di utilità sociale avvenga mediante *voucher*.

⁵⁶ Art. 4 d.m. 25 marzo 2016. Si ricorda che il co. 162 dell'art. 1 della legge di stabilità 2017 è intervenuta formulando una interpretazione più estesa dell'art. 51 co. 2 del TUIR. Questa nuova interpretazione prevede l'applicazione dell'agevolazione fiscale anche qualora le opere e i servizi riconosciuti dal datore di lavoro (art. 51 co. 2 lett. f), del settore privato o pubblico, siano previsti non solo all'interno di contratti o accordi aziendali ma anche all'interno di accordi nazionali, territoriali o accordi interconfederali. V. Bonati, 2017.

gestione dei conflitti e delle controversie (Senatori 2017).

Il riconoscimento di questa funzione, dunque, concretamente consentirebbe di procedimentalizzare quella discrezionalità unilaterale datoriale che oggi ancora non consente la piena affermazione delle misure volte alla effettiva valorizzazione del tempo libero. Del resto, il rinnovamento delle relazioni sindacali passa anche attraverso un migliore e più effettivo bilanciamento degli interessi in gioco, necessario per superare l'insufficienza di quegli strumenti – introdotti già a livello legislativo e poi potenziati dalla contrattazione collettiva, anche aziendale⁵⁷ – in materia di permessi e congedi, di ferie solidali, di flessibilità del lavoro e di sostegno al reddito e alla famiglia. Strumenti indubbiamente positivi e utili, ma non esenti da controindicazioni; laddove, con effetto indiretto e involontario, potrebbero generare una tendenziale “esclusione” dal mercato del lavoro, piuttosto che un'inclusione⁵⁸, confermando la “ghettizzazione”⁵⁹ delle donne, il loro schiacciamento nel deprimente ruolo descritto in Costituzione (V. i contributi nei Quaderni DLM 2023; e Vallauri 2023; Militello 2023).

Al fine di sfruttare il “tempo ritrovato” in ragione della disarticolazione oraria delle attività produttive, sarebbe dunque necessaria la valorizzazione della dimensione del welfare occupazionale inteso in senso “puro”, in quanto volto a rendere più efficace la sostenibilità sociale attraverso prestazioni di beni e servizi riconosciuti ai lavoratori dipendenti, con lo scopo di migliorarne condizioni di lavoro e di vita.

In altre parole, l'esperienza della contrattazione “a due velocità” è sicuramente una base importante⁶⁰, là dove sperimenta, da un lato, misure di conciliazione nell'ottica della condivisione delle responsabilità di cura⁶¹ e, dall'altro, mira a rafforzare il ruolo della donna e a promuovere la parità di genere sul posto di lavoro o a promuovere la conciliazione per il raggiungimento di ulteriori obiettivi o per la promozione di determinati valori, come la responsabilità sociale⁶². E positivi riscontri vengono, certo, anche dalla concreta diffusione di misure per il *welfare organizzativo* in molti contratti collettivi⁶³. Ma questo non basta; né tantomeno sono sufficienti meri benefit economici legati al regime del Tuir⁶⁴.

Ciò che deve far crescere tali misure è l'introduzione di benefits suscettibili di trasmettere la percezione reale di poter godere del tempo di vita, libero, e nella maniera che più aggrada al lavoratore stesso, incidendo dunque sia sull'*an* sia sul *quomodo*. In altre parole, occorrerebbe, da un lato, valorizzare la partecipazione sindacale al fine di introdurre meccanismi adeguati ad assicurare quel tempo ritrovato – anche attraverso la possibilità di convertire premi

⁵⁷ Sui limiti del welfare aziendale, comunque, v. anche Perulli 2017.

⁵⁸ Alessi 2018 e Ead. 2022; Calia 2023; Caruso 2016. V. anche i dati di Eurofound del 2017 (Eurofound & International Labour Office, “Working anytime, anywhere: The effects on the world of work”, Publications office of the European Union (Lussemburgo) e International Labour Office, Ginevra).

⁵⁹ Ales, 2016, p. 535.

⁶⁰ Sempre Senatori 2022, p. 601.

⁶¹ Sul tema già Costantini, 2009; Pietanza, 2009; Ferrara, 2014. Sulla nuova normativa in materia di conciliazione vita-lavoro ex d.lgs. 105/2022 v. Alessi, 2023; Garofalo, Tiraboschi, Fili, Trojisi, 2023; Militello, 2023; Saracini, 2023. Sulle misure di welfare e la contrattazione di categoria v. Comandè, 2019.

⁶² Ancora Senatori 2022, p. 601.

⁶³ Vedi il Rapporto ADAPT sulla contrattazione collettiva del 2023.

⁶⁴ La diffusione dei premi, anche nella versione convertita del welfare aziendale, si è maggiormente affermata nei periodi di decentramento contrattuale e di espansione economica. Leonardi, 2017. Sulla disciplina dei premi di risultato, i criteri di misurazione e le agevolazioni, Monterossi, 2019.

economici in tempo a propria disposizione (qui ritorna il tema, circolare, della settimana corta⁶⁵) – e dall’altro, fornire agevolazioni per assicurare che quel tempo libero sia goduto “al meglio”: riconoscendo non solo quantità, dunque, ma anche qualità del tempo di vita (Loffredo 2023). Sarebbero utili servizi e prestazioni quali, ad esempio, i servizi per la semplificazione degli impegni quotidiani (consegna della spesa sul luogo di lavoro, assistenza per le pratiche dall’avvocato e dal commercialista, trasporti dal luogo di lavoro, lavanderia con ritiro e consegna sul luogo di lavoro, maggiordomo aziendale che svolge le pratiche burocratiche per i dipendenti) e alla valorizzazione del tempo libero (servizi di tipo culturali e corsi, abbonamenti in palestre, ecc.)⁶⁶.

La questione è ancora totalmente aperta; un contributo a questo processo può venire offerto, oggi, in termini progettuali dalla Proposta di legge di iniziativa popolare “La partecipazione al lavoro”, depositata il 20 aprile 2023 e promossa dalla CISL. Qui si rinviene un capitolo specifico riguardante il tema cui abbiamo accennato. Si prevedono istituti e misure variegate; tra queste: le figure dei referenti della formazione, dei piani di welfare, delle politiche retributive, della qualità dei luoghi di lavoro, della conciliazione e i responsabili della diversità e della inclusione delle persone con disabilità. Il tutto sotto l’egida della contrattazione aziendale: riprenderemo questa proposta, comunque, nelle conclusioni.

17. – L’estensione nel tempo del rapporto di lavoro riguarda tradizionalmente anche la durata del rapporto stesso, avuto riguardo all’apposizione di un eventuale termine al contratto. Certo, ci spostiamo dal tempo *nel* contratto al tempo *del* contratto; e sinceramente pensavo, infatti, di non affrontare questo tema. Ma il d.l. 4 maggio 2023, n. 48 mi ha provocato, ponendo non irrilevanti questioni proprio sul rapporto tra fonti e gli assetti prospettici della contrattazione collettiva. Non certo mi soffermerò sulla questione generale, ormai ben più che classica, del ruolo che storicamente è stato attribuito all’autonomia collettiva nella disciplina del contratto a termine; se non per cenni e in funzione del ragionamento più ampio sin qui condotto. Piuttosto vi affido qualche riflessione a caldo sull’ennesimo innesto, intervenuto ad opera del d.l. citato.

Per la verità, guardando a fondo le novità di maggio, non mi sembra che si pongano soltanto temi interpretativi inediti. La competenza della contrattazione collettiva in materia di causali sappiamo bene quanto provenga da lontano; così come il ruolo dell’autonomia individuale rappresenta tutt’altro che un ingresso stravagante. Anzi, sin dalla grande riforma del 2001 – attraverso la norma di apertura, dai più ricostruita alla stregua di una clausola generale, sulle «ragioni di carattere tecnico, produttivo, organizzativo o sostitutivo»⁶⁷ – si consegnava esattamente alla volontà delle parti individuali la delimitazione funzionale dell’orizzonte lavorativo. E così è stato per qualche anno, perché solo in stagioni di riforma successive torna a delinearsi nella disciplina del contratto a termine una delega alla contrattazione collettiva. Delega dai tratti in qualche misura molto diversi da quelli originari e storici; probabilmente

⁶⁵ V. le esperienze riportate in *V Rapporto Welfare for people*, a cura di M. Tiraboschi, Adapt, pubblicato nel novembre 2022, p. 25.

⁶⁶ Questi benefit sono così individuati in Tiraboschi (a cura di), *Welfare for people*. Quinto rapporto su *Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, Adapt University Press, 2022, p. 288.

⁶⁷ Art. 1, co. 2, d.lgs. 368/2001.

in ragione, anzitutto, della diversità dei suoi contenuti rispetto al passato.

In effetti, se dovessimo ragionare sulla crisi del rapporto tra legge e contratto collettivo, in relazione al paradigma protettivo del diritto del lavoro, la parabola del contratto a termine sarebbe esemplare.

Svuotata l'autonomia collettiva, infatti, all'inizio del XXI secolo di competenze formali, essa solo in un secondo tempo, ne recupera, poi, altre; inscrivibili, sì, nella logica della flessibilità ma di chiaro segno sbilanciata a favore delle esigenze di impresa e probabilmente solo per contribuire ad arrestare un allarmante, ripido versante di contezioso giudiziario. Si chiama in causa la contrattazione, quindi, non tanto per creare opportunità organizzative attraverso l'adattamento della legge alle specificità produttive, quanto piuttosto – almeno nei principali esiti – per responsabilizzarla e coinvolgerla nel rafforzamento del carattere non congiunturale del ricorso al contratto a termine, viepiù quando si è passati per la stagione dell'acausalità, più o meno integrale.

Anche a prescindere dagli effetti inibitori dell'acausalità, ricordo che tra i primi rinvii di questa lunga stagione della trasformazione del modello di regolazione del contratto a termine si devolveva innanzitutto ai contratti la previsione di deroghe alla durata massima prevista dalla legge. C'è poi, in un secondo momento, il ruolo sulle percentuali di contingentamento⁶⁸, anch'esso ambiguo e comunque sbilanciato dalla previsione di un limite legale e da sanzioni poco rilevanti sul piano della dinamica della forza negoziale; per poi tornare all'oblio con la vincolatività forte del decreto dignità, in parte ridimensionata nel 2021 con il Decreto Sostegni *bis*: in questo caso, però, anche qui entro un netto e vincolante perimetro disposto dalla clausola legale.

Ed oggi? Si ritorna al passato, all'apparenza con maggior gloria. Perché la contrattazione collettiva, fatta eccezione delle ragioni sostitutive, assume un ruolo generale di cardine della causalizzazione del contratto a tempo determinato. Il nuovo art. 19 del d.lgs. 81 del 2015 ne fa la protagonista unica di questa regolazione; solo in sua assenza – ed entro una scadenza definita – la parti individuali possono intervenire: ovviamente per quanto concerne la fissazione di un termine superiore a 12 mesi.

Mi assesto su questa linea interpretativa, sebbene l'incerta sintassi della nuova lett. b) dell'art. 19 del d.lgs. n. 81/2015 (e dicendo *incerta sintassi*, sono stato generoso) potrebbe addirittura sostenere un'interpretazione paradossale se non proprio assurda. Valorizzando una virgola insensata, nella lett. b) avrebbero riconoscimento, infatti, anche atipiche e stravaganti intese aziendali di “non si saprebbe quali” soggetti sindacali; non solo fuori dal sistema dell'art. 51 ma addirittura fuori dall'art. 8 del d.l. n. 138/2011, che pure impone garanzie sostanziali di rappresentatività. Si tratta di un evidente svarione; giacché sarebbe arduo immaginare una tale forma di apertura attraverso un rinvio così vago e incerto. Sempreché non si voglia pensare – da tutt'altro punto di vista – che qualsivoglia intesa, anche del tutto atipica, a livello aziendale sarebbe pur sempre meglio di un accordo individuale. Possibile; ma il legislatore avrebbe dovuto scrivere altro.

Parliamo, quindi, di una grande responsabilità, che ci pone di fronte a numerosi problemi

⁶⁸ Ruolo, peraltro, già svolto – ma in un contesto ordinamentale generale e speciale ben diverso – sulla scorta del rinvio dell'art. 23, l. 56/1987.

che provo a sintetizzare.

Primo; un ruolo così denso affidato a tutti i contratti? Non ho pregiudizi ideologici, ma forse si poteva provare almeno a variegare gli aspetti delegati, con differenziazioni, vista l'ampiezza dei contenuti della delega stessa. Certo, si ripropongo le problematiche del coordinamento tra i livelli in assenza di criteri certi. È vero che è un problema generale, affiorante in tutte le ipotesi di rinvio all'art. 51 del d.lgs. n. 81/2015 (lo abbiamo già incontrato ed evidenziato criticamente parlando dell'orario e del part-time); ma in questo caso – visto il ruolo attribuito alla sede negoziale collettiva (v. *infra*) – in caso di conflitto e sovrapposizione o contrasto si porrebbero davvero problemi pesanti. Qui poteva funzionare specializzare le autonomie funzionali dei diversi livelli.

Secondo, valgono i contratti stipulati prima? Direi di sì, per ragioni logiche e testuali.

Ma attenzione, al di là della questione cronologica, dobbiamo essere consapevoli di almeno due aspetti.

a) Ci sono molti accordi nazionali intervenuti approfittando dell'innesto della riforma del 2021; ma altrettanti sono gli accordi di prossimità che hanno disciplinato deroghe tout court alla normativa sul contratto a termine (v. l'ultimo Rapporto ADAPT);

b) i contratti precedenti nascono nell'ambito di un contesto e di un quadro molto diverso da quello emergente dalla novella del 2023.

Nel 2021 la contrattazione collettiva era chiamata a muoversi nel raggio prescritto dalla previsione legale limitativa; pertanto si trattava di svolgere una funzione di integrazione, comunque ancillare e sussidiaria rispetto all'assetto valoriale codificato dalla fonte legislativa: e ancor di più questo varrebbe per i non impossibili strali della contrattazione ex art. 23 (Maraga 2022). Oggi, viceversa, la contrattazione collettiva è chiamata a svolgere una funzione para-legislativa, al tempo autorizzativa, a tutto campo e in apparenza senza vincoli: una funzione quasi originale, sicuramente autonoma; vale a dire non indirizzata dalla legge: questa sì una vera *delega in bianco*, mutuando l'espressione della nota Cassazione a SS.UU del 2006, riferita alla diversa ipotesi della delega ex art. 23 della l. n. 56/1987; la quale si muoveva, al cospetto di una cornice legale assai rigida (la l. n. 230 del 1962).

La lettura può apparire spinta; ma in qualche modo non si può svalutare un dato testuale netto, là dove il riferimento alle “esigenze di natura tecnica, organizzativa o produttiva” si indica esplicitamente, quale indirizzo, solo per le parti a livello individuale.

Sembra, pertanto, che il richiamo alla clausola generale serva a equilibrare l'apertura all'autonomia individuale, e dunque a valere solo per essa. Il che – sinceramente – mi sembra adombri un modello di integrazione tra contratto individuale e contratto collettivo piuttosto originale e interessante, dove la soggettività regolativa incide sull'ampiezza del rinvio: aperto per l'autonomia collettiva, evidentemente sul presupposto (o la presunzione) di una effettività del contropotere organizzativo sindacale; vincolato, invece, per le parti individuali.

Il terzo aspetto che merita di essere messo in luce in tema di relazione tra fonti riguarda gli effetti della scadenza alla data del 30 aprile 2024 dell'intervento negoziale tra le parti del contratto.

All'atto pratico, l'assenza di una previsione collettiva deve sussistere al momento della stipula; l'intervento dell'autonomia sembra ininfluenza, allora, se successivo: ciò almeno sino

alla scadenza del contratto stesso. Ma se – sopraggiunto il contratto collettivo – le parti semplicemente prorogassero sino al 24° mese il contratto già stipulato per un periodo già superiore a 12? Magari sulla base di una giustificazione del tutto aliena da quella della previsione collettiva. E così, a maggior ragione, anche dopo il 30 aprile; si pensi banalmente alla stipula di un contratto di X mesi, superiori a 12, il 29 aprile 2024. In ogni caso, quindi, un orizzonte lungo, entro il quale la contrattazione collettiva potrebbe avere difficoltà a emergere, trovando in pratica un campo già molto arato e affollato. Comunque si tratta di un impatto spostato in avanti per quei settori non coperti già dall'autonomia collettiva.

