

# Professionalità studi

*Trimestrale on-line di studi su  
formazione, lavoro, transizioni occupazionali*

## **In questo numero**

### **Trasformazioni del lavoro, vecchie e nuove vulnerabilità**

- Il collocamento mirato alla luce del D.L. n. 25/2025
- Invecchiamento attivo nelle politiche contrattuali
- Benessere organizzativo e welfare contrattuale
- La partecipazione dei lavoratori vulnerabili
- Le malattie croniche nell'organizzazione aziendale
- La formazione come strumento di inclusione sociale

**N. 2 aprile-maggio-giugno 2025**

## PROFESSIONALITÀ STUDI

Rivista trimestrale, edita da STUDIUM in collaborazione con ADAPT University Press, per l'analisi e lo studio dei problemi e delle trasformazioni del lavoro in una prospettiva multidisciplinare e interdisciplinare favorita dal filo conduttore del concetto di «professionalità». Contatto: [professionalitastudi@edizionistudium.it](mailto:professionalitastudi@edizionistudium.it)

### COMITATO DEI GARANTI

**Giuseppe Bertagna**, Pedagogia generale e sociale, Università di Bergamo  
**Roberto Rizza**, Sociologia dei processi economici e del lavoro, Università di Bologna  
**Giuseppe Scaratti**, Psicologia del lavoro e delle organizzazioni, Università di Bergamo  
**Michele Tiraboschi**, Diritto del lavoro, Università di Modena e Reggio Emilia

### COMITATO DI DIREZIONE

**Cristina Alessi**, Diritto del lavoro, Università di Brescia  
**Andrea Bellini**, Sociologia dei processi economici e del lavoro, Università Sapienza di Roma  
**Lilli Casano**, Diritto del lavoro, Università dell'Insubria  
**Emmanuele Massagli**, Didattica e pedagogia speciale, Università LUMSA  
**Andrea Potestio**, Pedagogia generale e sociale, Università di Bergamo  
**Francesco Seghezzi**, Sociologia dei processi economici e del lavoro, ADAPT  
**Michele Tiraboschi (coordinatore)**, Diritto del lavoro, Università di Modena e Reggio Emilia

### REDAZIONE

**Francesco Alifano** (Università di Modena e Reggio Emilia); **Massimiliano Barattucci** (Università di Bergamo); **Paolo Bertuletti** (Università di Bergamo); **Fulvio Cucchisi** (Università di Udine); **Emanuele Dagnino** (Università di Modena e Reggio Emilia); **Arianna Ferraguzzo** (Università dell'Insubria); **Giorgio Impellizzieri** (redattore capo, Università di Modena e Reggio Emilia); **Giuseppina Papini** (Università di Siena); **Elena Prodi** (Università di Macerata); **Gianluca Scarano** (Università di Torino)

### CONSIGLIO SCIENTIFICO DI REFERAGGIO

**Anna Alaimo**, Diritto del lavoro, Università di Catania; **Henar Álvarez Cuesta**, Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Universidad de León (*España*); **Marco Azzalini**, Diritto Privato, Università di Bergamo; **Gabriele Ballarino**, Sociologia dei processi economici, del lavoro, dell'ambiente e del territorio, Università di Milano; **Elisabetta Bani**, Diritto dell'Economia e dei mercati finanziari ed agroalimentari, Università di Bergamo; **Alessandro Bellavista**, Diritto del lavoro, Università di Palermo; **Paula Benevene**, Psicologia del lavoro e delle organizzazioni, Lumsa, Roma; **Vanna Boffo**, Pedagogia generale e sociale, Università di Firenze; **Marina Brollo**, Diritto del lavoro, Università di Udine; **Guido Canavesi**, Diritto del lavoro, Università di Macerata; **Massimiliano Costa**, Pedagogia generale e sociale, Università Ca' Foscari Venezia; **Silvia Ciucciiovino**, Diritto del lavoro, Università Roma Tre; **Anna Michelina Cortese**, Sociologia del Lavoro, Università di Catania; **Fabrizio D'Aniello**, Pedagogia generale e sociale, Università di Macerata; **Daniela Dato**, Pedagogia del lavoro, Università di Foggia; **Madia D'Onghia**, Diritto del lavoro, Università di Foggia; **Loretta Fabbri**, Didattica e metodologia dei processi educativi e formativi, Università di Siena; **Monica Fedeli**, Didattica e Pedagogia Speciale, Università di Padova; **Paolo Federighi**, Pedagogia generale e sociale, Università di Firenze; **Valeria Fili**, Diritto del lavoro, Università di Udine; **Dietmar Frommberger**, Vocational Education, University of Osnabrück (*Germany*); **Rodrigo Garcia Schwarz**, Derechos Fundamentales, Universidade de Mogi das Cruzes, San Paolo, (*Brasile*); **Jordi García Viña**, Trabajo y de la Seguridad Social, Universidad de Barcelona (*España*); **José Luis Gil y Gil**, Derecho del Trabajo, Universidad de Alcalá, Madrid (*España*); **Teresa Grange**, Pedagogia Sperimentale, Università della Valle d'Aosta; **Lidia Greco**, Sociologia dei processi economici e del lavoro, Università di Bari; **Djamil Tony Kahale Carrillo**, Catedrático de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Universidad Politécnica de Cartagena (*España*); **Alessandra La Marca**, Didattica e Pedagogia Speciale, Università di Palermo; **Antonio Loffredo**, Diritto del lavoro, Università di Siena; **Isabella Loiodice**, Pedagogia generale e sociale, Università di Foggia; **Nicole Maggi Germain**, Droit privé (Droit social), Université Paris 1, Panthéon-Sorbonne (*France*); **Patrizia Magnoler**, Didattica generale, Università di Macerata; **Fernando Marhuenda Fluixa**, Teaching and scholastic organisation, Università Valencia (*España*); di **Claudio Melacarne**, Pedagogia generale e sociale, Università di Siena; **Lourdes Mella Méndez**, Derecho del