Ma poi, se il primo maggio in quel settore non intervenisse la contrattazione collettiva? Nel suo carattere generale la domanda deve farci riflettere. Una conseguenza peculiare, ma non del tutto eccentrica, del mancato intervento della contrattazione collettiva, allo stato del quadro normativo delineato, sarebbe a nostro avviso, infatti, l'impossibilità di stipulare – nel settore scoperto o nell'azienda priva di accordi – contratti a termine di durata superiore a 12 mesi, salve le opportunità marginali riassunte sopra a proposito della scadenza di aprile 2024.

Troppi nodi lasciati irrisolti in definitiva; da una norma stranamente congegnata – o forse no? – e un po' maldestra.

18. – Un argomento “cerniera” delle riflessioni sin qui introdotte, trasversale a tutte le varie questioni poste, è quello della settimana lavorativa corta: il tema è carsico, e oggi si ripropone vivacemente. È il caso, però, di intenderci; parlare di settimana lavorativa corta significa riferirsi a diversi possibili schemi di riduzione e/o rimodulazione dell'orario di lavoro, variamente collegati a progetti di ottimizzazione della produzione; sperimentazione di nuove forme retributive; politiche di conciliazione.

Non esiste uno schema unico. E quindi non è possibile a priori esprimersi nel merito sullo strumento – gli strumenti – in sé (Garnero-Tondini 2023). La stampa in questi ultimi mesi si è interessata con dovizia di dati e informazioni, ricostruendo uno scenario davvero significativo; peraltro riferendo di un concreto interesse politico e sindacale sul tema.

Dal punto di vista della mia relazione l'osservazione verso queste “sperimentazioni” è rivolta alla loro capacità di mettere in campo scambi negoziali efficienti che intervengono su molte delle variabili che contribuiscono a una condivisa conformazione temporale del lavoro; ponendosi come possibili modelli alternativi alla “scomposizione” del contratto di lavoro (Varva 2022). Gli esempi e i modelli sono davvero tanti.

a) Riduzione secca di un giorno – otto ore in meno, a parità di salario – nella prospettiva di un innalzamento della produttività; b) compensazione tra permessi e durata dei turni di lavoro, specie in un'ottica di continuità del ciclo produttivo: si parla anche di “smonetizzazione del salario accessorio”, qualcosa di molto vicino alla banca delle ore ma più originale: il lavoratore può scegliere di *switchare* una quota delle proprie indennità annuali vero le ore di permesso retribuito sino a giungere alla possibilità della settimana lavorativa di 4 giornate; c) settimana corta lavorando 9 ore al giorno; d) riduzione oraria della giornata e non della settimana; e) settimana corta con riduzione dello stipendio; f) settimana corta e destinazione del tempo residuo ad iniziative formative; g) riduzione a turni dell'ultimo giorno della settimana.

È interessante il fatto che, ancora per il 2023, possono essere messi a carico del Fondo per le nuove competenze *ex art. 88, d.l. n. 34/2020* gli oneri per le ore di formazione previste da specifiche intese – realizzate dai contratti collettivi di lavoro sottoscritti a livello aziendale o territoriale da associazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, ovvero dalle loro rappresentanze sindacali operative in azienda ai sensi della normativa e degli accordi interconfederali vigenti – con le quali si disponga una rimodulazione dell’orario di lavoro per mutate esigenze organizzative e produttive dell’impresa ovvero per favorire percorsi di ricollocazione dei lavoratori destinando parte dell’orario di lavoro – per l’appunto – a percorsi formativi.

Superando i nostri confini nazionali, segnalo un progetto di sperimentazione del modello “100:80:100”⁶⁹ (100% della retribuzione; 80% dell’orario di lavoro; 100% dei risultati ottenuti prima della riduzione dell’orario) in diverse aziende ubicate in USA, Irlanda, Regno Unito, Australia, Nuova Zelanda. I risultati sono alquanto incoraggianti e lo dimostrano il fatto che la grande maggioranza delle aziende in cui la sperimentazione è avvenuta dichiarano di non voler tornare alla settimana di 5 giorni lavorativi. L’esperimento è diretto congiuntamente da parte dei team di ricerca del Boston College, della University of Cambridge e di Autonomy (Organizzazione di ricerca britannica incentrata sul futuro del lavoro), con la collaborazione della *4 Day Week Global* (Organizzazione no profit fondata con lo scopo di fornire una comunità per le persone interessate a sostenere l’idea della settimana di quattro giorni come parte del futuro del lavoro). Per intenderci, nel report di febbraio 2023 degli esiti della sperimentazione su 61 aziende britanniche di diversi settori (e con circa 2.900 dipendenti) da giugno a dicembre 2022 ci racconta di 56 aziende decise a continuare a lavorare su 4 giorni invece dei tradizionali 5 a settimana. Mi sembra che non ci sia di meglio per incoraggiare azioni congiunte di rimodulazione della dimensione temporale produttiva.

19. – Ho evidenziato, ormai qualche pagina fa, che la scomposizione della struttura aziendale, la sua disarticolazione più o meno estesa, creano difficoltà all’aggregazione sindacale e incidono talvolta sull’agibilità stessa dei tradizionali diritti sindacali, almeno per quelli che presuppongono un luogo fisico di esercizio, quando tale luogo sia volatile o marginale. La digitalizzazione influenza a tal punto la valenza degli spazi del lavoro da potere inibire elementari forme di scambio relazionale, non solo sindacale.

È altresì vero che gli strumenti informatici e quelli *social* trasformano la comunicazione in molteplici tratti, lungo direzioni non necessariamente e unilateralmente governabili in seno all’organizzazione datoriale. Tal ché di essi si scorge una valenza ambivalente: a determinate condizioni, possono rendersi utili al sindacato stesso in un’ottica di rafforzamento della trasmissione informativa con i lavoratori e con una platea anche più ampia di interlocutori, presupponendo l’ampiezza e l’apertura delle comunità *social*.

Concordo in pieno, però, con chi puntualizza le diversità di merito dei due ambiti sopra indicati. L’incidenza dei *social* sulla struttura relazionale delle relazioni industriali è aspetto ben diverso da quello del raccordo tra strumenti digitali e informatici e lo svolgimento della libera azione sindacale (Marazza 2019).

⁶⁹ Al sito <https://www.4dayweek.com/>

Il primo aspetto è sicuramente molto intrigante e modernissimo; esso può fungere da proiezione concreta della prospettiva della maggiore socializzazione – espressione non riferita, certo, solo alla capacità di accesso ai Social! (v. *supra* § 2) – dell’attività sindacale e del suo raccordo con una più estesa comunità di riferimento.

Il secondo aspetto, viceversa, più tradizionale nelle premesse, trova oggi ampio riscontro in vicende puntuali della dialettica conflittuale tra impresa e rappresentanze sindacali. Nell’articolazione dei possibili strumenti comunicativi ormai *basic* (posta elettronica; gruppi whatsapp; ma anche apposite bacheche elettroniche per i comunicati) si scorge il principale profilo di criticità che riguarda, da un lato, la capacità inibitoria del pieno utilizzo collettivo degli strumenti informatici in capo a chi detiene il controllo dell’infrastruttura tecnica e, dall’altro, la concorrenza tra i flussi informativi e comunicativi datoriali e quelli sindacali.

Tale profilo ha prodotto un contenzioso non foltissimo ma significativo – specie nell’ambito di procedimenti per la repressione della condotta antisindacale – giunto anche in sede di legittimità. Il che ha permesso una prima registrazione dell’impatto delle tecnologie sull’esercizio delle prerogative sindacali “in azienda”.

I principi formulati dalla Cassazione attengono in particolare ai diritti contemplati negli articoli 25 e 26 dello Statuto – diritto di affissione e proselitismo sindacale – e vertono su casi piuttosto esemplari rispetto all’impatto della destrutturazione spazio-temporale delle attività lavorative. Nella realtà vi sono evidentemente anche altre espressioni della libertà sindacale che pongono questioni rilevanti al cospetto dell’applicazione delle tecnologie informatiche; alcune appena emergenti, altre solo prospettate. Si pensi alle ipotesi di assemblee o sciopero virtuali – che, peraltro, il metaverso potrebbe consentire con vivida interattività – oppure all’applicazione della tecnologia *blockchain* alle consultazioni elettorali ovvero all’esercizio dei referendum. Specificamente il tema affrontato dalla Cassazione è stato quello, più basilare ma non poco rilevante, del c.d. “volantinaggio elettronico” e, in generale, delle modalità di comunicazione sindacale in sede aziendale: istituti che, sino a qualche tempo fa, non avevano ancora trovato una collocazione netta e univoca nel panorama interpretativo relativo ai diritti sindacali digitali (Magnani 2019). Nell’arco di pochi mesi è emerso un arresto fermo dei Giudici di legittimità⁷⁰, relativamente al fatto che la casella di posta aziendale attribuita a ciascun dipendente non può non ritenersi compresa – in un’ottica evolutiva, attualizzata alle nuove tecnologie – nella nozione di “*spazi*” appositamente predisposti dal datore di lavoro “per l’affissione di pubblicazioni, testi e comunicati inerenti a materie di interesse sindacale e del lavoro” (art. 25 St. lav.). Pertanto, l’invio di comunicati di contenuto sindacale, mediante la posta elettronica aziendale, deve ritenersi consentito, a patto che non rechi pregiudizio al “normale svolgimento dell’attività aziendale”.

Aggiungo giusto un particolare, un po’ ironico ma in suggestiva sintonia con il tema del nostro Convegno. Il rappresentante sindacale, protagonista della vicenda risolta con la sentenza n. 35644 di dicembre 2022, era stato ammonito per aver inviato la mail con l’aggravante di averlo fatto durante l’orario di lavoro; ma, attenzione, la Cassazione ci dice che la Corte di Appello (di Catania) aveva rilevato come “*in una realtà aziendale contrassegnata da turni di lavoro strutturati su un arco temporale di 24 ore, non poteva configurarsi un tempo comune di*

⁷⁰ Cass. sez. lav., 5 dicembre 2022 n. 35644 e Cass. sez. lav., 17 marzo 2023 n. 7799.

pausa dei lavoratori, tale da consentire un momento diverso di invio delle comunicazioni che evitasse l'orario di lavoro": dunque inconsapevolmente – con giustificato intento assolutorio – la Corte territoriale finisce comunque con il reclamizzare, in pratica, i vantaggi e le opportunità, per il sindacato, della connessione continua!

Al di là dell'ironia, vorrei rimarcare l'importanza dell'orientamento descritto, per la parte in cui bilancia l'ordinario svolgimento dell'attività di impresa con la garanzia della massima effettività dell'espressione dei diritti sindacali, seppur manifestata in "luoghi" non direttamente e formalmente deputati al loro esercizio. Si tratta di una considerazione che marca a tutto tondo la "presenza" – anche digitale – del sindacato in azienda.

20. – Seguendo un naturale andamento circolare, mi pare ci siano a questo punto le condizioni per ricongiungerci all'opzione, metodologica e di merito, con cui abbiamo aperto.

L'analisi e la riflessione svolte testimoniano come la coppia "individuale/collettivo" si stia, certo, modificando ma anche come i luoghi per istanze di rappresentanza e azione collettiva non scemino, anzi: vi sono aree innovative che reclamano un sostegno di carattere collettivo. E la destrutturazione ovvero, meglio, il riposizionamento dell'asse "luogo/tempo" accelera quest'effetto.

Si è detto, nelle premesse, che la riflessione avrebbe cercato di verificare i possibili itinerari attraverso cui l'autonomia collettiva può svolgere la propria azione conformativa delle inedite combinazioni di spazio e tempo imposte dagli attuali contesti sociali ed economici. Itinerari che si snodano su un piano più nuovo (quello del lavoro agile; delle piattaforme; del welfare aziendale più avanzato; della rappresentanza del lavoro autonomo) e uno più tradizionale (quello della retribuzione; dell'orario di lavoro, del contratto a termine; del part-time).

Rafforzare l'azione sindacale appare, quindi, il fisiologico portato di tendenze ordinamentali che stanno in parte superando alcuni degli eccessi neo liberali che hanno contraddistinto la nostra materia, ancora pochi anni fa. Vi sono parallelamente margini di ridefinizione dell'ordinamento intersindacale. Non più solo, né tanto, nei termini del mutuo riconoscimento tra soggetti strutturati e accentratori; ma piuttosto come esito di un'interlocuzione più trasparente e istituzionale tra lavoratori e organizzazioni sindacali e di un'interazione tra soggetti intermedi a vario titolo rappresentativi, nel contesto dello scenario di dinamiche collettive sempre più fluide. Si è, attualmente, in una fase di settaggio e di registrazione dei codici comunicativi e linguistici, di conoscenza delle realtà e di ricerca di temi comuni in grado di compattare interessi tanto vari e frastagliati.

Da questo punto di vista l'analisi condotta è servita esattamente a valutare trasformazioni e convergenze dell'azione sindacale tendenti a definire nuovi, accreditabili e consensuali formanti, sia relazionali sia regolativi. Essa mi pare abbia rivelato che l'influenza di spazio e tempo sulle relazioni di lavoro, nella loro configurazione di rappresentazioni identitarie, non elimina il senso dell'autonomia collettiva, non sopprime la valenza dell'interesse collettivo, esattamente per la sua cifra identitaria di aggregazione e proiezione sintetica di interessi individuali. Il quadro normativo emerso mi pare sostenga tale lettura, pur nel suo andamento decisamente tortuoso.

Per questo cambia solo in parte l'assetto, strutturale e funzionale, della contrattazione

collettiva; ciò in ragione dei tanti spazi lasciati all'autonomia individuale e alla tendenza aziendale. Ma – come si è visto – sia nel lavoro pubblico sia nel lavoro privato il sistema si sta lentamente adattando, trovando forme di raccordo ragionevoli ed efficienti. Si stanno, in pratica, cominciando a profilare formanti e schemi negoziali tendenzialmente centrati sulle sfide del lavoro digitalizzato e dell'individualizzazione di alcune regole del contratto. Il punto di equilibrio può trovarsi nell'indirizzo e nell'armonizzazione dei vari livelli di intesa, nella prospettiva del miglior perseguimento di più ampi interessi.

Per accompagnare le tendenze di cui sto parlando, e con esse le linee di sviluppo dell'ordinamento sindacale e delle relazioni collettive a tutti i livelli, la nostra legislazione farebbe bene a trovare convergenze verso riforme di sistema. Si ritorna, ma non necessariamente, al tema storico della regolazione eteronoma della rappresentanza, del contratto collettivo e della partecipazione.

Per governare la complessità sociale ed economica dei nostri tempi sono essenziali sedi stabili e strutturate di “conoscenza” e di continui scambi informativi (una tecnica avallata, tra l'altro, anche nel progetto di regolamento sull'Intelligenza Artificiale), di modo che l'eventuale intesa sindacale possa poggiare puntualmente su tali flussi comunicativi. E forme essenziali del flusso “informazione → partecipazione → regolazione” possono, in effetti, ben introdursi anche con “semplici” riforme ordinarie. Mi sento di condividere l'opinione di chi punta il dito sulla rigidità del canale unico di rappresentanza, sicuramente uno dei freni ad un più disteso e integrato coinvolgimento di tutti i lavoratori alle sorti economiche dell'impresa (Ales 2020). Riscrivere l'art. 19, e con esso l'art. 28, dello Statuto è possibile e opportuno, specie raccogliendo i “non detti” della sentenza della Corte costituzionale del 2013; ciò attualizzando il brillante meccanismo originario di legittimazione dei soggetti sindacali ma in parte invertendone i poli, rendendo la rappresentatività effetto *anche* della qualità del coinvolgimento dei lavoratori a livello aziendale.