Trabajo y de la Seguridad Social, Universidad de Santiago de Compostela (*España*); **Massimiliano Monaci**, Sociologia generale, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano; **Eleonora G. Peliza**, Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Pontificia Universidad Católica Argentina, Buenos Aires (*Argentina*); **Rodrigo Ignacio Palomo Vélez**, Derecho del Trabajo, Universidad de Talca (*Chile*); **Luca Paltrinieri**, Philosophie politique, Université de Rennes (France); **Paolo Pascucci**, Diritto del lavoro, Università di Urbino Carlo Bo; **Matthias Pilz**, Business Education and International Vet Research, University of Koeln (*Germany*); **Flavio Vincenzo Ponte**, Diritto del lavoro, Università della Calabria; **Rocco Postiglione**, Pedagogia generale e sociale, Università di Roma Tre; **Juan Ramón Rivera Sánchez**, Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Universidad de Alicante (*España*); **Pier Giuseppe Rossi**, Didattica e Pedagogia Speciale, Università di Macerata; **Fabio Sacchi**, Didattica generale e pedagogia speciale, Università Telematica Pegaso; **Alfredo Sánchez-Castañeda**, Coordinador del Área de Derecho Social, Instituto de Investigaciones Jurídicas de la Universidad Nacional Autónoma de México (*México*); **Adriana Schiedi**, Pedagogia generale e sociale, Università degli Studi di Bari Aldo Moro; **Johannes Schmees**, Technical and Vocational Education and Training Research Cluster Institute of Education College of Arts, Humanities and Education, University of Derby; **Maurizio Sibilio**, Didattica generale e Pedagogia speciale, Università di Salerno; **Esperanza Macarena Sierra Benítez**, Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Universidad de Sevilla (*España*); **Nancy Sirvent Hernández**, Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Universidad de Alicante (*España*); **Lorenzo Speranza**, Relazioni industriali, Università di Brescia; **Maura Striano**, Pedagogia generale e sociale, Università Federico II di Napoli; **Lucia Valente**, Diritto del lavoro, Università La Sapienza Roma; **Paolo Tomassetti**, Diritto del lavoro, Università di Milano; **Vidmantas Tutlys**, Vytautas Magnus University, Education Science, Kaunas (*Lithuania*); **Sabine Vanhulle**, Rapports théorie-pratique en formation, alternance et didactique des savoirs professionnels, Université de Genève (*Suisse*); **Pier Antonio Varesi**, Diritto del lavoro, Università Cattolica del Sacro Cuore; **Luca Vecchio**, Psicologia del lavoro e delle organizzazioni, Università degli Studi di Milano-Bicocca; **Maria Giovanna Vicarelli**, Sociologia del lavoro, Università Politecnica delle Marche; **Giuseppe Zanniello**, Didattica e Pedagogia Speciale, Università di Palermo.

### **Dichiarazione di pubblicazione etica e lotta alla negligenza editoriale**

La Direzione e la Redazione della Rivista *Professionalità studi* assumono l'impegno nei confronti della comunità scientifica di garantire i più alti standard etici in campo editoriale e di adottare tutte le possibili misure per lottare contro ogni forma di negligenza. La pubblicazione prende a riferimento il codice di condotta e buone prassi che il Comitato per l'etica nelle pubblicazioni (COPE) stabilisce per gli editori di riviste scientifiche.

Nel rispetto di tali buone prassi, gli articoli sono referati in doppio cieco da membri di un comitato scientifico di referaggio di alto livello tenendo conto di criteri basati sulla rilevanza scientifica, sulla originalità, sulla chiarezza e sulla pertinenza dell'articolo presentato. Sono garantiti l'anonimato dei revisori e degli autori, così come la totale riservatezza del processo di valutazione, del contenuto valutato, del rapporto consegnato dal revisore e di qualunque altra comunicazione incorsa tra la Direzione o la Redazione e il Consiglio scientifico di referaggio. Allo stesso modo, verrà mantenuta la più totale riservatezza in merito ad eventuali lamentele, reclami o chiarimenti rivolti da un autore nei confronti della Direzione, della Redazione o del Consiglio scientifico di referaggio.

La Direzione e la Redazione della Rivista *Professionalità studi* assumono, altresì, il proprio impegno per il rispetto e l'integrità degli articoli presentati. Per questa ragione, il plagio è assolutamente vietato, pena l'esclusione dal processo di valutazione. Accettando i termini e le condizioni indicate, gli autori garantiscono che gli articoli e i materiali ad essi associati abbiano carattere di originalità e non violino i diritti d'autore. In caso di articoli in coautoria, tutti gli autori coinvolti devono manifestare il pieno consenso alla pubblicazione.

## SOMMARIO - n. 2/2025

### **Ricerche: Trasformazioni del lavoro, vecchie e nuove vulnerabilità**

MARIA PAOLA MONACO, <i>Verso un collocamento mirato “generativo”: il d.l. n. 25/2025 tra nuovi obblighi concorsuali, progetto di vita e responsabilità pubblica</i> .....	1
MASSIMILIANO DE FALCO, <i>Benessere organizzativo e welfare contrattuale, fra reale e ideale</i> .....	34
FRANCESCO ALIFANO, <i>Invecchiamento attivo e salute non occupazionale nelle politiche contrattuali</i> .....	60
PAOLO STOLFA, <i>La tutela della salute e sicurezza dei lavoratori affetti da malattie croniche nell’organizzazione aziendale</i> .....	100
GIANLUIGI PEZZINI, <i>La partecipazione dei lavoratori “invulnerabili”: una indagine negli Atenei statali</i> .....	113
MATILDE BIAGIOTTI, <i>La formazione come strumento di inclusione dei lavoratori vulnerabili nel quadro europeo: quale ruolo per i sindacati?</i> .....	138
VIRGINIA MARIA DE CAPITANI RIVA, <i>Essere donna e straniera nel mercato del lavoro lombardo. Casi studio dal terzo settore</i> .....	165

### **Interventi**

ANDREY FELIPE SGORLA, <i>La fermentazione dell’artigianato contemporaneo: nuove professioni, economia verde e trasformazioni del mercato globale</i> .....	188
--	-----

# Invecchiamento attivo e salute non occupazionale nelle politiche contrattuali

Francesco Alifano\*

*Sommario:* 1. Introduzione e posizione del problema. – 2. Una possibile tassonomia per inquadrare la regolazione contrattuale del tempo di lavoro. – 3. Gli interventi della contrattazione collettiva sui tempi di lavoro in relazione alle trasformazioni demografiche: il ruolo degli strumenti di partecipazione. – 4. Il “comando” all’autonomia individuale sulla sospensione della prestazione di lavoro e i suoi riflessi sul mercato del lavoro. – 4.1. I permessi e i congedi. – 4.2. La cessione dei riposi e delle ferie. – 5. La modulazione dell’orario di lavoro e la trasformazione del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale tra regolazione del rapporto di lavoro e organizzazione del mercato del lavoro. – 6. Il “comando” all’autonomia individuale per adattare la prestazione lavorativa al fine di garantirne la sostenibilità e le sue (deboli) conseguenze sull’organizzazione del lavoro. – 6.1. La flessibilità in entrata/uscita. – 6.2. La priorità nell’accesso al lavoro agile. – 7. Conclusioni e possibili spunti.