In termini più generali, vedo che alcuni colleghi stanno decisamente valorizzando le tendenze che ho cercato di far emergere nella relazione. Come novelli “Pollicini”, io tra loro, percorrono una strada tracciata da “molliche” di ordine positivo, da letture classiche e percorsi giurisprudenziali: si adottano visuali e argomentazioni tecniche spesso piuttosto diverse ma, pur “a distanza”, le conclusioni appaiono assonanti.

C'è chi rimarca il richiamo all'*adeguatezza* (doverosa) dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile imposta all'imprenditore dal nuovo secondo comma dell'art. 2086 c.c., inserito dal Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza. Se ne fa discendere la configurabilità di un qualificato interesse collettivo all'istituzione di tale assetto; e, quindi, alla corretta gestione dell'impresa, peraltro già ricavabile dall'art. 4, co. 3 del d.lgs. 25 del 2007 in materia di informazione e consultazione. La riforma dell'art. 2086 c.c., in altri termini, reificherebbe principi generali più astratti, trasponendoli nella gestione di concrete vicende dell'impresa e conferendo loro un rango ordinamentale superiore. E porterebbe a prefigurare una generalizzazione delle tradizionali forme deboli di partecipazione (Alvino 2023), ovvero – vista dalla diversa prospettiva della procedura contemplata per le delocalizzazioni (su cui *supra* il § 6) – a profilare una valorizzazione del coinvolgimento sindacale nel disegno di espansione delle tecniche di socializzazione delle determinazioni organizzative

imprenditoriali (Nuzzo 2022). Tecniche riconducibili ad una visione sempre più nitida della responsabilità sociale di impresa, viepiù dopo gli innesti sull'art. 41 Cost..

Altri, invece, in seno a una sensibile rilettura sul potere collettivo del lavoro, valorizzano (anche) la sentenza del Tribunale di Firenze resa nel noto giudizio GKN, là dove – facendo leva sull'art. 9 del CCNL Metalmeccanici Federmeccanica – si puntualizza l'estensione effettiva, potremmo dire, del diritto di informazione, da attivare *prima* della decisione, già nella fase di formazione di essa. In tal modo, si osserva, una forma di partecipazione debole diviene forte, venendo a incidere direttamente sulla formazione della volontà imprenditoriale, «sull'esercizio della libertà dell'impresa» (Bavaro 2022, 42-43; ma prima Tullini 2021; cfr. anche Corti 2022b). Dunque, in quest'ipotesi si adombra egualmente una versione aggiornata, direi emancipata, della procedimentalizzazione collettiva dei poteri imprenditoriali; che si può ulteriormente arricchire nella prospettiva dei “diritti di informazione di terza generazione”. Essi sono legati allo sviluppo digitale e paiono forniti di peculiari sostegni in termini di *accountability*, là dove – si è evidenziato – sono orientati a cogliere il *dinamismo* delle informazioni e a tradurre il linguaggio delle macchine «*in un linguaggio comprensibile dall'uomo e pertanto verificabile sulla base di parametri di razionalità e di ragionevolezza umana*» (Zappalà 2022).

Raccogliere e utilizzare “molliche” è senza dubbio esercizio euristico importante. Ma “non di solo pane vive l'uomo”: si tratta di decidere se affidarci alla parola di Dio oppure limitarci a chiedere rose; entrambe le opzioni, però, mi sembra impongano di elevare gli sforzi, anche normativi.

Lo dicevo aprendo queste conclusioni; lasciare una trama incompiuta, composta da frammenti che si avvicinano già a un modello partecipativo, leggero ma tutto sommato compiuto, deve renderci più consapevoli sull'opportunità di una riforma organica degli istituti partecipativi e della contrattazione collettiva. In questi giorni ha attirato molti commenti l'iniziativa legislativa della CISL, cui pure abbiamo accennato in un passaggio della relazione a proposito del welfare aziendale. Evidentemente siamo di fronte a un fatto rilevante, ma in sé mi sembra che l'intento politico sopravanzi l'obbiettivo riformista sostanziale. In ogni caso il suo impatto concreto va valutato sulla distanza e con cautela. Il dibattito sull'attuazione dell'art. 46, infatti, ha origini antiche e periodicamente diviene oggetto di discussione: politica, sindacale e scientifica. Si tratta, in effetti, di un tema ciclico. Da qualche anno registriamo iniziative strutturate: nel 2016 si ricorderà che anche la CGIL si era fatta promotrice di una proposta legislativa sull'attuazione degli articoli 39 e 46 Cost. (*La Carta dei Diritti*); due anni prima la Rivista Diritti Lavori Mercati aveva formalizzato un articolato progetto di attuazione del dettato costituzionale; e nel 2015 si cimentava il Gruppo Freccia Rossa. Nel 2017, poi, anche l'Unione dei Giuristi cattolici italiani presentava un appello per l'attuazione dell'art. 46. Ci furono discussioni, in sedi accademiche e istituzionali, ma i distinti progetti non ebbero esiti legislativi significativi: non dimentichiamo mai, in tempi tutto sommato recenti, la delega incompiuta dell'art. 4, co. 62 e ss. della legge n. 92 del 2012. Questi precedenti inducono a relativizzare l'iniziativa della CISL, che conserva comunque il merito dell'attualità ed è un segno importante di ripresa della questione.

Il fatto è che, probabilmente, il tema del coinvolgimento delle rappresentanze dei

lavoratori nel governo e nella organizzazione dell'impresa va affrontato con sguardo laico e un po' di realistico cinismo. Cominciando con il tenere in maggior conto le esperienze legislative che hanno realizzato buoni risultati in termini di spinta alla contrattazione, nell'ottica della realizzazione di utili sintesi negoziali: vale a dire quelle incentrate su poste di ordine economico e fiscale. Se sostegni finanziari di vario tipo possono incentivare il coinvolgimento sindacale e la contrattazione – specie su quei temi di welfare che producono effetti al di fuori dei cancelli delle aziende e sono, quindi, utili a coagulare interessi collettivi e sociali più ampi – perché non allocare risorse maggiori su questo versante? Perché non investire in questa promozione, favorendo con agevolazioni di varia natura le imprese che si aprono a una gestione condivisa? Magari, per cogliere proprio le sfide della disarticolazione spazio-temporale della produzione e dei lavori, fissando obiettivi di qualità del lavoro, di sicurezza (e benessere) nonché di rilancio della produttività: tutti ambiti, con peso e gradazione diversi, che riflettono puntuali postulati valoriali di rango costituzionale. Le risorse ci sarebbero: di ottanta euro in ottanta euro, gli stanziamenti destinati ai bonus IRPEF – meri *spot* – si potevano destinare a iniziative ben più strutturali per creare ricchezza e far crescere il PIL.

Il vorticoso e incessabile flusso della metamorfosi spazio-temporale delle relazioni economico-sociali impone, in ultima analisi, modelli di intervento consapevoli e lungimiranti. Le prassi di “non governo” dell'economia sono destinate a cedere il passo a politiche maggiormente integrate e convergenti, che responsabilizzino in modo rigoroso tutti gli attori di questo sistema: partendo da imprese e sindacati intenzionati a dialogare effettivamente, tra loro e con le comunità civili.

BIBLIOGRAFIA (PROVVISORIA)

- AA. VV. (2022), *Lavoro e tecnologie. Dizionario del diritto del lavoro che cambia*, Giappichelli, Torino; AA.VV. (2023), *Trasparenza e cura nei contratti di lavoro. Commentario ai decreti legislativi n. 104 e n. 105 del 2022*, in GAROFALO, TIRABOSCHI, FILÌ, TROJSI (a cura di), ADAPT University Press; N. ABRIANI, G. SCHNEIDER (2021), *Diritto delle imprese e intelligenza artificiale. Dalla Fintech alla Corptech*, Il Mulino; M. P. AIMO (2017), *Il lavoro a termine tra modello europeo e regole nazionali*, Giappichelli, Torino; M. P. AIMO, A. FENOGLIO (2021), *Alla ricerca di un bilanciamento tra autonomia organizzativa del lavoratore e poteri datoriali nel lavoro agile*, in *Labor*, 1, p. 25; A. ALAIMO (2014A), *L'eterno ritorno della partecipazione: il coinvolgimento dei lavoratori al tempo delle nuove regole sindacali*, in *DLM*, 2, p. 295; A. ALAIMO (2014B), *Rappresentanze aziendali, diritti di coinvolgimento e negoziazione collettiva nelle imprese «globali»*, in *RGL*, 1, p. 53; A. ALAIMO (2022A), *Lavoro e piattaforme tra subordinazione e autonomia: la modulazione delle tutele nella proposta della Commissione europea*, in *DRI*, 2, p. 639; A. ALAIMO (2022B), *Il pacchetto di misure sul lavoro nelle piattaforme: dalla proposta di Direttiva al progetto di Risoluzione del Parlamento europeo. Verso un incremento delle tutele?*, in *LLI*, 2; P. ALBI (2015), *Lavoro intermittente (art. 13-18)*, in F. CARINCI (a cura di), *Commento al d.lgs. 15 giugno 2015, n. 81: le tipologie contrattuali e lo jus variandi*, ADAPT University Press, p. 127; E. ALES (2014), *Quale futuro per il modello partecipativo in Italia?* in L. ZOPPOLI, A. ZOPPOLI, M. DELFINO (a cura di), *Una nuova costituzione per il sistema di relazioni sindacali?*, Editoriale Scientifica, p. 37; E. ALES (2016), *Maternità e congedi (voce)*, in *Enciclopedia del Diritto* (annali IX), p. 531; E. ALES (2020A), *Performance Appraisal Compatible with the Employment Relationship? A Conclusive Plea in Favour of an Achievement-Oriented Approach to Work Organisation*, in T. ADDABBO, E. ALES, Y. CURZI, T. FABBRI, O. RYMKEVICH, I. SENATORI (ed.), *Performance Appraisal in Modern Employment Relations*, Springer Books, p. 255; E. ALES (2020B), *Libertà sindacale vs partecipazione? Assenze, presenze e possibilità nello Statuto dei lavoratori*, in *RGL*, 1, p. 129; E. ALES (2021), *Il benessere del lavoratore: nuovo paradigma di regolazione del rapporto*, in *DLM*, 1, p. 43; E. ALES (2023), *Ragionando su "fattispecie" ed "effetti" nel prisma del lavoro agile*, in R. SANTAGATA DE CASTRO, P. MONDA (a cura di), *Il lavoro a distanza: una prospettiva interna e comparata*, *Quad. DLM*, 13, p. 37; C. ALESSI (2008), *La flessibilità del lavoro dopo la legge di attuazione del Protocollo sul welfare: prime osservazioni*, in WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT, n. 68; C. ALESSI (2012), *Flessibilità del lavoro e potere organizzativo*, Giappichelli, Torino; C. ALESSI (2018), *Lavoro e conciliazione nella legislazione recente*, in *DRI*, 3, p. 804; C. ALESSI ET AL. (2022), *Per una trasposizione responsabile della Direttiva n. 2019/1158, relativa all'equilibrio tra attività professionale e vita familiare per i genitori e i prestatori di assistenza*, in *RGL*, 1, I, p. 116; C. ALESSI (2023), *La flessibilità del lavoro per la conciliazione nella direttiva 2019/1158/UE e nel d.lgs. 30 giugno 2022 n. 10*, in C. ALESSI, O. BONARDI, L. CALAFÀ, M. D'ONGHIA, M. MILITELLO, P. SARACINI, M. VALLAURI, *Diritto di conciliazione Prospettive e limiti della trasposizione della direttiva 2019/1158/UE*, *Quad. DLM*, p. 85; A. ALLAMPRESE (2004), *Il lavoro straordinario*, in V. LECCESE (a cura di), *L'orario di lavoro. La normativa italiana di attuazione alle direttive comunitarie*, Ipsoa, Milano, p. 216; A. ALLAMPRESE (2007), *Tempo della prestazione e poteri del datore di lavoro*, in *ADL*, 1, p. 341; A. ALLAMPRESE (2009), *Organizzazione dei tempi di lavoro e contrattazione collettiva. I contratti collettivi nazionali di categoria*, in V. BAVARO, B. VENEZIANI, *Le dimensioni giuridiche dei tempi del lavoro*, Cacucci, Bari, p. 139; P. ALLEVA (1987), *Il tempo di lavoro (l'azione sindacale)*, in AA.VV., *Il tempo di lavoro. Atti delle Giornate di studio di diritto del lavoro. Genova, 4-5 aprile 1986*, Giuffrè, Milano, p. 39; A. ALOISI (2016), *Il lavoro "a chiamata" e le piattaforme online della collaborative economy: nozioni e tipi legali in cerca di tutele*, in *LLI*, 2, p. 41; M. ALTIMARI (2016), *Il lavoro a tempo parziale tra influssi europei e ordinamento interno*, *ESI*, Napoli; I. ALVINO (2018), *I rinvii legislativi al contratto collettivo. Tecniche e interazioni con la dinamica delle relazioni sindacali*, Jovene, Napoli; I. ALVINO (2023), *Art. 2086 c.c. e procedure di informazione e consultazione sindacale*, in *LDE*, 1/2023; I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI (2019), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, Bologna; I. ARMAROLI (2019), *Sindacato e innovazione: da un'iniziativa dei metalmeccanici tedeschi spunti utili per la rappresentanza in Italia*, in *Quad. Rass. Sind.*, 1; I. ARMAROLI (2022), *La ripartizione funzionale dei livelli contrattuali alla prova della frammentazione dei processi produttivi*, in *Quad. Rass. Sind.*, 2; A. AVIO (2017), *La performance come valutazione dell'adempimento nel rapporto alle dipendenze della p.a.*, Editoriale Scientifica, Napoli; F. BANO (2009), *"Tempo scelto" e diritto del lavoro: definizioni e problemi*, in V. BAVARO, B. VENEZIANI (a cura di), *Le dimensioni giuridiche dei tempi del lavoro*, Cacucci, Bari, p. 241; F. BANO (2023), *Il lavoro intermittente è comunque un lavoro*, in *LD*, 1, p. 65; M. BARBERA (2020), *Statuto, contesti organizzativi e lavori cinquant'anni dopo*, in *RGL*, 1, p. 39; M. BARBERA (2021), *Discriminazioni algoritmiche e forme di discriminazione*, in *LLI*, 1, p. I.1; M. BARBIERI (2021), *La ragione di un commento a un accordo aziendale importante*, in *LLI*, p. 72; M. BARBIERI (2022A), *Dell'inidoneità del tempo nella qualificazione dei rapporti di lavoro*, in *LLI*, 1, p. 15; M. BARBIERI (2022B), *Prime osservazioni sulla proposta di direttiva per il miglioramento delle condizioni di lavoro nel lavoro con piattaforma*, in *LLI*, 2, p. 3; V. BAVARO (2008), *Il tempo nel contratto di lavoro subordinato. Critica sulla de-oggettivazione del tempo-lavoro*, Cacucci, Bari; V. BAVARO (2012), *Azienda, contratto e sindacato*, Cacucci, Bari; V. BAVARO (2015), *Il lavoro part-time dopo il d.lgs. n. 81/2015*, in E. GHERA, D. GAROFALO (a cura di), *Contratti di lavoro, mansioni e misure di conciliazione vita-lavoro nel Jobs Act 2. Commento ai decreti legislativi 24 giugno 2015, nn. 80 e*

81, in attuazione della legge 10 dicembre 2014, n. 183, Cacucci, Bari, p. 228; V. BAVARO (2017), *Sulla prassi e le tendenze delle relazioni industriali decentrate in Italia (a proposito di un'indagine territoriale)*, in DRI, 1, p. 13; V. BAVARO (2018), *Questioni in diritto su lavoro digitale, tempo e libertà*, in RGL, 1, p. 35; V. BAVARO (2021), *Appunti sul diritto del potere collettivo del lavoro*, in LD, 4, p. 563; V. BAVARO (2022), *L'orario di lavoro agile «senza precisi vincoli»*, in LDE, 1; L. BELLARDI (2015), *Sistema politico, legge e relazioni industriali: dalla promozione all'esclusione?*, in AA.VV., *Studi in memoria di Mario Giovanni Garofalo*, Cacucci, Bari, p. 103; L. BELLARDI (2016), *Relazioni industriali e contrattazione collettiva: criticità e prospettive*, in LD, 2016, 4, p. 939; A. BELLAVISTA (2019), *Sorveglianza sui lavoratori, protezione dei dati personali ed azione collettiva nell'economia digitale*, in C. ALESSI, M. BARBERA, L. GUAGLIANONE (a cura di), *Impresa, lavoro e non lavoro nell'economia digitale*, pp. 151-163, Cacucci, Bari; A. BELLAVISTA (2021), *La proposta di direttiva sui salari minimi adeguati. L'Europa sociale ad una svolta*, in DRI, 2, p. 411; P. BELLOCCHI (2005), *Le aporie del lavoro intermittente*, in AA.VV., *Diritto del lavoro. I nuovi problemi. L'omaggio dell'Accademia a Mattia Persiani*, Tomo II, Cedam, Padova, p. 867; P. BELLOCCHI (2017), *Partecipazione dei lavoratori alla gestione delle aziende. Commento all'art. 46 della Costituzione*, in G. AMOROSO, V. DI CERBO, A. MARESCA, *Il diritto del lavoro. La Costituzione, il Codice civile e le leggi speciali*, vol. I, Giuffrè, Torino, p. 405; S. BELLOMO (2002), *Retribuzione sufficiente e autonomia collettiva*, Giappichelli, Torino; S. BELLOMO (2004), *L'ambivalenza funzionale dell'orario normale di lavoro, tra dimensione retributiva e delimitazione dell'impegno lavorativo ordinario*, in F. CARINCI, V. LECCESE, *L'orario di lavoro. La normativa italiana di attuazione delle direttive comunitarie*, Giuffrè, Milano, 2004, p. 135; S. BELLOMO (2008A), *Orario di lavoro: le modifiche introdotte dalla legge n. 133 del 2008 e le prospettive di riforma della normativa europea*, in MGL, p. 8; S. BELLOMO (2008B), *La dimensione temporale della prestazione lavorativa: orario di lavoro e lavoro a tempo parziale*, in (a cura di) P. PERLINGIERI E L. RUGGIERI, *Diritto privato Comunitario*, p. 253; S. BELLOMO (2008C), *Retribuzione, produttività e assetti contrattuali a quindici anni dal Protocollo Ciampi*, in AA.VV., *Scritti in onore di Edoardo Ghera*, Cacucci, Bari, p. 111; S. BELLOMO (2015), *Il lavoro a tempo parziale, tra semplificazione ed unificazione, Contratti e mansioni. Il riordino dopo il D.Lgs. 15 giugno 2015, n. 81*, in *Il sole 24 ore, Speciali a Guida ai Principi Contabili Internazionali*, 3, pp. 25-35; S. BELLOMO (2016A), *Transformation and Functional Evolution of Collective Bargaining*, in *Bulletin of Comparative Labour Relations*, 92, p. 191; S. BELLOMO (2016B), *Il compenso orario minimo: incertezze ed ostacoli attuativi dell'ipotesi alternativa "leggera" al salario minimo legale*, in G. ZILIO GRANDI, M. BIASI (a cura di), *Commentario breve alla riforma "Jobs Act"*, Wolter Kluwer, Milano, p. 805; S. BELLOMO (2020), *Orario di lavoro, riposi, ferie: i principi costituzionali, la normativa europea ed il quadro regolativo definito dal d.lgs. 8 aprile 2003 n. 66*, in G. SANTORO PASSARELLI (a cura di), *Diritto e processo del lavoro e della previdenza sociale*, Giuffrè, Milano, 2020, p. 1205 ss.; S. BELLOMO (2022), *Forme di occupazione "digitale" e disciplina dell'orario di lavoro*, in *Federalismi*, 2022, 19, p. 166; S. BELLOMO (2023), *Tempo di lavoro, modernità, autonomia individuale: considerazioni ispirate (d)alla lezione di Giuseppe Santoro Passarelli*, in LDE, 1, pp. 1-17; S. BELLOMO, L. ROCCHI (2021), *Orario di lavoro, reperibilità, fruizione del tempo libero. La Corte di Giustizia e il parziale superamento della sentenza Matzak del 2018*, in RIDL, 2, p. 336; A. BENINI (2017), *Neurobiologia del tempo*, Raffaello Cortina Editore, Milano; M. BIASI (2013), *Il nodo della partecipazione dei lavoratori in Italia. Evoluzioni e prospettive nel confronto con il modello tedesco ed europeo*, Egea; M. BIASI (2014), *Retribuzione di produttività, flessibilità e nuove prospettive partecipative*, in RIDL, 2, p. 337; M. BIASI (2014B), *On the Uses and Misuses of Worker Participation: Different Forms for Different Aims of Employee Involvement*, *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, 30, 4, p. 459; M. BIASI (2016), *Cornici generali di una riforma per rafforzare la partecipazione*, in *Quad. Rass. Sind.*, 2; M. BIASI (2020), *La valutazione della performance all'indomani della quarta riforma del lavoro pubblico*, in *VTDL*, pp. 323 ss.; M. BIASI (2021), *La partecipazione dei lavoratori nel Ccnl Metalmeccanici 5 febbraio 2021: la retta via e il lungo cammino*, in G. ZILIO GRANDI (a cura di), *Commentario al CCNL Metalmeccanici 5 febbraio 2021*, Giappichelli, Torino, p. 93; M. BIASI (2022), *Individuale e collettivo nel diritto alla disconnessione: spunti comparatistici*, in DRI, 2, p. 400; M. BIASI, M. FALSONE (2014), *Partecipazione e conflitto: i nessi e le finalità*, in M. BARBERA, A. PERULLI, *Consenso, dissenso e rappresentanza. Le nuove relazioni sindacali*, Cedam, Padova, 2014, p. 195; S. BINI (2023), *"Industry 5.0" and digital information at the workplace: reflections from Spain*, in E. MENEGATTI (ed.), *Law, Technology and Labour*, Italian Labour Law e-Studies, p. 28; S. BINI (2021), *La dimensión colectiva de la digitalización del trabajo*, Editorial Bomarzo, Albacete (Spagna); G. BOLEGO (2004), *Il lavoro straordinario. Fattispecie, disciplina e tecniche di tutela*, Cedam, Padova; G. BOLEGO (2006), *Recenti evoluzioni contrattuali in materia di retribuzione e orario di lavoro*, in M. RUSCIANO, C. ZOLI, L. ZOPPOLI (a cura di), *Istituzioni e regole del lavoro flessibile*, Editoriale scientifica, Napoli, p. 356; G. BONATI (2017), *Welfare e detassazione, importanti novità dalla legge di bilancio*, in *GL*, 34, p. 74; J. M. BONVIN (2012), *Individual working lives and collective action. An introduction to capability for work and capability for voice*, in *Transfer*, 18(1), p. 9; S. BORELLI, M. RANIERI (2021), *La discriminazione nel lavoro autonomo. Riflessioni a partire dall'algoritmo Frank*, in *LLI*, 1, p. I.18; F. BORGOGELLI (2019), *Le ragioni giuridiche della valutazione nelle pubbliche amministrazioni e le aporie del sistema*, in *Quad. RGL*, 4, p. 97; M. BORZAGA (2021), *Qualche riflessione a partire dai primi orientamenti della giurisprudenza di merito in tema di "discriminazioni algoritmiche"*, in *DF*, 21, p. 151; A. BOSCATI (1997), *Orario di lavoro, riposi, ferie e festività*, in F. CARINCI (diretto da), *Il lavoro alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni. I contratti*

collettivi di comparto, Giuffrè, Milano, p. 294; A. BOSCATI (A CURA DI) (2021), *Il lavoro pubblico. Dalla contrattualizzazione al Governo Draghi*, Maggioli, Roma; G. BOSCH, JUTTA SCHMITZ-KIEBLER (2020), *Shaping Industry 4.0 – an experimental approach developed by German trade unions*, in *Transfer*, 26(2), p. 189; P. BOZZAO (2022a), *Lavoro subordinato, tempi e luoghi digitali*, *Federalismi.it*, 23 marzo 2022; P. BOZZAO (2022b), *Il welfare dei figli, tra Family Act e (attuazione della) Direttiva Ue n. 2019/1158*, in *RGL*, 4, p. 578; M. BROLLO (1991), *il lavoro subordinato a tempo parziale*, Jovene, Napoli; M. BROLLO (A CURA DI) (2001), *Il lavoro a tempo parziale. D.lgs. n. 61/2000*, Ipsoa, Milano; M. BROLLO (2004), *Sub art. 46. Le modifiche al d.lgs. n. 276/2003 sul lavoro a tempo parziale*, in M. BROLLO M.G. MATTAROLO, L. MENGHINI (a cura di), *Contratti di lavoro flessibili e contratti formativi. Titoli V e VI – Artt. 33-60*, in F. CARINCI (coordinato da), *Commentario al D.Lgs. 10 settembre 2003*, n. 276. Ipsoa, Milano. pp. 121 ss.; M. BROLLO (2008), *Il tramonto del diritto al part-time nei rapporti di lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche*, in *LPA*, 3-4, p. 499; M. BROLLO (2017), *Un quarto di secolo dopo, le trasformazioni del lavoro a tempo parziale*, in *ADL*, 6, p. 1382; G. BRONZINI (2022), *La proposta di Direttiva sul lavoro nelle piattaforme digitali tra esigenze di tutela immediata e le sfide dell' "umanesimo digitale"*, in *LDE*, 1; L. CALAFÀ (2018), *Contrattare incentivi per la conciliazione tra vita professionale e vita privata*, in *LG*, 1, pp. 33 ss.; L. CALAFÀ (2021), *Il lavoro intermittente tra politiche e poteri del datore di lavoro*, in *DLM*, 1, p. 59; L. CALAFÀ (2022), *La conciliazione vita e lavoro in ambiente digitale*, *Federalismi.it*, 28 dicembre 2022; I. CALIA (2023), *Le modifiche alla l. n. 81/2017 e al d.lgs. n. 81/2015: uno sguardo d'insieme (artt. 4 e 5 del d.lgs. n. 105/2022)*, in D. GAROFALO, M. TIRABOSCHI, V. FILÌ, A. TROJISI (a cura di), *Trasparenza e attività di cura nei contratti di lavoro. Commentario ai decreti legislativi n. 104 e 105 del 2022*, ADAPT University Press; L. CALCATERRA (2023), *Eccessi di trasparenza: la (im)possibilità di rinviare alla contrattazione collettiva per informare il lavoratore*, in *Labor*, 1, p. 41; G. CALVELLINI (2020), *La funzione del part-time: tempi della persona e vincoli di sistema*, *ESI*, Napoli; G. CALVELLINI (2021), *Flessibilità e work-life balance: un percorso tra realtà e retorica*, in *Labor*, 4, pp. 418 s.; G. CALVELLINI (IN CORSO DI PUBBLICAZIONE), *Work-life balance e diritto anti-discriminatorio oggi*, in A. LOFFREDO (a cura di), *Il tempo di lavoro tra scelta e imposizione*, Editoriale Scientifica, Napoli, p. 57; P. CAMPANELLA (2013), *Decentramento contrattuale e incentivi retributivi nel quadro delle politiche di sostegno alla produttività del lavoro*, Working Paper CSDLE "Massimo D'Antona" – IT, n. 185; V. CANGEMI (2019), *La partecipazione sindacale e la negoziabilità dei poteri dirigenziali nel nuovo sistema di relazioni sindacali*, in *LPA*, 2, p. 180; U. CARABELLI, V. LECCESE (2004), *Una riflessione sul sofferto rapporto tra legge e autonomia collettiva: spunti dalla nuova disciplina dell'orario di lavoro*, in WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT, n. 22; F. CARINCI, A. BOSCATI (2001), *L'evoluzione della disciplina del tempo di lavoro nell'esperienza italiana e comunitaria*, in F. CARINCI (a cura di), *Orario di lavoro. Legge e contrattazione collettiva*, Ipsoa, Milano, p. 13; F. CARINCI (2021), *Il CCNL rider del 15 settembre 2020 alla luce della Nota dell'Ufficio legislativo del Ministero del lavoro spedita a Assodelivery e UGL, firmatari del contratto*, in *LDE*, 1, p. 3; F. CARINCI (2021), *L'ultima parola sui rider: sono lavoratori subordinati*, in *LDE*, 1, 2021; F. CARINCI F., A. BOSCATI, S. MAINARDI (2021), *Diritto del lavoro nelle pubbliche amministrazioni*, Utet, Milano; M. T. CARINCI (2022), *Sul principio di proporzionalità quantitativa della retribuzione al "lavoro prestato" ex art. 36 Cost.*, in *LLI*, 1, p. 87; M. T. CARINCI, A. INGRAO (2021), *Il lavoro agile: criticità emergenti e proposte per una riforma*, in *LLI*, 2; M. T. CARINCI, S. GIUDICI, P. PERRI (2023), *Obblighi di informazione e sistemi automatizzati: quale controllo per i poteri datoriali algoritmici?*, in *Labor*, 1; M. CARRIERI (2019), *Come andare oltre la partecipazione intermittente*, in *DLRI*, p. 413; M. CARRIERI, T. TREU (a cura di) (2013), *Verso nuove relazioni industriali*, Il Mulino, Bologna; D. CARRIERI, F. PIRRO (2018), *Digitalizzazione, relazioni industriali e sindacato. Non solo problemi, ma anche opportunità*, in A. CIPRIANI, A. GRIMOLATI, G. MARI (a cura di), *Il lavoro 4.0. La quarta rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, p. 131; C. CARTA (2022), *La transizione ecologica nelle relazioni sindacali*, in *LD*, 2, p. 311; B. CARUSO, C. ZOLI, L. ZOPPOLI (a cura di) (1994), *La retribuzione. Struttura e regime giuridico*, Jovene, Napoli; B. CARUSO, G. RICCI (1994), *Sistemi e tecniche retributive*, in B. CARUSO, C. ZOLI, L. ZOPPOLI (a cura di), *La retribuzione, struttura e regime giuridico*, Jovene, Napoli, p. 73; B. CARUSO (2016), *"The bright side of the moon": politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, in *RIDL*, 2, p. 177; B. CARUSO (2017), *La rappresentanza delle organizzazioni di interessi tra disintermediazione e re-intermediazione*, in *ADL*, p. 555; B. CARUSO (2018), *Recenti sviluppi normativi e contrattuali del welfare aziendale. Nuove strategie di gestione del lavoro o neo consumismo?*, in *RIDL*, 3, p. 369; B. CARUSO (2019), *Il sindacato tra funzioni e valori nella "grande trasformazione". L'innovazione sociale in sei tappe*, CSDLE "M. D'Antona", Biblioteca 20 maggio, 2/19; B. CARUSO, R. DEL PUNTA, T. TREU (2020), *Manifesto per un diritto del lavoro sostenibile*, Centre for the Study of European Labour Law "Massimo D'Antona"; B. CARUSO, L. ZAPPALÀ (2021), *Un diritto del lavoro "tridimensionale": valori e tecniche di fronte ai mutamenti dei luoghi di lavoro*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT – 439/2021; M. CASIELLO (2022), *Note a caldo sugli Orientamenti della Commissione UE sull'applicazione del diritto della concorrenza dell'Unione agli accordi collettivi dei lavoratori autonomi individuali*, in *LDE*, 3; R. CASILLO (2017), *Contratto a termine e contrattazione collettiva*, in SARACINI P., ZOPPOLI L. (a cura di), *Riforma del lavoro e contratto a termine*, Editoriale Scientifica, Napoli, p. 45 ss.; G. CASSANO (2000), *Il telelavoro nella pubblica amministrazione (a proposito del D.P.R. 8 marzo 1999, n.70)*, in *GM*, 6, pp. 1358 ss.; G. P. CELLA (2013), *Produttività e relazioni industriali*,