## 1. Introduzione e posizione del problema

È ormai da anni al centro del dibattito giuslavoristico la trasformazione demografica che sta investendo il nostro Paese e il suo mercato del lavoro<sup>(1)</sup>. Le rilevazioni dell’Istat mostrano come l’età media degli occupati sia

---

\* *Assegnista di ricerca in diritto del lavoro, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia.*

*La ricerca è riconducibile al progetto PRIN bando 2022 PNRR SUNRISE – Sustainable solutions for social and work inclusion in case of chronic illness and transplantation, P20229FEWC, P.I. e Resp. Unità Uniud Prof.ssa Valeria Filì, Resp. Unità Unimore Prof. Michele Tiraboschi.*

<sup>(1)</sup> Per un inquadramento del tema, si vedano P. BOZZAO, *Anzianità, lavori e diritti*, Editoriale Scientifica, 2017, e i diversi contributi in V. FILÌ (a cura di), *Quale sostenibilità per la longevità? Ragionando degli effetti dell’invecchiamento della popolazione sulla società, sul mercato del lavoro e sul welfare*, ADAPT University Press, 2022.

in costante aumento <sup>(2)</sup>, tanto che la maggioranza relativa dei lavoratori appartiene alla fascia 50-64 anni <sup>(3)</sup>. L'aumento del numero di occupati ultracinquantenni – la cui vulnerabilità, in ragione di alcune oggettive caratteristiche psicofisiche, è più elevata rispetto a quella dei lavoratori più giovani – ha causato anche l'incremento del numero di lavoratori affetti da malattie croniche <sup>(4)</sup>, mentre il generale invecchiamento della popolazione ha determinato la crescita del numero di lavoratori chiamati ad assistere familiari non autosufficienti <sup>(5)</sup>.

Rispetto a questa tendenza demografica apparentemente inarrestabile, la dottrina giuslavoristica ha teso ad interrogarsi, almeno in un primo momento, principalmente sugli interventi sul sistema pensionistico e relativi all'uscita dal mercato del lavoro <sup>(6)</sup>, dedicando solo di recente attenzione alle misure volte a favorire e facilitare la permanenza dei lavoratori anziani o vulnerabili nel mercato del lavoro <sup>(7)</sup> e a garantirne la salute ed il benessere <sup>(8)</sup>.

In proposito, è da notare come, nel contesto delineato, un ruolo fondamentale possa essere assunto dalla regolazione dei tempi di lavoro <sup>(9)</sup>,

---

<sup>(2)</sup> ISTAT, *Rapporto annuale 2023. La situazione del Paese*, 2023, pp. 71-76.

<sup>(3)</sup> Si tratta, ad ottobre 2024, di oltre 8,9 milioni di lavoratori, che rappresentano il 38,37% degli occupati tra i 15 e i 64 anni.

<sup>(4)</sup> Si vedano le stime dell'Istituto superiore di sanità, per cui oltre 1/4 degli italiani tra i 50 e i 64 anni soffre di almeno una malattia cronica.

<sup>(5)</sup> ISTAT, *Condizioni di salute e ricorso ai servizi sanitari in Italia e nell'Unione europea – Indagine EHIS 2019*, 2022, rileva come, sul totale delle persone con più di 15 anni, siano circa 8 milioni, con una netta prevalenza della componente femminile, coloro che, in Italia, forniscono, almeno una volta alla settimana, assistenza a persone (che in oltre 7 milioni di casi sono familiari) con problemi dovuti all'invecchiamento, a patologie croniche o a infermità.

<sup>(6)</sup> Si veda M. CORTI, *Active ageing e autonomia collettiva. "Non è un Paese per vecchi", ma dovrà diventarlo presto*, in *LD*, 2013, n. 3, p. 384, che segnalava come sia stato lo stesso legislatore a dedicare più attenzione agli interventi che agiscono sul sistema pensionistico che a quelli volti ad incoraggiare la permanenza nel mercato del lavoro tramite incentivi o misure di altro tipo, tra cui l'A. colloca anche le modifiche dell'organizzazione e dei tempi di lavoro che tengano conto delle esigenze di quelli più anziani.

<sup>(7)</sup> In questo senso si veda V. FILÌ, *L'invecchiamento da esclusione ad inclusione*, in *ADL*, 2020, n. 2, I, pp. 369-385 e P. BOZZAO, *Longevità lavorativa e politiche di welfare: nuove sfide e prospettive*, supplemento a *Rivista Trimestrale di Scienza dell'Amministrazione*, 2022, n. 1.

<sup>(8)</sup> Sul punto, si veda M. TIRABOSCHI, *Salute e lavoro: un binomio da ripensare. Questioni giuridiche e profili di relazioni industriali*, in *DRI*, 2023, n. 2, p. 252.

<sup>(9)</sup> In questa prospettiva, si veda L. DI SALVATORE, *Organizzazione del lavoro e*

che, soprattutto negli ultimi anni, è il terreno su cui si sono misurate le risposte fornite dal legislatore e dalle parti sociali alle emergenti esigenze di conciliazione e adattabilità espresse dai lavoratori<sup>(10)</sup>. In questo senso, dunque, la personalizzazione dei tempi di lavoro in relazione alle condizioni soggettive del singolo prestatore potrebbe rappresentare uno strumento essenziale per garantire l'inclusione nel mercato del lavoro tanto dei dipendenti più anziani, quanto di quelli chiamati ad assistere familiari non autosufficienti, nonché dei (sempre più numerosi) lavoratori che, con l'avanzare dell'età, sono affetti da malattie croniche o da disabilità, atteso che la regolazione del tempo di lavoro non può più limitarsi soltanto a costituire un collegamento tra un'uniforme «massa dei lavoratori e le esigenze specifiche di un dato ciclo produttivo», ma deve mirare anche a garantire, in favore del singolo dipendente, la «massima adattabilità alle esigenze individuali di vita e di lavoro»<sup>(11)</sup>

In questa prospettiva sono quindi da leggere i primi interventi legislativi che hanno inteso, pur in un quadro normativo lacunoso e frammentato, introdurre in favore di alcune categorie di lavoratori misure volte ad incidere sul tempo, ad esempio prevedendo la possibilità di trasformare il rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale<sup>(12)</sup>, accordando la priorità nell'accesso al lavoro agile<sup>(13)</sup> oppure delegando alla contrattazione collettiva la facoltà di istituire meccanismi di cessione solidale di ferie e permessi<sup>(14)</sup>, ma anche introducendo nuovi dispositivi sperimentali, come il Fondo Nuove Competenze<sup>(15)</sup>, mediante il quale si prevede il finanziamento di ore di formazione godute dai lavoratori coinvolti in piani di rimodulazioni di orario negoziati a livello aziendale o territoriale.

---

*invecchiamento attivo*, in *DRI*, 2019, n. 2, spec. pp. 550-552.

<sup>(10)</sup> Si veda R. SANTAGATA DE CASTRO, *Work-life balance, flessibilità dell'orario di lavoro e discriminazioni*, in *DLM*, 2023, n. 1, p. 50.

<sup>(11)</sup> Così già P. ALLEVA, *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, 1987, rispettivamente pp. 39 e 42.

<sup>(12)</sup> Art. 8, comma 3 ss., d.lgs. n. 81/2015. In proposito, si veda M. BROLLO, *Le dimensioni spazio-temporali dei lavori: il rapporto individuale di lavoro*, in AA.VV., *Le dimensioni spazio temporali dei lavori. Atti Giornate di studio AIDLASS. Campobasso, 25-26 maggio 2023*, La Tribuna, 2024, pp. 56-57.

<sup>(13)</sup> Art. 18, comma 3-bis, l. n. 81/2017. Sul punto, si veda M. BROLLO, *op. cit.*, p. 48.

<sup>(14)</sup> Art. 24, d.lgs. n. 151/2015. In proposito, si veda R. NUNIN, *Game over o rilancio? La contrattazione della flessibilità dopo il Jobs Act*, in *RGL*, 2016, n. 2, I, pp. 387-388.

<sup>(15)</sup> Art. 88, d.l. n. 34/2020, convertito dalla l. n. 77/2020.

Ancor più del legislatore, però, è stata l'autonomia collettiva, a cui storicamente è demandata la regolazione dei tempi di lavoro <sup>(16)</sup> a tentare di fornire risposte alle nuove esigenze dei lavoratori e ai mutamenti della società.

Guardando ai rinnovi dei contratti collettivi nazionali successivi alla pandemia da Covid-19, vero e proprio fattore esogeno che ha indubbiamente influenzato le relazioni di lavoro dal punto di vista della regolazione dei tempi di lavoro e delle esigenze conciliative <sup>(17)</sup>, non sono, infatti, mancati interventi volti a garantire l'inclusione dei prestatori con particolari condizioni soggettive attraverso la previsione di misure di conciliazione tra i tempi di vita e di lavoro calibrate sui diversi stati di vulnerabilità. In particolare, è possibile notare come, tra i 122 rinnovi contrattuali stipulati dalle organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative tra il 2021 e il 2023, sono in 55 i contratti nazionali di categoria ad intervenire, con almeno una misura, sui tempi di lavoro in relazione alle situazioni soggettive dei dipendenti anziani, con disabilità, malati cronici oppure gravati di particolari oneri di cura rispetto a familiari non autosufficienti <sup>(18)</sup>, un dato comunque rilevante se si considera che non si tiene conto dei contratti che prevedevano già misure in materia.

In modo analogo, la contrattazione di secondo livello si è occupata di implementare a livello decentrato quanto previsto dal legislatore o stabilito in sede di contrattazione nazionale, ma anche di introdurre nuove misure in materia di tempi di lavoro per riconoscere specifiche tutele in relazione alle condizioni soggettive dei dipendenti, testimoniando, così,

---

<sup>(16)</sup> Un ruolo riconosciuto e certificato dagli ampi rinvii in materia di orario di lavoro che il legislatore rivolge all'autonomia collettiva. In proposito, si veda, da ultimo, M. ESPOSITO, *La conformazione dello spazio e del tempo nelle relazioni di lavoro: itinerari dell'autonomia collettiva*, in AA.VV., *Le dimensioni spazio temporali dei lavori. Atti Giornate di studio AIDLASS. Campobasso, 25-26 maggio 2023*, cit., p. 163, che sottolinea come la contrattazione collettiva sia «strumento di integrazione o adattamento dello standard normativo su molteplici materie attinenti alla conformazione organizzativa dei luoghi e dei processi produttivi».

<sup>(17)</sup> Sul punto, si rinvia ai diversi contributi elaborati in E. ALES ET AL. (a cura di), *Tempi di lavoro, misure di conciliazione e welfare negoziale tra legge e contratto collettivo*, ADAPT University Press, 2024, con particolare attenzione ai saggi di Brescianini, Elmo, Murena e Castellucci.

<sup>(18)</sup> La stima si riferisce ai 122 rinnovi di contratti nazionali di categoria stipulati dalle organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative mappati dagli ultimi Rapporti ADAPT sulla contrattazione collettiva in Italia relativi agli anni 2021, 2022 e 2023.

la consapevolezza delle parti sociali della necessità di interventi mirati sul punto. Anzi, a ben guardare, gli studi reportistici sulla contrattazione aziendale non mancano di sottolineare come la materia della conciliazione tra vita e lavoro sia tra le più trattate dalla contrattazione aziendale<sup>(19)</sup>, con una progressiva dilatazione dalle questioni di genere verso una maggiore attenzione alle problematiche legate alla crescita del numero di lavoratori anziani, malati o con disabilità oppure gravati da peculiari oneri di cura familiare.

Obiettivo di questo studio, dunque, è quello di esaminare le principali soluzioni individuate dalla contrattazione di livello aziendale per attribuire tutele ai lavoratori che si trovano in particolari condizioni soggettive, osservando come le parti sociali abbiano inteso adattare e personalizzare i tempi di lavoro in base alle emergenti esigenze dei prestatori di lavoro.

A tal fine il contributo intende passare in rassegna le previsioni di una selezione di quaranta contratti collettivi aziendali, individuati tra quelli che prevedono misure esemplificative delle linee di intervento dell'autonomia collettiva aziendale in materia di adattabilità del tempo di lavoro in relazione alle trasformazioni demografiche, stipulati dalle organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative e afferenti ai diversi settori dell'economia<sup>(20)</sup>. È attraverso lo studio della contrattazione collettiva, infatti, che è possibile indagare la «molteplicità delle forme e dei processi» e gli «elementi costitutivi delle relazioni sindacali»<sup>(21)</sup>

---

<sup>(19)</sup> Cfr. ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2022). IX Rapporto ADAPT*, ADAPT University Press, 2023, p. 179, che stima che le misure di conciliazione tra vita e lavoro siano presenti nel 23% degli accordi aziendali, e il successivo ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2023). X Rapporto ADAPT*, ADAPT University Press, 2024, p. 141, che considera «l'insieme delle misure volte a favorire l'equilibrio tra vita privata e vita lavorativa dei dipendenti» come «le più diffuse tra gli strumenti di c.d. welfare occupazionale».

<sup>(20)</sup> I 40 accordi sono stati selezionati tra gli oltre 2.000 contratti collettivi aziendali sottoscritti nell'ultimo quinquennio ed inseriti nella banca dati FareContrattazione.it. Gli accordi in questione afferiscono ai diversi settori dell'economia, con una prevalenza degli accordi relativi alla manifattura: in 14 casi insistono sul settore metalmeccanico, in 9 sul settore alimentare, in 6 sul settore chimico-farmaceutico, in 2 sul settore dell'occhialeria e in un caso ciascuno sui settori del cemento e del vetro. I restanti 7 accordi, invece, afferiscono in 3 casi al settore del credito, in 2 casi al settore del terziario, distribuzione e servizi e in un caso ciascuno ai settori delle assicurazioni e del turismo.

<sup>(21)</sup> Così G. BAGLIONI, *Presentazione*, in G. BAGLIONI, E. SANTI, C. SQUARZON (a cura di), *Le relazioni sindacali in Italia. Rapporto 1981*, Edizioni Lavoro, 1982, p. X.

nella loro naturale connessione e reciproca influenza con le dinamiche del mercato del lavoro <sup>(22)</sup>.

Partendo dal materiale contrattuale individuato, dunque, il contributo mira a verificare la rispondenza delle clausole contrattuali rispetto alle disposizioni di legge, analizzando, in ultima istanza, gli interventi dell'autonomia collettiva sullo statuto protettivo in relazione alle condizioni soggettive del lavoratore.