in GDLRI, 138, p. 285; G. CENTAMORE (2015), *Legge e autonomia collettiva: una critica della dottrina della inderogabilità bilaterale*, in LD, 3, p. 491; G. CENTAMORE (2020), *Lo Statuto intermittente dei lavoratori*, in LD, 4, p. 589; G. CENTAMORE (2022), *Sindacato, contrattazione e lavoro non standard*, in RGL, 2, p. 214; A. CETRULO, A. MORO (2021), *Una contrattazione alla bolognese? Relazioni industriali e negoziazione aziendale nel settore metalmeccanico a Bologna dall'autunno caldo ad oggi*, in F. GARIBALDO, M. RINALDINI (a cura di), *Il lavoro operaio digitalizzato. Inchiesta nell'industria metalmeccanica bolognese*, Il Mulino, Bologna, p. 93; P. CHABOT (2023), *Avere tempo. Saggio di cronosofia*, Treccani; G. CICCARONE (2009), *Equità distributiva e produttività programmata: una proposta per la riforma della contrattazione*, in EL, 2, p. 15; A. CIMAROSTI (2015), *Il part-time dopo il Jobs Act*, in LG, p. 886; M. CITALETTI (2020), *Compenso "negoziato" e lavoro autonomo su piattaforma digitale*, in LLI, 1; S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI (2019), *Welfare aziendale, trasformazioni del lavoro e trasformazioni delle regole del lavoro: tendenze e prospettive*, in I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI, *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, Bologna, p. 15; S. CIUCCIOVINO (2008), *Il sistema normativo del lavoro temporaneo*, Giappichelli, Torino; S. CIUCCIOVINO (2023), *Autodeterminazione dell'individuo e de-standardizzazione controllata della regolazione lavoristica*, in DRI, 1, p. 89; M. COLUCCI (2007), *Italy*, in R. BLANPAIN (a cura di), *European Framework Agreements and Telework. Law and Practice, A European and Comparative Study*, Kluwer Law International, Alphen aan den Rijn, pp. 181-190; D. COMANDE' (2019), *Misure di welfare e contrattazione collettiva di categoria*, in I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI (2019), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, Bologna, p. 205; C. CORDELLA (2021), *Il lavoro dei rider: fenomenologia, inquadramento giuridico e diritti sindacali*, in WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".INT – 441/2021; M. CORTI (2014), *L'informazione e consultazione dei lavoratori tra art. 27 della "Carta di Nižna" e direttiva 2002/14/CE: un diritto "condizionato"*, in DRI, p. 1178; M. CORTI (2020), *L'Accordo Lucottica: le vie italiane alla partecipazione sono infinite?*, in DLRI, 166, pp. 317 ss.; M. CORTI (2022A), *Innovazione tecnologica e partecipazione dei lavoratori: un confronto fra Italia e Germania*, Federalismi.it, 29 giugno; M. (CORTI 2022B), *Il coinvolgimento dei lavoratori preso sul serio: il caso GKN*, in DRI, p. 265 ss.; S. COSTANTINI (2009), *Contrattazione collettiva nazionale e conciliazione fra lavoro e vita familiare: un rapporto difficile*, in LD, 1, p. 121; E. D'ALTERIO (2019), *La valutazione della performance nelle pubbliche amministrazioni: stato dell'arte e nodi (ancora) da sciogliere*, in B. CARUSO (a cura di), *Il lavoro pubblico a vent'anni dalla scomparsa di Massimo D'Antona*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona". Collective Volumes – 8/2019, p. 157; M. D'ANTONA (1980), *Mutamento di mansioni e garanzia della retribuzione*, in RGL, 6-7, p. 710; M. D'ANTONA (1981), *Programmazione e diritti sindacali di informazione*, in DLRI, p. 597 ss.; M. D'ANTONA (1990), *Partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese*, in Enciclopedia giuridica Treccani Opere, Giuffrè 2000, II, Torino, p. 204; M. D'ANTONA, R. DE LUCA TAMAJO (1991), *La retribuzione ad incentivi*, in DRI, 1, p. 5 ss.; M. D'ANTONA (1999), *Il tema*, in L. GAETA, P. PASCUCCHI, U. POTI (a cura di), *Il telelavoro nelle pubbliche amministrazioni*, IlSole24Ore; M. D'ANTONA (2000), *Diritti sindacali e diritti del sindacato: il titolo III dello statuto dei lavoratori rivisitato*, in G. GHEZZI (a cura di) *Contrattazione, rappresentatività, conflitto. Scritti sul diritto sindacale*, Ediesse, Roma, p. 47; E. DAGNINO, P. TOMASSETTI, C. TOURRES, M. TIRABOSCHI (2016), *Il "lavoro agile" nella contrattazione collettiva oggi. Analisi sui contenuti di 915 contratti della banca dati www.farecontrattazione.it*, Working Paper ADAPT, 2; E. DAGNINO (2019), *Dalla fisica all'algorithm: una prospettiva di analisi giuslavoristica*, in Adapt University Press; A. D'ALOIA (2022), (a cura di), *Intelligenza artificiale e diritto*, FrancoAngeli; E. D'AVINO (2021), *Lo spazio negoziale nella disciplina post-pandemica del lavoro agile nella p.a.*, in federalismi.it; E. D'AVINO (2022), *Workers' Representation and Union Rights in the Fourth Industrial Revolution: the Spanish Case*, in DLMInt, 2, p. 45; E. D'AVINO (2023, in corso di pubblicazione), *Digitalizzazione etica, democrazia economica e partecipazione sindacale nell'algorithmic management*, in Quad. DLM; R. DE LUCA TAMAJO (2008), *Crisi e riorganizzazioni aziendali: interesse collettivo e interessi individuali nella giurisprudenza*, LD, 22, 2, pp. 223-231; R. DE LUCA TAMAJO (2020), *Le criticità della rappresentatività sindacale 'misurata': quale perimetro?*, RIDL, 39, 3, pp.377-398; R. DE LUCA TAMAJO (1988), *Nuove tecnologie e riservatezza dei lavoratori*, Franco Angeli; M. DE MINICIS, M. MAROCCO (2022), *Consistenza, caratteristiche e bisogni dei lavoratori delle piattaforme. Quali strategie regolative alla luce della Proposta di Direttiva?*, in LDE, 1; N. DELEONDIS (2022), *Il modello partecipativo: una sintesi tra libertà e tutela individuale dello smart worker?* in M. BROLLO, M. DEL CONTE, M. MARTONE, C. SPINELLI, M. TIRABOSCHI (a cura di), *Lavoro agile e smart working nella società post-pandemica: profili giuslavoristici e di relazioni industriali*, ADAPT University Press, p. 241; M. DEL CONTE (2021), *Problemi e prospettive del lavoro agile tra remotizzazione forzata e trasformazione organizzativa*, in ADL, 3, p. 549; M. DEL FRATE (2022), *Tra gli ingranaggi dell'algorithm, la chiave del lavoro mediante piattaforme digitali*, in DRI, 2, p. 662; R. DEL PUNTA (2019), *Diritto del lavoro e economia digitale*, in C. ALESSI, M. BARBERA, L. GUAGLIANONE (a cura di), *Impresa, lavoro e non lavoro nell'economia digitale*, pp. 15-26; M. DELFINO (2006), *La contrattazione collettiva sul part-time dopo il d.lgs. n. 276/2003: profili teorici ed applicativi*, in M. RUSCIANO, C. ZOLI, L. ZOPPOLI (a cura di), *Istituzioni e regole del lavoro flessibile*, Editoriale Scientifica, Napoli, pp. 375 ss.; M. DELFINO (2008), *Il lavoro part-time nella prospettiva comunitaria. Studio sul principio volontaristico*, Jovene, Napoli; M. DELFINO (2014), *Il lavoro notturno e a turni fra problemi teorici e questioni applicative*, in ADL, p. 50; M. DELFINO (2016), *La regolazione del mercato del lavoro tra recenti di riforme, principi costituzionali e prassi. Legge e contrattazione collettiva*

suoi minimi salariali nel prisma dei principi costituzionali, in DRI, 2, p. 335; G. DELLA ROCCA P. MASTROGIUSEPPE (2021), “Valutazione” nella pubblica amministrazione: questione irrisolta, in DLM, pp. 507 ss.; C. DELL’ARINGA (2013), *L’accordo sulla produttività: quali prospettive per competitività e salari?*, in GDLRI, 138, p. 293; C. DELL’ARINGA, C. LUCIFORA, T. TREU, (a cura di) (2017), *Salari, produttività, disuguaglianze. Verso un nuovo modello contrattuale?*, Il Mulino, Bologna; M. DE FALCO (2022), *Le competenze digitali per la trasformazione smart del lavoro pubblico*, in LPA, 4, p. 789; V. DE STEFANO (2019), ‘Negotiating the algorithm’: automation, artificial intelligence, and labor protection, in CLLPJ, 1; V. DE STEFANO (2020), *Masters and Servers’: Collective Labour Rights and Private Government in the Contemporary World of Work*, in IJCLLR, 36, 4, p. 425; V. DE STEFANO, S. TAES (2023), *Algorithmic management and collective bargaining*, in Transfer, 29(1), p. 21; F. DI LORENZO (2010), *Potere di organizzazione dell’imprenditore e flessibilità del lavoro*, Giappichelli, Torino; R. DI MEO (2021), *I diritti sindacali (art. 22)*, in LLI, 1, p. R.205; A. DI STASI (2021), *Passaggio dalla società e dal rapporto precedente alla nuova società e al nuovo rapporto, tra qualificazione e trasferimento d’azienda (artt. 4 e 23)*, in LLI, 1, p. 123; A. DONADIO, D. STRANGIO (2022), *Innovazione tecnologica e organizzazioni moderne del lavoro*, in EL, 2, p. 81; M. D’ONGHIA (2011), *Produttività, contrattazione, salari, distribuzione del reddito*, Rapporto Cesos; M. D’ONGHIA (2018), *Ritmi di lavoro e vita familiare*, in A. OCCHINO (a cura di), *Il lavoro e i suoi luoghi*, Vita e Pensiero, Milano, p. 47; A. DONINI (2019), *Il luogo per l’esercizio dei diritti sindacali: l’unità produttiva nell’impresa frammentata*, in LLI, 5(2), p. 98; A. DONINI, A. INGRAO (a cura di) (2022), *Algoritmi e lavoro*, in LLC, 25 maggio; A. DONINI (2022), *Alcune riflessioni sulla presunzione di subordinazione della Direttiva Piattaforme*, LLI, 8(1), R.29 - R.42; L. DORIGATTI, M. RINALDINI (2019), *Lavorare nel secolo del Wcm. Condizioni di lavoro e partecipazione in Fca-Cnb*, in Quad. Rass. Sind., 3; M.G. ELMO (2023, in corso di pubblicazione), *Lavoro da remoto e diritto alla disconnessione nella contrattazione collettiva*, in Quad. DLM; C. ENGELS (2007), *Belgium. A discussion on the Collective Bargaining Agreement No 85 on Telework, Implementing the European Framework Agreement on Telework*, in R. BLANPAIN (a cura di), *European Framework Agreements and Telework. Law and Practice, A European and Comparative Study*, Kluwer Law International, Alphen aan den Rijn, p. 107; M. ESPOSITO (2008), *La condotta antisindacale nelle pubbliche amministrazioni*, Jovene, Napoli; M. ESPOSITO (2020A), *La tecnologia oltre la persona? Paradigmi contrattuali e dominio organizzativo immateriale*, in The Lab’s Quarterly, online, n. 2/2020; M. ESPOSITO (2020B), *Smart work e pubblico impiego: patti chiari, agilità lunga*, in M. MARTONE (a cura di) 2020, pp. 147 ss; M. FAIOLI (2011), *Attualità e dibattito in tema di costo del lavoro, retribuzione e politiche dei redditi*, in P. SANDULLI, A. PANDOLFO, M. FAIOLI, *Bilateralità, lavoro e turismo*, Giappichelli, Torino, p. 114; M. FAIOLI (2018), *Mansioni e macchina intelligente*, Giappichelli, Torino; M. FAIOLI (2022), *Welfare aziendale post-pandemico. Indagine sulle clausole contrattuali che regolano la conciliazione vita-lavoro*, in RGL, 4, p. 612; M. FAIOLI, (2021) *Unità produttiva digitale. Perché riformare lo Statuto dei lavoratori*, in LDE; G. FALASCA (2021), *I diritti e la gig economy possono convivere se funzionano le relazioni industriali*, in LLI, 1, p. 87; C. FALERI (2021) *Brevi spunti di riflessione sull’evoluzione delle relazioni sindacali nell’economia digitale*, in DF, 21, p. 93; M. FALSONE (2016), *I rinvii alla contrattazione collettiva nel d.lgs. n. 81/2015*, in DRI, p. 1086; A. FENOGLIO (2012), *L’orario di lavoro tra legge e autonomia privata*, Esi, Napoli; A. FENOGLIO (2018), *Il tempo di lavoro nella new automation age: un quadro in trasformazione*, in RIDL, 4, p. 625; A. FENOGLIO (2022), *Tempo e subordinazione: riflessioni attorno al lavoro agile*, in LLI, 1, p. 182; V. FERRANTE (2008A), *Nuove modifiche alla disciplina dell’orario di lavoro*, in M. MAGNANI, A. PANDOLFO, P. A. VARESI (a cura di), *Previdenza, mercato del lavoro, competitività*, Giappichelli, Torino, p. 443; V. FERRANTE (2008B), *Il tempo di lavoro tra persona e produttività*, Giappichelli, Torino; V. FERRANTE (2014), *Orario e tempi di lavoro. Durata della prestazione, lavoro a tempo parziale, contratti di solidarietà*, Dike Giuridica, Roma; V. FERRANTE (2022), *L’orario di lavoro fra presente e futuro*, in LLI, 1; V. FERRANTE (2022), *La nozione di lavoro subordinato nella dir. 2019/1152 e nella proposta di direttiva europea rivolta a tutelare i lavoratori “delle piattaforme”*, in Biblioteca 20 maggio, 1, pp. 1 ss.; M. D. FERRARA (2014), *Il gender mainstreaming nei contratti collettivi: tendenze della contrattazione di genere*, in DLM, 2, pp. 519 ss; M. D. FERRARA (2022), *Delocalizzazioni, “cessazione” dell’attività produttiva e ruolo del sindacato*, in DLRI, 4, p. 645; M. D. FERRARA (in corso di pubblicazione), *Dalla misurazione alla percezione del tempo di lavoro: riflessioni in tema di time management e valutazione dei nuovi rischi psico-sociali al tempo della digitalizzazione del lavoro*, in A. LOFFREDO (a cura di), *Il tempo di lavoro tra scelta e imposizione*, Editoriale Scientifica, Napoli, p. 71; FONDAZIONE UNIPOLIS (2017), *La partecipazione dei lavoratori nelle imprese: realtà e prospettive*, Il Mulino, Bologna; M. FORLIVESI (2018), *Alla ricerca di tutele collettive per i lavoratori digitali*, in LLI, 4, 1; M. FORLIVESI (2020), *La rappresentanza e la sfida del contropotere nei luoghi di lavoro*, in LD, 4, p. 673; M. FORLIVESI (2021), *Retribuzione e inquadramento nel contratto collettivo aziendale c.d. Just Eat*, in LLI, 1, p. R. 175; M. FORLIVESI (2022A), *Sindacato*, in M. NOVELLA, P. TULLINI (a cura di) *Lavoro digitale*, Giappichelli, p. 153; M. FORLIVESI (2022B), *Il tempo nelle collaborazioni continuative etero-organizzate*, in LLI, 1, p. 207; R. FRANCI (2003), *L’orario di lavoro e le modalità della prestazione*, in LPO, p. 788; G. FRANZA (2010), *Il lavoro a termine nell’evoluzione dell’ordinamento*, Giuffrè, Milano; G. FROSECCHI (2021), *Diritti collettivi di informazione. Lezioni dal caso GKN*, in LLI, 7(2), p. 37; A. GABRIELE (2018), *La misurazione e la valutazione della performance nella p.a. tra nodi irrisolti e incoerenze di sistema*, in GARILLI ET AL., *Il lavoro alle dipendenze della p.a. dopo la riforma Madia*, Cedam, Padova, pp. 125 ss.; L. GAETA