Dal punto di vista del metodo, inoltre, nel tentativo di restituire la complessità delle effettive dinamiche delle relazioni industriali, è fondamentale la lettura delle clausole approntate in sede aziendale in una logica di sistema e, cioè, in raccordo con quanto stabilito al livello nazionale di categoria <sup>(23)</sup>, in modo da consentire un'indagine anche sull'integrazione e sulla dialettica tra i diversi livelli intorno ai quali si articola il fenomeno della contrattazione collettiva.

## **2. Una possibile tassonomia per inquadrare la regolazione contrattuale del tempo di lavoro**

Per inquadrare la regolazione contrattuale-collettiva del tempo di lavoro è preliminarmente necessario accennare alla funzione della disciplina giuridica in materia di orario, inteso quale strumento di misurazione del tempo di lavoro, rispetto alla dinamica delle relazioni di lavoro. In proposito, secondo un consolidato orientamento, l'istituto dell'orario di lavoro assume un «significato pluridirezionale» <sup>(24)</sup>, poiché la sua

---

<sup>(22)</sup> In questi termini, M. TIRABOSCHI, L. VENTURI, *L'archivio nazionale dei contratti e degli accordi collettivi di lavoro del CNEL (Art. 17, comma 4, legge n. 936/1986) – Prima edizione*, Casi e materiali di discussione: mercato del lavoro e contrattazione collettiva, 2024, n. 1, p. 8 ss. Un'indicazione metodologica in tal senso si può trarre anche dagli annuali rapporti sulle relazioni sindacali in Italia, curati dal Cnel in collaborazione con il Cesos tra gli anni Ottanta e Novanta.

<sup>(23)</sup> Per un'indicazione metodologica in questo senso, si rinvia a M. TIRABOSCHI, *Apunti per una ricerca sulla contrattazione collettiva in Italia: il contributo del giurista del lavoro*, in *DRI*, 2021, n. 3, p. 636.

<sup>(24)</sup> In questi termini, Cass. ord. 3 novembre 2021, n. 31349. Similmente, A. SUPLOT, *Alla ricerca della concordanza dei tempi (le disavventure europee del «tempo di lavoro»)*, in *LD*, 1997, n. 1, p. 16, osserva come il tempo funga insieme «da limite alla subordinazione del lavoratore e da misura di scambio del lavoro», mentre già G. VARDARO, *Tecnica, tecnologia e ideologia della tecnica nel diritto del lavoro*, in *PD*, 1986, n. 1, pp. 91-92, osservava che nel tempo di lavoro si rinvengono «due funzioni, fra loro

regolazione risponde a molteplici finalità <sup>(25)</sup>. Guardando alle diverse disposizioni, tanto di rango legislativo quanto di derivazione collettiva, infatti, è possibile rilevare tre principali funzioni svolte dalla regolazione giuridica dell'orario di lavoro, fermo restando che la stessa disposizione può contemporaneamente assolvere a più funzioni.

Una prima funzione riguarda la regolazione del rapporto individuale di lavoro attraverso l'imposizione di "comandi" all'autonomia privata individuale. Si tratta, in questo caso, di "norme di condotta", ovvero di norme imperative che si rivolgono alla generalità degli individui e hanno «una conseguenza giuridica tendenzialmente precisa e determinata», che consiste «nella qualificazione deontica di un certo comportamento come obbligatorio o vietato» <sup>(26)</sup>. Le regole di condotta, in materia di tempi di lavoro, possono essere formulate secondo due differenti modelli.

Un primo modello vede il legislatore rivolgersi direttamente all'autonomia privata individuale per regolare il rapporto di lavoro fissando gli standard inderogabili di tutela del prestatore. Assolvono a questo compito, ad esempio, le disposizioni che pongono obblighi in capo al datore di lavoro o diritti in capo al lavoratore, come quelle attinenti ai limiti di durata dell'orario normale e dell'orario massimo, alle pause e ai riposi. In relazione alle categorie di lavoratori in esame nel presente studio, merita invece di essere citato a titolo esemplificativo l'articolo 11, comma 2, lettera c, del decreto legislativo n. 66/2003 che, nel disciplinare il lavoro notturno, prevede che il dipendente che abbia a proprio carico un soggetto con disabilità ai sensi della legge n. 104/1992 possa sottrarsi dall'obbligo di prestare lavoro notturno.

---

diverse, ancorché funzionalmente collegate: una funzione di determinazione [...] della prestazione lavorativa, ed una funzione di "controllo" sull'adempimento di quest'ultima».

<sup>(25)</sup> In proposito, si veda M. TIRABOSCHI, *Dalla questione salariale alla regolazione del tempo di lavoro: contrattazione collettiva e produttività*, in *C&CC*, 2023, n. 10, pp. 4-5.

<sup>(26)</sup> Così G. PINO, *Teoria analitica del diritto I. La norma giuridica*, Edizioni ETS, 2016, p. 66. In questo senso, si tratta di modelli di regolazione di tipo "direzionale": in proposito si veda M. TIRABOSCHI, *Lavoro temporaneo e somministrazione di manodopera. Contributo allo studio della fattispecie lavoro intermittente tramite agenzia*, Giappichelli, 1999, pp. 213-214, dove l'A. distingue tra una regolazione di tipo "strutturale", che mira ad incidere direttamente sulla struttura del mercato, e una regolazione di tipo "direzionale", volta a definire il comportamento dei soggetti che operano all'interno del medesimo mercato.

Un secondo modello, invece, si ha nei casi in cui il legislatore ha scelto di non formulare direttamente un “comando” all’autonomia negoziale privata individuale, ma di delegarne la definizione all’autonomia collettiva, attraverso un processo di giuridificazione delle previsioni della contrattazione collettiva <sup>(27)</sup>. Anche con le disposizioni afferenti a questo secondo modello regolatorio, dunque, il fine ultimo perseguito resta il medesimo, ossia la regolazione del rapporto individuale di lavoro, ma, in questi casi, il legislatore sceglie di affidarsi alla mediazione operata dalle parti collettive, ammettendo una differenziazione su base settoriale delle regole in materia di orario. Per determinare in questi casi la regola da applicare al rapporto individuale di lavoro, dunque, è necessario che l’autonomia individuale tenga conto, oltre che delle disposizioni legislative, anche delle clausole dei contratti collettivi che trovano applicazione. Un esempio paradigmatico di questa tecnica legislativa è rappresentato dall’articolo 4, comma 1, del decreto legislativo n. 66/2003, che accorda ai contratti collettivi la possibilità di definire la durata massima settimanale dell’orario di lavoro. Rispetto alle categorie di lavoratori considerate nel presente studio, può invece essere considerata la disciplina della cessione delle ferie e dei riposi solidali, che demanda all’autonomia collettiva la regolazione delle condizioni di accesso e delle modalità di fruizione di ferie e riposi ceduti dai colleghi.

In relazione alle specifiche esigenze soggettive del lavoratore, è in ogni caso da sottolineare che la previsione di “comandi” all’autonomia individuale, siano questi formulati direttamente dal legislatore o mediati dall’autonomia collettiva, è teleologicamente orientata, in primo luogo, alla tutela della salute del lavoratore e, in secondo luogo, all’implementazione di adattamenti della prestazione lavorativa al fine di garantirne la sostenibilità nonché alla liberazione di porzioni di tempo del lavoratore necessarie a gestire i suoi bisogni soggettivi.

Una seconda funzione della regolazione dell’orario di lavoro, che è possibile definire come “strutturale” <sup>(28)</sup>, attiene all’organizzazione del

---

<sup>(27)</sup> Sul metodo di normazione e sulla giuridificazione delle clausole collettive si veda G. GIUGNI, *Giuridificazione e deregolazione nel diritto del lavoro italiano*, in G. GIUGNI, *Lavoro legge contratti*, Il Mulino, 1989 (ma 1986), spec. 357-359.

<sup>(28)</sup> È questa la tassonomia adottata da M. TIRABOSCHI, *Lavoro temporaneo e somministrazione di manodopera. Contributo allo studio della fattispecie lavoro intermittente tramite agenzia*, cit., pp. 213-214, richiamata *supra*, nota 26. Similmente, si veda M. D’ANTONA, *Contrattazione collettiva e autonomia individuale nei rapporti di lavoro atipici*, in *DLRI*, 1990, p. 559, che considera «norme di organizzazione» quelle che non

mercato del lavoro e, in particolare, è propria delle disposizioni che, per via dell'importanza del tempo di lavoro nella misurazione del valore economico della prestazione di lavoro, contribuiscono a determinare le regole dello scambio tra lavoro e retribuzione. Attraverso la regolazione dell'orario e nel suo incrocio con i sistemi di classificazione e i relativi livelli retributivi, infatti, le parti sociali regolano il mercato del lavoro, misurando il valore economico del lavoro e fissando i livelli minimi della retribuzione da corrispondere per le prestazioni ordinarie, cioè rese all'interno dell'orario normale di lavoro, e per le prestazioni straordinarie, cioè che eccedono l'orario normale, e per quelle connotate da eccezionali profili di gravosità <sup>(29)</sup>.

Appare evidente come, su questo particolare profilo, il legislatore abbia lasciato notevoli spazi all'autonomia collettiva. Un esempio significativo di questa funzione della regolazione dell'orario è fornito proprio dalla disciplina delle prestazioni eccedenti l'orario normale di lavoro, là dove si dispone che debbano essere compensate con le maggiorazioni retributive previste dai contratti collettivi <sup>(30)</sup>: in questo caso, quindi, la previsione, letta in combinato con le clausole contrattuali collettive che stabiliscono gli aumenti percentuali per le prestazioni di lavoro straordinario, concorre alla funzione di fissare una tariffa differente per queste peculiari prestazioni, caratterizzate da una maggiore gravosità rispetto alle prestazioni ordinarie. In generale, però, tutte le disposizioni che incidono sull'orario di lavoro determinandone modifiche in ordine all'estensione possono rispondere a questa funzione, dal momento che simili interventi sull'orario investono l'intero scambio tra lavoro e retribuzione, alterando, nel caso in cui l'intervento sia volto a ridurre l'orario, la quantità di lavoro che è scambiata per la medesima retribuzione. In quest'ottica, quindi, rispondono a questa funzione anche tutte le disposizioni, tanto legali quanto contrattual-collettive, che riducono l'orario attraverso permessi o congedi in relazione a specifiche esigenze soggettive del prestatore di lavoro <sup>(31)</sup>, come avviene, ad esempio, nel caso dei permessi riconosciuti *ex* articolo 33, comma 3, legge n. 104/1992.

---

si occupano né di prescrivere comportamenti doverosi né di incidere sui rapporti individuali, ma di costruire le regole che consentono l'incontro tra domanda e offerta di lavoro.

<sup>(29)</sup> Sul punto, si veda U. CARABELLI, *Organizzazione del lavoro e professionalità: una riflessione su contratto di lavoro e post-taylorismo*, in *DLRI*, 2004, n. 101, pp. 67-68.

<sup>(30)</sup> Art. 5, comma 5, d.lgs. n. 66/2003.

<sup>(31)</sup> In questo senso, nell'ottica di considerare la possibilità di godere dei diritti a

Interventi di questo genere, dunque, in relazione alle trasformazioni demografiche, hanno la finalità ultima di garantire l'inclusione di persone anziane, vulnerabili o gravate di particolari oneri di cura attraverso interventi volti ad incidere sullo scambio contrattuale e, quindi, sulla strutturale organizzazione del mercato del lavoro.

La terza funzione della regolazione dell'orario di lavoro, infine, è relativa all'organizzazione del lavoro in azienda, poiché, attraverso la disciplina dell'orario di lavoro, è possibile regolare l'impiego del fattore lavoro nei processi produttivi mediante la determinazione di schemi organizzativi temporali, che, rispondendo alle differenti esigenze della produzione e della persona che lavora, «interferiscono profondamente con le performance delle persone e dell'intero sistema economico»<sup>(32)</sup>.

Questa funzione della regolazione dell'orario di lavoro è particolarmente evidente nelle disposizioni in materia di tempi di lavoro approntate dalla contrattazione decentrata, sia pure nel rispetto del perimetro delineato dai principi stabiliti dalla legge e dalle clausole dei contratti collettivi nazionali di categoria. Adempiono alla funzione di organizzare il lavoro, ad esempio, le previsioni che regolano la turnistica o il lavoro agile, rendendo più agevole o più gravoso il ricorso a questi istituti per meglio rispondere alle esigenze organizzative dell'impresa e dei lavoratori. Previsioni dal carattere spiccatamente organizzativo, inoltre, possono anche essere approntate in relazione alle condizioni soggettive del lavoratore, come accade, ad esempio, nei casi delle fasce di flessibilità in entrata e uscita disposte in favore di alcuni prestatori di lavoro in ragione del loro stato soggettivo. In questi casi, dunque, il fine ultimo di questi interventi è di modificare e, segnatamente, di rendere adattabile l'organizzazione del lavoro alle esigenze dei lavoratori.

Il breve esame delle funzioni della regolazione dell'orario di lavoro, che mostra come gli interventi in materia possano astrattamente superare la sola dimensione del rapporto individuale per incidere anche sulle diverse dimensioni del mercato del lavoro e dell'organizzazione produttiva, può dunque essere utile, ai fini del presente studio, per rileggere le clausole

---

permessi e congedi come contro-poteri individuali idonei ad incidere sul sinallagma contrattuale, V. BAVARO, *Il tempo nel contratto di lavoro subordinato. Critica sulla de-oggettivazione del tempo-lavoro*, Cacucci, 2008, p. 274. In una simile prospettiva, si veda anche A. ALLAMPRESE, *Riduzione e flessibilità dell'orario di lavoro*, in *DLRI*, 2001, n. 89, pp. 131-132.