(1999), *La nozione*, in L. GAETA, P. PASCUCCI, U. POTI (a cura di), *Il telelavoro nelle pubbliche amministrazioni*, *IlSole24Ore*, p. 33; L. GAETA, P. PASCUCCI (2001), *Una riflessione critica sul telelavoro*, in *DML*, pp. 11 ss.; L. GALANTINO, M. LANOTTE (2019), *Diritto del lavoro pubblico*, VIII ed. Giappichelli, Torino; M. GAMBACCIANI (2009), *Diritti di informazione e consultazione e condotta antisindacale*, in *ADL*, p. 93; M. GAMBILONGHI (2020), *Tra partecipazione conflittuale e codeterminazione: socialisti, comunisti e democrazia industriale nei lunghi anni Settanta*, in *Quad. Rass. Sind.*, ³/₄; U. GARGIULO (2016), *L'azienda come luogo "preferenziale" delle relazioni sindacali?*, in *LD*, 3, p. 391; U. GARGIULO (2017), *Rappresentanza e contrattazione in azienda*, Cedam, Padova; D. GAROFALO, M. TIRABOSCHI, V. FILÌ, A. TROJISI (2023), *Trasparenza e attività di cura nei contratti di lavoro Commentario ai decreti legislativi n. 104 e n. 105 del 2022*, ADAPT University Press; G. GAUDIO (2022), *L'algorithmic management e il problema della opacità algoritmica nel diritto oggi vigente e nella Proposta di Direttiva sul miglioramento delle condizioni dei lavoratori tramite piattaforma*, in *LDE*, 1; M. GIOVANNONE (2022), *La contrattazione collettiva dei lavoratori autonomi nell'orizzonte UE: tra tutela della concorrenza e autotutela collettiva*, in *Federalismi.it*; G. GHEZZI (1978), *La partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese e il sistema contrattuale delle informazioni e della consultazione del sindacato*, in *RGL*, I, p. 53; S. GIUBBONI (2022), *La proposta di direttiva della Commissione europea sul lavoro tramite piattaforma digitale*, in *Menabò di Etica ed Economia*, 16 gennaio; G. GIUGNI (2010), *Diritto sindacale*, Cacucci, Bari; D. GOTTFARDI (2003), *voce Telelavoro*, in *Dig. disc. priv. dir. comm.*, Agg., Utet, Torino; E. GRAGNOLI (1995), *Retribuzione ad incentivo e principi costituzionali*, "Argomenti di diritto del lavoro", 2, pp. 221 ss.; E. KLENGEL (2021), JOHANNA WENCKEBACH, *Artificial intelligence, work, power imbalance and democracy – why co-determination is essential*, *ILLJ*, 14(2), p. 157; P. ICHINO (1984), *Il tempo della prestazione nel rapporto di lavoro. Vol. I.*, Giuffrè, Milano; P. ICHINO (1985), *Il tempo della prestazione nel rapporto di lavoro. Vol. II.*, Giuffrè, Milano; P. ICHINO, L. VALENTE (2012), *L'orario di lavoro e i riposi. Artt. 2107-2109. II ed.*, in P. SCHLESINGER (fondato da), F. D. BUSNELLI (diretto da), *Il codice civile. Commentario*, Giuffrè, Milano; L. IMBERTI, *La contrattazione collettiva aziendale di fronte alle sfide della rivoluzione digitale e ai processi di cambiamento organizzativo*, in *Federalismi.it*, 5 ottobre 2022; A. INGRAO (2021) *Le parti e la natura dell'accordo di secondo livello che disciplina la "subordinazione adattata" dei ciclo -fattorini Just eat – Takeaway.com Express Italy*, in *LLI*, 1, p. 114; A. INGRAO (2021B), *Il controllo a distanza sulla prestazione dei ciclo fattorini tra Scoober App e GPS*, in *LLI*, 1, p. 163; R. IODICE (2021), *La proposta di Regolamento Ue sull'intelligenza artificiale: quali implicazioni sul versante giuslavoristico?*, in *DF*, 24, p. 55; S. LAFORGIA (2009), *Organizzazione dei tempi di lavoro e contrattazione collettiva. La contrattazione collettiva di secondo livello*, in B. VENEZIANI, V. BAVARO (a cura di), *Le dimensioni giuridiche dei tempi di lavoro*, Cacucci, Bari, p. 184; S. LAFORGIA (in corso di pubblicazione), *Tempi di lavoro e tempi di vita: dalla resistenza al potere conformativo del datore di lavoro al diritto alla liberazione di tempi di vita*, in A. LOFFREDO (a cura di), *Il tempo di lavoro tra scelta e imposizione*, Editoriale Scientifica, Napoli, p. 101; L. LAMA (2019), *La normativa promozionale del coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro*, in I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI (2019), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, p. 187; M. LAMBERTI (2008), *Il lavoro a chiamata rivisitato: luci ed ombre della riforma*, in M. CINELLI, G. FERRARO (a cura di), *Lavoro, competitività, welfare: commentario alla legge 24 dicembre 2007, n. 247 e riforme correlate. Tomo I*, Utet, Torino, p. 143; I. LANI (in corso di pubblicazione), *Tempo di lavoro: le tendenze emergenti e il ruolo della contrattazione Collettiva*, in A. LOFFREDO (a cura di), *Il tempo di lavoro tra scelta e imposizione*, Editoriale Scientifica, Napoli, p. 119; A. LASSANDARI (2009), *Contrattazione collettiva e produttività: cronaca di evocazioni (ripetute) e incontri (mancati)*, in *RGL*, p. 155; A. LASSANDARI (2013), *Divisione e crescita di produttività e competitività*, in *LD*, 2, p. 2; A. LASSANDARI (2016), *Il sistema di contrattazione collettiva oggi: processi disgregativi e sussulti di resistenza*, in *LD*, 4, p. 975; A. LASSANDARI (2018), *La tutela collettiva del lavoro nelle piattaforme digitali: gli inizi di un percorso difficile*, in *LLI*, 4, p. 1; V. LECCESE (2001), *La disciplina legale dell'orario di lavoro e il ruolo della contrattazione collettiva*, in F. CARINCI (a cura di), *Orario di lavoro. Legge e contrattazione collettiva*, Ipsoa, Milano, p. 31; V. LECCESE (2006), *I limiti alla durata giornaliera e settimanale della prestazione nella nuova disciplina dell'orario di lavoro*, in D. GAROFALO, M. RICCI (a cura di), *Percorsi di diritto del lavoro*, Cacucci, Bari p. 405; V. LECCESE (2008), *Le innovazioni in materia di lavoro a tempo parziale e di lavoro intermittente nella l. n. 247 del 2007*, in *LD*, p. 475; V. LECCESE (2012), *Orario di lavoro, pause, riposi e ferie*, in U. CARABELLI, M. T. CARINCI (a cura di), *Il lavoro pubblico in Italia*, Cacucci, Bari, p. 101; V. LECCESE (2015), *Il lavoro a tempo parziale*, in L. FIORILLO, A. PERULLI (a cura di), *Tipologie contrattuali e disciplina delle mansioni. Decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81*, Giappichelli, Torino, pp. 51 ss.; V. LECCESE (2021), *Il part-time e il lavoro intermittente nell'accordo integrativo aziendale per i ciclo-fattorini di Takeaway.com Express Italy (gruppo Just Eat)*, in *LLI*, 1, p. 140; V. LECCESE (2021B), *La disciplina dell'orario di lavoro nell'accordo integrativo aziendale per i ciclo-fattorini di Takeaway.com Express Italy (gruppo Just Eat)*, in *LLI*, 1, p. 154; V. LECCESE (2021C), *Flessibilità e work-life balance: un percorso tra realtà e retorica*, in *Labor*, p. 409; V. LECCESE (2022), *La misurazione dell'orario di lavoro e le sue sfide*, in *LLI*, 1, p. 1; M. LEONARDI, (2017), *Le nuove norme sui premi di produttività e il welfare aziendale*, in C. DELL'ARINGA, C. LUCIFORA, T. TREU, *Salari, produttività, disuguaglianze*, il Mulino, Bologna, pp. 361 ss.; S. LEONARDI (2016), *Employee participation and involvement: the Italian case and trade union issues*, in *Transfer*, 22(1), p. 81; A. LO FARO (2019), "Premiare stanca". *La retribuzione incentivante tra riforme*

routinarie e limiti strutturali, in Quad. DLM, 7, p. 203; A. LOFFREDO (2021), *Democrazia industriale e sustainable corporate governance: i soliti sospetti*, in RGL, 4, p. 601; A. LOFFREDO (in corso di pubblicazione), *Tempo, subordinazione e congedi: l'angusto spazio della libertà*, in A. LOFFREDO (a cura di), *Il tempo di lavoro tra scelta e imposizione*, Editoriale Scientifica, Napoli, p. 1; P. LOI (2022), *I confini tra contratti collettivi e legge nella gig economy*, in J. M. MIRANDA BOTO, E. BRAMESHUBER, P. LOI, L. RATTI (a cura di) (2022), *Contrattazione collettiva e gig economy*, Giappichelli, Torino, p. 23; G. LOY (2002), *I vantaggi economici per i lavoratori legati ai risultati dell'impresa*, in DRI, 2, p. 175; M. LOVO (2018), *La valutazione dei dipendenti pubblici: novità della riforma "Madia" e questioni aperte*, in LPA, p. 113; M. LOZITO (2014), *Tendenze della contrattazione nazionale in materia di contratto a termine, part-time e apprendistato professionalizzante (Parte I)*, in RGL, I, pp. 584 ss.; S. MAGAGNOLI (2021), *Diritto alla disconnessione e tempi di lavoro*, in LLI, 2; M. MAGNANI (2015A), *Problemi giuridici del salario minimo legale nell'ordinamento italiano*, in GI, n. 3, pp. 750 ss.; M. MAGNANI (2015 B), *Salario minimo*, in AA.VV., *Il libro dell'anno del diritto 2015*, Treccani, pp. 375 ss.; M. MAGNANI (2019), *Nuove tecnologie e diritti sindacali*, in LLI, 2; M. MAGNANI, *La proposta di direttiva sul lavoro mediante piattaforme digitali*, in BA, 9 maggio 2022, n. 18; S. MAINARDI (2017), *Le relazioni collettive nel "nuovo" diritto del lavoro*, in AA.VV., *Atti delle Giornate di studio di diritto del lavoro. Napoli, 16-17 giugno 2016. Legge e contrattazione collettiva nel diritto del lavoro post-statutario*, Giuffrè, Milano; S. MAINARDI (2022), *Valutazione e responsabilità della dirigenza pubblica. A proposito di un recente libro*, in LPA, 1, p. 113; D. MANGAN (2021), *Agreement to Discuss: The Social Partners Address the Digitalisation of Work European Developments*, in IJL, 50, p. 689; M. MARAZZA (2019), *Social, relazioni industriali e (nuovi percorsi di) formazione della volontà collettiva*, in RIDL, 1, p. 57; M. MARAZZA (2022), *Diritto sindacale contemporaneo*, Milano, Giuffrè; M. MARAZZA, F. D'AVERSA (2022), *Dialoghi sulla fattispecie dei "sistemi decisionali di monitoraggio automatizzati" nel rapporto di lavoro (a partire dal decreto trasparenza)*, in Giustiziacivile.com; A. MARESCA (2020), *Il contratto di lavoro intermittente tra selettività ed interdizione collettiva*, in DRI, 1, p. 163; F. MARINELLI (2022), *Riflessioni sul fattore tempo nelle prestazioni di lavoro occasionali*, in LLI, 1, p. 166; D. MARINO (2020), *La partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese nella contrattazione collettiva*, in DRI, 4, p. 1024; L. MARIUCCI (2020), *Giuslavorismo e sindacati nell'epoca del tramonto del neoliberalismo*, in WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT – 407/2020; M. MAROCCO (2018), *Gli incentivi economici al salario variabile*, in DRI, 2, p. 668; M. MARRONE (2022), *La piattaforma di organizzazione dello spazio-tempo. Appunti per una teoria della relatività organizzativa*, in LLI, 1, p. 139; F. MARTELLONI (2018), *Individuale e collettivo: quando i diritti dei lavoratori digitali corrono su due ruote*, in LLI, 4, 1; F. MARTELLONI (2021), *Il diritto del lavoro alla ricerca del tempo perduto*, in LDE, 3; F. MARTELLONI (2021B), *Quali diritti sindacali per le Unions dei riders?*, in LLI, 7 (1), R.211-R.220; M. MARTONE, R. DE LUCA TAMAJO (2020), *A che prezzo (L'emergenza retributiva tra riforma della contrattazione collettiva e salario minimo legale)*, Luiss University Press, 2019, in ADL, vol. 26, 5, p. 1168; M. MARTONE (2018), *Lo smart working nell'ordinamento italiano*, in DLM, 2, p. 293; M. MARTONE (a cura di) (2020), *Il lavoro da remoto*, Piacenza, La Tribuna; M. MARTONE (2022), *A che prezzo. L'emergenza retributiva tra riforma della contrattazione e salario minimo legale*, LUISS University Press; O. MAZZOTTA (2020), *L'inafferrabile etero-direzione: a proposito di ciclofattorini e modelli contrattuali*, in Labor, 1, p. 5; O. MAZZOTTA (2016), *Diritto del lavoro*, Giuffrè, Milano; M. G. MATTAROLO (2009), *La riviviscenza del lavoro intermittente*, in M. MISCIONE, D. GAROFALO (a cura di), *Commentario alla legge n. 133/2008. Lavoro privato, pubblico e previdenza*, Ipsoa, Milano, p. 486; M. G. MATTAROLO (2012), *I tempi di lavoro*, in M. MARTONE (a cura di), *Contratto di lavoro e organizzazione, I, Contratto e rapporto di lavoro*, in M. PERSIANI, F. CARINCI (diretto da), *Trattato di diritto del lavoro*, IV, Milano, pp. 604 ss.; A. MATTEI (2020), *La gestione dei rapporti in azienda tra contrattazione e partecipazione*, in DRI, 4, p. 1001; E. MENEGATTI (2021), *Il salario minimo nel quadro europeo e comparato – a proposito della proposta di Direttiva relativa a salari minimi adeguati nell'Unione Europea*, in DRI, p. 41; L. MENGONI (1986), *Spunti per una teoria delle clausole generali*, in RCDP, p. 10 ss.; V. MENICOCCHI (2020), *La remotizzazione del lavoro nell'esperienza Covid-19: le prime esperienze contrattuali*, in M. MARTONE (a cura di), *Il lavoro da remoto. Per una riforma dello smart working oltre l'emergenza*, La Tribuna, Piacenza, p. 261; M. MILITELLO (2023), *Tempi di lavoro e conciliazione. L'orario di lavoro scelto come strumento di parità*, in C. ALESSI, O. BONARDI, L. CALAFÀ, M. D'ONGHIA, M. MILITELLO, P. SARACINI, M. VALLAURI, *Diritto di conciliazione Prospettive e limiti della trasposizione della direttiva 2019/1158/UE*, Quad. DLM, p. 41; M. MILITELLO (in corso di pubblicazione), *Il tempo di lavoro come strumento di parità*, in A. LOFFREDO (a cura di), *Il tempo di lavoro tra scelta e imposizione*, Editoriale Scientifica, Napoli, p. 33; E. MINGIONE (a cura di), (2020), *Lavoro: la grande trasformazione. L'impatto sociale del cambiamento del lavoro tra evoluzioni storiche e prospettive globali*, Feltrinelli; J. M. MIRANDA BOTO, E. BRAMESHUBER, P. LOI, L. RATTI (a cura di) (2022), *Contrattazione collettiva e gig economy*, Giappichelli, Torino; P. MONDA (2016), *Contratto di lavoro pubblico, potere organizzativo e valutazione*, Giappichelli, Torino; P. MONDA (2018), *La valutazione della performance: programmazione degli obiettivi e gestione premiale*, in M. ESPOSITO, V. LUCIANI, A. ZOPPOLI, L. ZOPPOLI (a cura di), *La riforma dei rapporti di lavoro nelle pubbliche amministrazioni*, Giappichelli, Torino, p. 390; P. MONDA (2021), *Il lavoro "agile" ordinario tra accordo individuale e (in)derogabilità della norma*, in LDE, 3; P. MONDA (2023), *Il lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche: scenari e prospettive dopo la pandemia*, in R. SANTAGATA CASTRO, P. MONDA (a cura di), *Il*