<sup>(32)</sup> Così L. PERO, *Orari e organizzazione del lavoro: casi di flessibilità vantaggiosa*, in *QRS*, 2017, n. 3, p. 65.

contrattual-collettive che dispongono particolari misure relative ai tempi di lavoro per rispondere alle emergenti esigenze dei lavoratori connesse alle trasformazioni demografiche. L'obiettivo, infatti, è di verificare, oltre alla rispondenza rispetto al quadro normativo di riferimento, sulla base della tassonomia adottata, anche a quali funzioni assolvono i diversi interventi adottati dall'autonomia collettiva, nella consapevolezza che è frequente che la stessa misura possa rispondere a più funzioni.

### **3. Gli interventi della contrattazione collettiva sui tempi di lavoro in relazione alle trasformazioni demografiche: il ruolo degli strumenti di partecipazione**

Chiarita la tassonomia che si intende adottare in ordine alle funzioni a cui la regolazione del tempo di lavoro adempie, è da premettere all'analisi delle singole misure approntate dalla contrattazione decentrata che un ruolo di primo piano nell'individuazione delle esigenze soggettive da tutelare e nello sviluppo degli interventi di protezione, anche in relazione ai tempi e ritmi di lavoro, è senza dubbio svolto dagli strumenti di partecipazione dei lavoratori in azienda <sup>(33)</sup>.

Non sono pochi, infatti, i contratti aziendali che hanno previsto particolari obblighi di informazione e consultazione tra rappresentanze sindacali e aziende per definire le strategie in merito alle transizioni demografiche e al ricambio generazionale, considerando spesso esplicitamente la modulazione dei tempi di lavoro <sup>(34)</sup>. In taluni casi, invero piuttosto isolati, sono anche stati costituiti specifici organismi paritetici per valutare in sede di confronto le soluzioni da adottare <sup>(35)</sup>.

---

<sup>(33)</sup> Si veda M. VINCIERI, *Attività sindacale e benessere organizzativo dei lavoratori*, in *DLM*, 2016, n. 3, pp. 638-640.

<sup>(34)</sup> In proposito, sono a titolo esemplificativo da citare gli accordi Air Liquide 15 aprile 2021, Barilla 18 luglio 2023, Stiga 28 marzo 2022, TMB 19 aprile 2021 e Vincenzi 21 giugno 2023.

<sup>(35)</sup> Si tratta, ad esempio, delle Commissioni costituite nell'accordo Carraro Group 20 settembre 2022, che prevede, «in considerazione del progressivo innalzamento dell'età media dei dipendenti», una «Commissione di Stabilimento avente la finalità di monitorare [...] l'età media, il tasso di utilizzo di ferie e permessi e altri dati utili per valutare [...] l'introduzione di istituti utili per un bilanciamento tra esigenze lavorative ed esigenze personali anche con riferimento all'introduzione di riduzione d'orario di lavoro», nell'accordo Celanese 13 dicembre 2019, dove è costituito «un gruppo di lavoro ristretto, formato da membri aziendali e delle RSU, che [...] si impegni a valutare

In questo contesto, dunque, è possibile osservare come, in relazione alle trasformazioni demografiche, le tutele che ha elaborato l'autonomia collettiva per modulare i tempi e i ritmi di lavoro in favore delle categorie di lavoratori maggiormente coinvolte vadano in due direzioni <sup>(36)</sup>: da un lato, si collocano le misure volte ad ottenere, mediante la sospensione della prestazione lavorativa, la liberazione di segmenti temporali necessari per far fronte alle esigenze soggettive del dipendente; dall'altro le misure volte a garantire adattamenti della prestazione al fine di garantirne la sostenibilità.

#### **4. Il “comando” all'autonomia individuale sulla sospensione della prestazione di lavoro e i suoi riflessi sul mercato del lavoro**

Una prima categoria di interventi da considerare, come anticipato, è costituita dall'insieme di tutte quelle misure, fortemente eterogenee, volte a sospendere la prestazione di lavoro in ragione della tutela di interessi inerenti alle condizioni soggettive del lavoratore. Attraverso la previsione di simili misure, quindi, l'autonomia collettiva fa sì che alcuni «contenuti inerenti alla dimensione personale del lavoratore [...] si impong[ano]» sul contratto di lavoro, «rendendolo permeabile al rilievo di interessi altri» <sup>(37)</sup>.

In questi casi, la funzione primaria è quella della regolazione, mediante la formulazione del “comando” all'autonomia negoziale individuale, del rapporto individuale di lavoro, poiché, attraverso il riconoscimento di misure che consentono la sospensione della prestazione di lavoro, è posto in capo al dipendente il diritto di liberarsi dall'obbligazione di lavorare

---

possibili forme, modalità e strumenti atti a sostenere la occupabilità dei lavoratori e delle lavoratrici nella loro prolungata presenza nelle strutture aziendali», e nell'accordo Bonfiglioli 21 marzo 2022, dove è previsto un sistema partecipativo strutturato su più Commissioni, tra cui la Commissione Pari opportunità e inclusione e la Commissione Welfare e sostenibilità, che hanno competenze su inclusione e conciliazione vita-lavoro anche per i lavoratori con esigenze connesse all'invecchiamento della popolazione.

<sup>(36)</sup> Restano al di fuori del perimetro della presente indagine alcune tutele, che pure incidono sull'orario di lavoro, che si sviluppano “in negativo”, disponendo, in ragione delle condizioni soggettive del dipendente, il divieto di adibizione a prestazioni di lavoro che, per la loro collocazione, possono essere particolarmente gravose (lavoro notturno, straordinario, a turni, festivo o prestato sulla base di regimi di orario plurisettimanale).

<sup>(37)</sup> Così R. DEL PUNTA, *Diritto del lavoro*, Giuffrè, 2023, p. 654.

(<sup>38</sup>). La rilevanza di tali interventi, però, non si esaurisce sul piano del singolo rapporto, dal momento che la previsione di condizioni che legittimano la sospensione del rapporto di lavoro consente alle parti collettive di ridefinire, per tutti i lavoratori, l'area della prestazione dovuta e, in particolare, della sua estensione temporale in relazione al ricorrere di determinate situazioni soggettive. Agendo in questo modo, l'autonomia collettiva arricchisce lo scambio contrattuale di nuovi elementi, che, dunque, assumono una rilevanza strutturale per l'intera regolazione del mercato del lavoro (<sup>39</sup>).

#### 4.1. I permessi e i congedi

Tra le misure che mirano a sospendere la prestazione lavorativa per garantire la liberazione di porzioni di tempo del lavoratore al fine di permettergli di far fronte alle sue esigenze personali, una grande rilevanza è ricoperta dall'eterogeneo insieme di permessi e congedi.