lavoro a distanza: una prospettiva interna e comparata, Quad. DLM, 13, p. 129; L. MONTEROSSO (2019), *I premi di risultato e i criteri di misurazione degli incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione*, in I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI (2019), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, Bologna, p. 165; L. MONTEROSSO (2022), *Il lavoro agile: finalità, politiche di welfare e politiche retributive*, in AA. VV., *Il lavoro agile nella disciplina legale, collettiva ed individuale*, 20 Maggio, Biblioteca del centro studi di diritto del lavoro europeo “Massimo D’Antona”, p. 14; U. MÜCKENBERGER (2016), *Citizenship at work. A guiding principle for social and trade union policy*, in *Transfer*, 22(1), p. 25; C. MURENA (2023, in corso di pubblicazione), *Innovazione, premio di produttività e partecipazione dei lavoratori tra sostegno legislativo e occasioni mancate*, in Quad. DLM; C. MURENA (2022), *Welfare aziendale e famiglia dentro e fuori le Leggi di Bilancio: limiti e prospettive*, in GAETA (a cura di), *La famiglia nel prisma giuslavoristico: valori, rapporti, tutele*, ESI, Napoli, p. 129; R. C.D. NACAMULLI (2014), *Modelli organizzativi flessibili ad alta performance e sindacati: i contratti di produttività di seconda generazione*, in DLM, 2, p. 437; M. NAPOLI (2002), *Il ruolo della contrattazione collettiva nella disciplina del lavoro a termine*, in A. GARILLI, M. NAPOLI (a cura di), *Il lavoro a termine in Italia e in Europa*, Giappichelli, Torino; A. NICCOLAI (2009), *Orario di lavoro e resto della vita*, in LD, p. 243; L. NOGLER (2000), *Lavoro a domicilio*, in P. SCHLESINGER (diretto da), *Comm. Cod. cin.*, Giuffrè, Milano, pp. 591 ss.; R. NUNIN (2016), *Game over o rilancio? La contrattazione della flessibilità dopo il Jobs Act*, in RGL, 2, p. 373; V. NUZZO (2022), *Delocalizzazioni e chiusure di stabilimenti: i nuovi limiti all’iniziativa economica privata tra scelte legislative e prospettive possibili*, in RIDL, 1, p. 515; A. OCCHINO (2008), *Il lavoro a chiamata*, in M. MAGNANI, A. PANDOLFO, P.A. VARESI (a cura di), *Previdenza, mercato del lavoro, competitività. Commentario alla legge 24 dicembre 2007, n. 247 e al decreto legge 25 giugno 2008, n. 112, convertito nella legge 6 agosto 2008, n. 133*, Giappichelli, Torino, p. 384; A. OCCHINO (2010), *Il tempo libero nel diritto del lavoro*, Giappichelli, Torino; A. OCCHINO (2012), *Orari flessibili e libertà*, in RIDL, I, p. 169; A. OCCHINO (2018), *Il lavoro agile nella contrattazione collettiva*, in LPA, 3, pp. 81 ss.; P. OLIVELLI (2010), *La partecipazione dei lavoratori tra diritto comunitario e ordinamento italiano*, in DRI, p. 37; M. OTTO (2022), *A step towards digital self-co-determination in the context of algorithmic management systems*, in ILLJ, 15(1), p. 51; G. PACELLA (2019), *Le piattaforme di food delivery in Italia: un’indagine sulla nascita delle relazioni industriali nel settore*, in LLI, 5, p. 2; D. PACELLI M. C. MARCHETTI (2007), *Tempo, spazio e società. La ridefinizione dell’esperienza collettiva*, Franco Angeli, Milano; K. PÄRLI (2022), *Impacts of Digitalisation on Employment Relationships and the Need for More Democracy at Work*, in *Industrial Law Journal*, 51, p. 62; P. PASCUCCI (1999), *Pubbliche amministrazioni: accordo quadro sul telelavoro*, in GL, 30, p. 12; P. PASCUCCI (2018), *La giusta retribuzione nei contratti di lavoro, oggi. Relazione al congresso Aidlass 2018, Palermo, 17-19 maggio 2018* (consultabile in Boll. ADAPT, 2018, n. 20); P. PASCUCCI (2022), *Modelli organizzativi e tutela dell’ambiente interno ed esterno all’impresa*, in LD, 2, p. 335; P. PASSALACQUA (2016), *L’equiordinazione tra i livelli della contrattazione quale modello di rinvio legale all’autonomia collettiva ex art. 51 del d.lgs. 81 del 2015*, in DLM, 2, p. 302; M. PEDRAZZOLI (2015), *La partecipazione dei lavoratori: un tema di natura costituzionale e politica*, in C. ZOLI (a cura di), *Lavoro e impresa: la partecipazione dei lavoratori e le sue forme nel diritto italiano e comparato*, Giappichelli, Torino; M. PEDRAZZOLI (2020), *Crisi economica da pandemia e costituzione economica e del lavoro: il caso dell’art. 46 Cost.*, in *Labor*, 4; G. PELLACANI, A. BELSITO (2019), *Il lavoro a tempo parziale*, in L. FIORILLO (a cura di), *Il lavoro pubblico*, Giuffrè, Milano, p. 669; L. PERO (2017), *Orari e organizzazione del lavoro: casi di flessibilità vantaggiosa*, in Quad. Rass. Sind., 3; M. PERSIANI (1998), *La retribuzione tra legge, autonomia collettiva e determinazione giudiziale*, in AA.VV., *Nuove forme di retribuzione e attualità dei principi costituzionali. Atti dell’incontro di studio. Roma, 3 febbraio 1997*, Auditorium della Tecnica, Cedam, pp. 81 ss.; A. PERULLI (1991), *I diritti di informazione*, Giappichelli, Torino; A. PERULLI (1992), *Il potere direttivo dell’imprenditore*, Giuffrè, Milano; A. PERULLI (2017), *La contrattazione collettiva aziendale e il welfare aziendale: caratteristiche e limiti di un modello troppo enfatizzato*, in G. ZILIO GRANDI (a cura di), *Stato Sociale, lavoro e welfare aziendale ai tempi del Jobs Act*, Note di ricerca del Dipartimento di Management dell’Università Cà Foscari di Venezia, 1, p. 22; A. PERULLI (2019A), *Workers’ Participation in the Firm: Between Social Freedom and Non-Domination*, CSDLE “M. D’Antona”, Biblioteca 20 maggio, 2/19; A. PERULLI (2019B), *La “soggettivazione regolativa” nel diritto del lavoro*, in DRI, 1, p. 111; A. PERULLI (2020), *«Diritto riflessivo» e autonomia collettiva al tempo di Covid-19*, in RIDL, I, p. 299; M. PERUZZI (2022), *Intelligenza artificiale e tecniche di tutela*, in LD, 3; M. PERUZZI (2021), *Il diritto antidiscriminatorio al test di intelligenza artificiale*, in LLI, 1, I.48; M. PERUZZI (2022), *Questioni probatorie e processuali nella proposta di Direttiva sul lavoro tramite piattaforma*, in LDE, n. 1; I. PICCININI, P. FERRARI (2005), *Spazi e funzioni dell’autonomia collettiva nella nuova disciplina dell’orario di lavoro*, in AA. VV., *Diritto del lavoro. I nuovi problemi. L’omaggio dell’Accademia a Mattia Persiani. Tomo I*, Cedam, Padova, p. 410; M.L. PICUNIO (2018), *La questione relativa agli accordi sullo “smart working” sottoscritti prima dello statuto del lavoro agile*, in G. ZILIO GRANDI, M. BIASI (a cura di), *Commentario breve allo statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Wolters Kluwer, Milano, 2018, p. 2804; E. PIETANZA (2009), *Il contributo della contrattazione collettiva alle istanze di conciliazione vita/lavoro*, in V. BAVARO ET AL. (a cura di), *Tempo comune. Conciliazione di vita e lavoro e armonizzazione dei tempi della città*, Franco Angeli, Milano, p. 129; G. PIGLIALARMÌ (2019), *La contrattazione collettiva, il lavoro autonomo e i contratti di collaborazione ex art. 2, comma 2, d.lgs. n. 81/2015*, in DRI, p. 388; G. PIGLIALARMÌ

(2020). *Lavoro intermittente e contratto collettivo: la Cassazione aderisce alla teoria dell'inderogabilità bilaterale?*, RGL, 2, p. 343; V. PINTO (2002), *Lavoro part-time e mediazione sindacale: la devoluzione di funzioni normative al contratto collettivo*, in DLRI, p. 275; V. PINTO (2016), *La flessibilità funzionale e i poteri del datore di lavoro. Prime considerazioni sui decreti attuativi del Jobs Act e sul lavoro agile*, in RGL, I, p. 364; V. PINTO (2020), *La legge e i condizionamenti dell'autonomia collettiva. Considerazioni critiche a partire da una sentenza della Cassazione sul contratto di lavoro intermittente*, in DLRI, 3, p. 167; F. PIRRO (2018), *Organizzazione della produzione e organizzazione del lavoro tra cambiamento enfatizzato e contrattazione possibile*, in Quad. Rass. Sind., 2; A. PIZZOFERRATO (2015), *L'autonomia collettiva nel nuovo diritto del lavoro*, in DLRI, p. 411; C. PONTERIO (2022), *La direzione della Direttiva*, in LDE, 1; G. PROIA (2020), *Ancora sul rapporto tra contratti collettivi di diverso livello*, in RIDL, I, p. 3; G. PROIA (2022), *Tempo e qualificazione del rapporto di lavoro*, in LLI, 1, p. 53; I. PURIFICATO (2023), *Individual and collective protection challenges in digital work: the case of crowdwork*, in E. MENEGATTI (ed.), *Law, Technology and Labour*, Italian Labour Law e-Studies, p. 186; F. M. PUTATURO DONATI (2005), *Flessibilità oraria e lavoro subordinato*, Giappichelli, Torino; F. M. PUTATURO DONATI (2008), *La disciplina dell'orario di lavoro*, in M. CINELLI, G. FERRARO (a cura di), *Lavoro, competitività, welfare*, Utet, Torino, p. 170; N. QUONDAMATTEO (2021), [Eppur si muove. Il difficile cammino della contrattazione collettiva nel settore del food delivery](#), in LLI, 1, p. 92; N. RAMON MARTÍN N., J. VISSER, *A More "Autonomous" European Social Dialogue: The Implementation of the Framework Agreement on Telework*, in IJCLLIR, 2008, vol. 24, n. 4, pp. 511 ss.; O. RAZZOLINI (2021), *Organizzazione e azione collettiva nei lavori autonomi*, in PS, 1, p. 45; O. RAZZOLINI (2022), *Lavoro agile e orario di lavoro*, in DRI, 2, p. 371; G. A. RECCHIA (2018A), *I rinvii al contratto collettivo nel lavoro agile tra ambiguità normative e ragionevole implementazione dell'istituto*, in ADL, 6, p. 1501; G. A. RECCHIA (2018B), *Alone in the crowd? La rappresentanza e l'azione collettiva ai tempi della sharing economy*, in RGL, 1, p. 141; G. A. RECCHIA (2021), *Il lavoro agile fuori dalla straordinarietà: appunti sulla contrattazione collettiva*, in Economia e Società Regionale, 1, pp. 31 ss.; I. REGALIA (2021), *Note sul Protocollo Amazon per la definizione di un sistema condiviso di relazioni industriali*, in LLI, 7(2), pp. 1-20; G. RICCI (2005), *Tempi di lavoro e tempi sociali. Profili di regolazione giuridica nel diritto interno e dell'UE*, Giuffrè, Milano; G. RICCI (2009), *Orario di lavoro*, in S. SCIARRA, B. CARUSO (a cura di), *Il lavoro subordinato*, in G. AJANI, G. A. BENACCHIO (diretto da), *Trattato di diritto privato dell'Unione europea. Vol. V*, Giappichelli, Torino, p. 186; G. RICCI (2022), *Sul trattamento economico incentivante dei dipendenti del comparto sanitario: la performance non è misurabile con il criterio della "presenza in servizio"*, in LPA, 4; M. ROCCELLA, T. TREU, M. AIMO, D. IZZI (2019), *Diritto del lavoro dell'Unione europea*, VIII ed., Wolters Kluwer, Milano; U. ROMAGNOLI (1984), *L'anno zero della democrazia industriale*, Argomenti, 16, pp. 72-80; U. ROMAGNOLI (2007), *"Collettivo" e "individuale" nel diritto del lavoro*, in DLM, 5, 3, pp. 447-452; U. ROMAGNOLI (1968), *Contrattazione e partecipazione*, il Mulino; U. ROMAGNOLI (2014) *In difesa della democrazia sindacale*, Inchiesta, 44, 183, pp. 12-14; E. ROSE (2017), *Workplace Temporalities: A Time-Based Critique of the Flexible Working Provisions*, in ILJ, 46, 2, p. 245; R. ROMEI (2020), *Vietato vietare: riflessioni sparse su una recente sentenza della Corte di Cassazione*, in DLRI, 3, p. 609; A. ROTA (2020), *Sull'Accordo quadro europeo in tema di digitalizzazione del lavoro*, in LLI, 6(2), C.23-C.48; A. ROTA (2021), *L'accordo integrativo aziendale Takeaway.com: il profilo prevenzionistico*, in LLI, 1, p. R.188; O. RUBAGOTTI (2021), *Welfare occupazionale e tendenze evolutive*, in LLI, 1; MARGHERITA RUSSO, A. CETRULO (2019), *Innovazione tecnologica e organizzazione del lavoro: il ruolo del sindacato nel caso Lamborghini*, in Quad. Rass. Sind. 3; M. RUSCIANO, C. ZOLI, L. ZOPPOLI (a cura di) (2006), *Istituzioni e regole del lavoro flessibile*, Editoriale scientifica, Napoli; M. RUSCIANO (2009), *Tecnica e politica nella funzione del contratto collettivo*, in DLM, 2009, n. 3; M. RUSCIANO (1978), *L'impiego pubblico in Italia*, Bologna, Il Mulino; R. SANTAGATA DE CASTRO (2020), *Sistema tedesco di codeterminazione e trasformazioni dell'impresa nel contesto globale: un modello di ispirazione per Lamborghini*, in DRI, 2, p. 421; F. SANTINI (2018), *Profili di regolamentazione collettiva del welfare aziendale*, in ADL, p. 1476; G. SANTORO PASSARELLI (2015), *Il contratto aziendale in deroga*, in WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT, n. 254; G. SANTORO PASSARELLI (2017), *Lavoro eterorganizzato, coordinato, agile e il telelavoro: un puzzle non facile da comporre in un'impresa in via di trasformazione*, in WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona". IT – 327/17; R. SANTUCCI (2006), *Il lavoro intermittente: un modello contrattuale inutilizzato (e inutilizzabile) di lavoro iperflessibile*, in M. RUSCIANO, C. ZOLI, L. ZOPPOLI (a cura di), *Istituzioni e regole del lavoro flessibile*, Editoriale Scientifica, Napoli, p. 401; R. SANTUCCI (2018), *Il contratto di lavoro part-time tra Jobs Act (decreto legislativo n. 81/2015) e diritto giurisprudenziale*, in DRI, p. 25; P., SARACINI (2013), *Contratto a termine e stabilità del lavoro*, Editoriale scientifica, Napoli; P. SARACINI (2023), *La normativa sui congedi e sull'equilibrio tra vita e lavoro nel pubblico impiego*, in C. ALESSI, O. BONARDI, L. CALAFÀ, M. D'ONGHIA, M. MILITELLO, P. SARACINI, M. VALLAURI, *Diritto di conciliazione Prospettive e limiti della trasposizione della direttiva 2019/1158/UE*, Quad. DLM, p. 147; T. SCACCHETTI (2021), *Un successo della mobilitazione*, in LLI, 1, p. R.80; L. SCARANO (2016), *È finito il tempo dei patti di sindacato. Intervento eteronomo e autonomia individuale nel Jobs Act II*, in RGL, I, p. 425; F. SCARPELLI (1999), *Autonomia collettiva e autonomia individuale nella regolazione del rapporto dei lavoratori parasubordinati*, in LD, 4, p. 553; F. SCARPELLI (2020), *Sub art. 39 Cost.*, in R. Del Punta, F. Scarpelli, *Codice commentato del lavoro*, Wolters Kluwer, Milano, p. 223; S. SCARPONI (1988), *Riduzione e gestione flessibile del tempo di lavoro*, Giuffrè, Milano; S. SCARPONI

(1998), *La recente disciplina legislativa in materia di orari di lavoro: l'inizio di una riforma?*, in LD, p. 133; S. SCARPONI (2015), *Il rapporto tra legge e contrattazione collettiva a livello aziendale o territoriale*, in RGL, I, p. 113; A. SCELISI (2022), *L'altra contrattazione di secondo livello dei rider: il modello Runner Pizza e il perdurante equivoco fra discontinuità oraria e intermittenza*, in DRI, 2, p. 555; E. C. SCHIAVONE, *Gli obblighi informativi in caso di sistemi decisionali o di monitoraggio automatizzati (art. 4, co. 1, lett. a, d.lgs. n. 104/2022) (art. 1, co. 1, lett. s, e art. 1-bis, d.lgs. n. 152/1997, inserito dall'art. 4, co. 1, lett. b, d.lgs. n. 104/2022)*, in D. GAROFALO, M. TIRABOSCHI, V. FILÌ, A. TROJISI (a cura di), *Trasparenza e attività di cura nei contratti di lavoro, Commentario ai decreti legislativi n. 104 e 105 del 2022*, ADAPT University Press, pp. 211 ss.; G. SEGHEZZI (2016), *Lavoro e relazioni industriali nell'Industry 4.0*, in DRI, 1, p. 204; I. SENATORI (2013), *La partecipazione dei lavoratori in Italia tra realtà e utopia*, in QFMB Saggi, n. 7; I. SENATORI (2017), *The Irresistible Rise of Occupational Welfare in Italy: From Social Innovation to Regulatory Challenges*, in IJCLLR, 33, 4, pp. 441 ss.; I. SENATORI (2021), *The European Framework Agreement on Digitalisation: a Whiter Shade of Pale?*, Italian Labour Law e-Journal, 2021, 13(2), p. 159; I. SENATORI (2022A), *La «nuova» conciliazione vita-lavoro e la contrattazione collettiva: una sfida che si ripete*, in RGL, 4, p. 596; I. SENATORI (2022B), *EU Law and Digitalisation of Employment Relations*, in T. GYULÁVARI, E. MENEGATTI (eds.), *Decent Work in the Digital Age. European and Comparative Perspectives*, Bloomsbury, p. 57; I. SENATORI, C. SPINELLI (2021), *(Re-)Regulating Remote Work in the Post-pandemic scenario: Lessons from the Italian experience*, in ILLJ, 14(1), p. 209; F. SIOTTO (2022), *Lavoro a tempo parziale e contrattazione collettiva "pirata" e "alternativa"*, in RGL, I, p. 232 ss.; C. SPINELLI (2017), *Tecnologie digitali e lavoro agile*, Cacucci, Bari; C. SPINELLI (2018), *Tecnologie digitali e organizzazione del lavoro: lo smart working è davvero la nuova frontiera della conciliazione vita-lavoro?*, in A. OCCHINO (a cura di), *Il lavoro e i suoi luoghi*, Vita e Pensiero, Milano, p. 171; C. SPINELLI (2022), *La trasparenza delle decisioni algoritmiche nella proposta di Direttiva UE sul lavoro tramite piattaforma*, in LDE, 2; M. SQUEGLIA (2018), *Welfare aziendale e pubblica amministrazione: prove di dialogo?*, in LPA, 4, p. 41; L. TEBANO (2021), *La digitalizzazione del lavoro tra intelligenza artificiale e gestione algoritmica*, in DF, 2021, 24, p. 43; A. R. TINTI (2022), *Travestimenti. Potere e libertà nel lavoro agile*, in LD, 1, p. 147; M. TIRABOSCHI (2020), *Il welfare aziendale ed occupazionale in Italia: una prospettiva di relazioni industriali*, DRI, 1, p. 86; M. TIRABOSCHI (2021), *Relazioni industriali e Risorse Umane – Tra due crisi: tendenze di un decennio di contrattazione*, in DRI, 1, p. 143; M. TIRABOSCHI (2022A), *Sulla funzione (e sull'avvenire) del contratto collettivo di lavoro*, in DRI, 3, p. 789; M. TIRABOSCHI (a cura di) (2022B), *Lavoro agile e smart working nella società post-pandemica: profili giuslaboristici e di relazioni industriali*, ADAPT University Press; P. TOMASSETTI (2018), *Il lavoro autonomo tra legge e contrattazione collettiva*, in VTDL, 3, p. 717; P. TOMASSETTI (2021), *Ambiente di lavoro e di vita: fonti regolative e standard di prevenzione*, in RGL, 2, p. 160; A. TOPO, *Il luogo di esecuzione della prestazione nell'organizzazione digitalizzata*, in Federalismi.it, 27 luglio 2022; L. TORSELLO (2021), *Contratti a termine, somministrazione e lavoro intermittente (artt. 4 e 6)*, in LLI, 1, p. R.129; P. TOSI (2021A), *La tutela dei rider, carenze legislative ed eccedenze interpretative*, in LDE, 1; P. TOSI (2021B), *Lavoro, sindacati e partecipazione nella costituzione italiana*, in ADL, 2021, 26; P. TOSI (2023A), *Il punto sulla collaborazione nell'impresa: lavoro tramite piattaforme digitali nel contesto europeo*, in ADL, 1, p. 95; P. TOSI (2023B), *La partecipazione sindacale nella crisi*, in ADL, 2, p. 257; P. TOSI (2022), *Riflessioni brevi sulla Proposta di Direttiva del Parlamento Europeo e del Consiglio relativa al miglioramento delle condizioni di lavoro nel lavoro mediante piattaforme digitali*, in LDE, 1; M. TUFO (2021), *Il lavoro digitale a distanza*, Editoriale Scientifica, Napoli; M. TUFO (2023, in corso di pubblicazione), *Attualità e prospettive dell'interesse collettivo nel crowdwork*, in Quad. DLM; P. TULLINI (2018), *L'economia digitale alla prova dell'interesse collettivo*, in LLI, 4(1), p. 1 P. TULLINI (2021), *La questione del potere nell'impresa. Una retrospettiva lunga mezzo secolo*, in LD, 2021, 429 ss.; P. TULLINI (2022), *La Direttiva Piattaforme e i diritti del lavoro digitale*, in LLI, 8(1), R.43 - R.56; T. TREU (2010), *Le forme retributive incentivanti*, in RIDL, 4, p. 637; T. TREU (2019), *La questione salariale: legislazione sui minimi e contrattazione collettiva*, in DRI, 3, p. 767; T. TREU (2016), *I rinvii alla contrattazione collettiva (art. 51, d.lgs. n. 81/2015)*, in M. MAGNANI, A. PANDOLFO, P. A. VARESI (a cura di), *I contratti di lavoro. Commentario al d.lgs. 15 giugno 2015, n. 81, recante la disciplina organica dei contratti di lavoro e revisione della normativa in tema di mansioni, a norma dell'art. 1, comma 7, della l. 10 dicembre 2014, n. 183*, Giappichelli, Torino; T. TREU (2021), *La proposta sul salario minimo e la nuova politica della Commissione Europea*, in DRI, 1, p. 1; T. TREU (2022), *La digitalizzazione del lavoro: proposte europee e piste di ricerca*, in DRI, 1, p. 19; L. TRIA (2022), *Tanta fatica e poco lavoro. A proposito di delocalizzazioni e di una Direttiva UE*, in LDE, 1; A. TURSI (2022), *Le metamorfosi del tempo di lavoro*, in DRI, 2, p. 464; L. VALENTE (2021), *La direttiva UE sui rider, tra subordinazione e autonomia*, in lavoce.info, 15 dicembre 2021; M. L. VALLAURI (in corso di pubblicazione), *I tempi dei lavori delle donne*, in A. LOFFREDO (a cura di), *Il tempo di lavoro tra scelta e imposizione*, Editoriale Scientifica, Napoli, p. 15; S. VARVA (2022), *... e se fosse ancor più "smart" lavorare soltanto quattro giorni alla settimana?*, in LLI, 1, p. I.23; B. VENEZIANI, V. BAVARO (2009), *Le dimensioni giuridiche dei tempi del lavoro*, Cacucci, Bari; V. VERZULLI (2022), *L'applicazione del diritto UE della concorrenza agli accordi collettivi dei lavoratori autonomi: gli Orientamenti della Commissione europea*, in Federalismi.it; M. VINCIERI (2016A), *Riflessioni in tema di coinvolgimento dei lavoratori e pariteticità*, in LD, 4, p. 1005; M. VINCIERI (2016B), *Attività sindacale e benessere organizzativo dei lavoratori*, in DLM, 3, p. 631; M. VITALETTI (2014), *Retribuzione di produttività e contrattazione collettiva*

decentrata, in EL, 1, p. 108; M. VITALETTI (2013), *La retribuzione di produttività*, ESI, Napoli; M. VITALETTI (2020), *Compenso “negoziato” e lavoro autonomo su piattaforma digitale*, in LLJ, 6, p. 1; M. VITALETTI (2022), *Equilibrio tra attività professionale e vita familiare. Il decreto legislativo di attuazione della Direttiva n. 2019/1158*, in RGL, 2022, p. 563; R. VOZA (2005). *I contratti di lavoro ad orario “ridotto, modulato o flessibile” (part-time, lavoro intermittente e lavoro ripartito)*, WP CSDLE “Massimo D’Antona”.IT, n. 37; R. VOZA (2015), *Il “riordino” del contratto di lavoro a tempo parziale*, LG, p. 1115; R. VOZA (2015B), *Gli ennesimi ritocchi alla disciplina del lavoro intermittente*, In E. GHERA, D. GAROFALO (a cura di), *Contratti di lavoro, mansioni e misure di conciliazione vita-lavoro nel Jobs Act 2. Commento ai decreti legislativi 24 giugno 2015, nn. 80 e 81, in attuazione della legge 10 dicembre 2014, n. 183*, Cacucci, Bari, p. 233; R. VOZA (2015C), *Le misure di conciliazione vita-lavoro nel Jobs Act*, in LG, p. 13; M. WEISS (2021), *Challenges for Workers’ Participation*, in T. ADDABBO, E. ALES, Y. CURZI, T. FABBRI, O. RYMKEVICH, I. SENATORI, *The Collective Dimensions of Employment Relations. Interdisciplinary Perspectives on Workers’ Voices and Changing Workplace Patterns*, Palgrave Macmillan, 15; C. WELZ, F. WOLF (2010), *Telework in the European Union*, Eurofound, Dublin; G. ZAMPINI, *Intelligenza artificiale e decisione datoriale algoritmica. Problemi e prospettive*, in ADL, 2022, 3, p. 467; L. ZAPPALÀ (2022), *Appunti su linguaggio, complessità e comprensibilità del lavoro 4.0: verso una nuova proceduralizzazione dei poteri datoriali*, WP CSDLE “Massimo D’Antona”.IT – 462/2022; G. ZILIO GRANDI (2009), *Il trattamento economico tra corresponsività e produttività*, in LPO, 1, p. 16; G. ZILIO GRANDI, M. BIASI (a cura di) (2018), *Commentario breve allo statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Wolters Kluwer, Milano; G. ZILIO GRANDI, M. BIASI (2018), *Introduzione: la “coda” del Jobs Act o la “testa” del nuovo diritto del lavoro?*, in G. ZILIO GRANDI, M. BIASI (a cura di), *Commentario breve allo statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Wolters Kluwer, Milano, p. 3; A. ZILLI (2022A), *La trasparenza nel lavoro subordinato. Principi e tecniche di tutela*, Pacini Giuridica, 2022; B. ZIMMERMANN (2012), *Collective responsibility in the workplace from a capability perspective*, in Transfer, 18(1), p. 19; M. ZITO (2022), *Il ruolo del dialogo sociale e della contrattazione collettiva transnazionale nella gestione delle tematiche legate all’ambiente e alla transizione verde*, in DRI, 4, p. 694; C. ZOLI (1996), *voce Retribuzione (impiego privato)*, in DDPCComm, XII, p. 411; C. ZOLI (2008), *I diritti di informazione e di c.d. consultazione: il D.Lgs. 6 febbraio 2007, n. 25*, in RIDL, I, p. 161; C. ZOLI (2013), *La partecipazione dei lavoratori in Italia tra vecchi e nuovi modelli*, in DLM, 3, p. 557; C. ZOLI (2014), *La partecipazione in Italia tra vecchi e nuovi modelli*, in L. ZOPPOLI, A. ZOPPOLI, M. DELFINO (a cura di), *Una nuova costituzione per il sistema di relazioni sindacali?*, Editoriale Scientifica, Napoli, p. 185; C. ZOLI (a cura di) (2015), *Lavoro e impresa: la partecipazione dei lavoratori e le sue forme nel diritto italiano e comparato*, Giappichelli, Torino; A. ZOPPOLI (2010), *La titolarità del diritto di sciopero*, Jovene, Napoli; A. ZOPPOLI (2022), *Prospettiva rimediatale, fattispecie, sistema*, Relazione alle Giornate di studio Aidlass 2022; L. ZOPPOLI (2002), *Il contratto collettivo con funzione normativa nel sistema delle fonti*, in AA.VV., *Il sistema delle fonti nel diritto del lavoro. Atti delle Giornate di studio di diritto del lavoro. Foggia-Baia delle Zagare, 25-26 maggio 2001*, Giuffrè, Torino; L. ZOPPOLI (2015A), *Le fonti (dopo il Jobs Act): autonomia ed eteronomia a confronto*, WP CSDLE “Massimo D’Antona”.IT, n. 284; L. ZOPPOLI (2015B), *Sindacati e contrattazione collettiva: vecchi stereotipi o preziosi ingranaggi delle moderne democrazie?*, in LD, 3, p. 415; L. ZOPPOLI (2017), *Le fonti del lavoro pubblico: dinamiche recenti e prospettive*, in SANTORO PASSARELLI G. (a cura di), *Diritto del lavoro e della previdenza sociale*, Utet, Torino, p. 2710; L. ZOPPOLI (2018), *Il rapporto tra legge e contratto collettivo e il nuovo modello di relazioni sindacali «partecipate»*, in RGL, 3, p. 408; L. ZOPPOLI (2020A), *Dopo la digi-demia: quale smart working per le pubbliche amministrazioni italiane?*, in WP C.S.D.L.E. “Massimo D’Antona”.IT – 421/2020; L. ZOPPOLI (2021), *Riformare ancora il lavoro pubblico? L’ “ossificazione” delle pubbliche amministrazioni e l’occasione post-pandemica del P.O.L.A.*, in LPA, 1, p. 6; L. ZOPPOLI (2022), *Lavoro agile, persone e amministrazioni: le sfide post-pandemia*, in RIDL, p. 199; L. ZOPPOLI, P. MONDA (2020), *Innovazioni tecnologiche e lavoro nelle pubbliche amministrazioni*, in DRI, 2, p. 312; R. ZUCARO (2022), *Nuove modalità di tutela della qualità del tempo di vita e di lavoro. Il diritto alla disconnessione*, in LPA, 2, p. 311.