Rispetto ai lavoratori le cui situazioni soggettive sono connesse alle trasformazioni demografiche, il quadro delle soluzioni individuate dall'autonomia collettiva è composito e non facilmente riconducibile ad unità, anche se, tra i bisogni tutelati dall'autonomia collettiva, appaiono di gran lunga prevalenti, attraverso la previsione di misure ulteriori rispetto a quelle già disposte dal legislatore, i richiami alle esigenze di cura familiare e alla possibilità di effettuare visite mediche. Per quanto riguarda queste misure, inoltre, si registra una forte integrazione, testimoniata da frequenti rinvii, tra la disciplina approntata in sede nazionale e le clausole dei contratti aziendali. Per brevità, quindi, la presente analisi si concentra sui settori alimentare e metalmeccanico, che hanno registrato una grande quantità di interventi in materia ad opera dell'autonomia collettiva.

Nel settore dell'industria alimentare (<sup>40</sup>), in realtà, è lo stesso contratto collettivo nazionale a prevedere un'articolata serie di casistiche per cui è possibile fruire di permessi retribuiti, soprattutto per ragioni di cura

---

(<sup>38</sup>) In questi termini, V. BAVARO, *Su lavoro e libertà. Appunti per una critica del diritto su quattro preposizioni*, in W. CHIAROMONTE, L. VALLAURI (a cura di), *Trasformazioni, valori e regole del lavoro. Volume III. Scritti per Riccardo Del Punta*, Firenze University Press, 2024, p. 127.

(<sup>39</sup>) In proposito, si veda S. CIUCCIOVINO, *Autodeterminazione dell'individuo e de-standardizzazione controllata della regolazione lavoristica*, in *DRI*, 2023, n. 1, p. 97.

(<sup>40</sup>) CCNL Industria alimentare (codice Cnel E012), artt. 40-bis e 40-ter.

familiare, come ad esempio, secondo il disposto dell'articolo 40-ter, lettera *f*, nel caso del «congedo per l'assistenza intra generazionale», che può essere fruito per 2 mezze giornate all'anno, non frazionabili, «per assistenza ai genitori anziani (età pari o superiore ai 75 anni) nell'ipotesi di ricovero e/o dimissioni, e day hospital, nonché per effettuare visite mediche specialistiche»<sup>(41)</sup>. Il contratto collettivo dell'industria alimentare, inoltre, specifica che tali permessi non sono fruibili dai lavoratori già destinatari dei permessi *ex lege* n. 104/1992 per l'assistenza al medesimo soggetto.

La contrattazione aziendale dell'industria alimentare si è quindi concentrata principalmente sulla previsione di trattamenti migliorativi rispetto a quelli riconosciuti in sede nazionale e, in particolare, intervenendo più volte proprio per prevedere un trattamento di miglior favore di quello disposto dall'articolo 40-ter, lettera *f*, del CCNL, rispetto al quale, però, non sono modificate le condizioni d'accesso – inclusa l'incompatibilità con i permessi *ex lege* n. 104/1992 – ma solo il numero di ore di sospensione della prestazione di lavoro di cui può godere il dipendente<sup>(42)</sup>. Una particolare disposizione è prevista nell'accordo Ferrero 6 ottobre 2023, dove «nell'ottica di rafforzare gli strumenti di sostegno al contesto familiare» sono riconosciute 4 mezze giornate di permessi retribuiti per anno solare, incompatibili sia con i permessi della legge n. 104/1992 sia con quelli previsti dall'articolo 40-ter, lettera *f*, del CCNL, da utilizzare per casistiche alternative tra loro, tra cui anche l'«assistenza al coniuge e/o ai genitori in caso di documentata grave infermità» e l'«assistenza ai genitori anziani (di età pari o superiore ai 75 anni) nell'ipotesi di ricovero e/o dimissioni, e day hospital, nonché per effettuare visite mediche specialistiche». Sempre in risposta ad esigenze di cura familiare è anche quanto disposto nell'accordo Pedon, che, ad integrazione delle casistiche individuate dal contratto collettivo nazionale, prevede dieci giorni di permessi non retribuiti per l'assistenza dei genitori non autosufficienti.

---

<sup>(41)</sup> *Ivi*, art. 47-ter, lett. *f*.

<sup>(42)</sup> A partire dalle due mezze giornate di permesso previste dal CCNL, nell'accordo Barilla le ore di permesso sono elevate ad un totale di 16, nell'accordo Ferrarelle 1° agosto 2023 sono aggiunte altre 8 ore, nell'accordo Campari 19 luglio 2023 e Manifatture Sigaro Toscano 26 luglio 2023 è riconosciuta un'ulteriore mezza giornata, nell'accordo Peroni 9 maggio 2023 2 ulteriori mezze giornate (da fruire in alternativa ad altri permessi connessi alla tutela della genitorialità) e nell'accordo Pedon 29 marzo 2024 una giornata non frazionabile.

Parzialmente diverso si presenta il panorama nel settore dell'industria metalmeccanica, dove il contratto collettivo nazionale di riferimento non prevede particolari ipotesi di permessi o congedi volti a sospendere la prestazione lavorativa in ragione di specifiche esigenze soggettive se non quelle già disposte dalla legge e segnatamente, ai fini della presente analisi, dall'articolo 4 della legge n. 53/2000 e dall'articolo 33 della legge n. 104/1992 <sup>(43)</sup>.

È dunque la contrattazione aziendale ad aver sviluppato ulteriori ipotesi rispetto a quelle legali, disponendo permessi aggiuntivi, soprattutto in favore dei lavoratori che hanno esaurito ferie e permessi annui retribuiti, ma che sono gravati da particolari oneri di cura familiare. È questo quanto avviene, ad esempio, in Infocamere (accordo 19 dicembre 2022), dove, per i lavoratori che hanno esaurito i permessi e le ferie disponibili, è valutata «l'opportunità di riconoscere ulteriori 2 giorni di permesso retribuito ai lavoratori con particolari situazioni o gravi motivi familiari» (articolo 8.3.5), e in Carel (accordo 8 marzo 2022), dove i lavoratori che hanno esaurito i permessi possono godere di 8 ore di ulteriori permessi retribuiti per diverse ragioni, tra cui le «ragioni di carattere medico-sanitario (per sé e/o per i familiari a carico)» (articolo 15.3). Non mancano poi peculiari misure disposte per l'assistenza dei familiari anziani o con disabilità, come nel caso del congedo previsto nell'accordo Baltur 1° giugno 2022, che permette ai lavoratori che si trovano nella necessità di dover assistere un familiare con disabilità con necessità di sostegno elevato e che hanno esaurito il congedo non retribuito previsto dall'articolo 4, comma 2, della legge n. 53/2000 di godere di un ulteriore congedo retribuito al 20% per un periodo compreso tra 30 giorni e 6 mesi (articolo 13), o dei permessi previsti nell'accordo Fincantieri 27 ottobre 2022 <sup>(44)</sup>, pari ad 8 ore l'anno «per l'assistenza di genitori anziani (con età pari o

---

<sup>(43)</sup> CCNL Industria metalmeccanica e installazione impianti (codice Cnel C011), sez. IV, titolo VI, artt. 10 e 11, che richiamano i permessi retribuiti ex art. 33, comma 3, l. n. 104/1992, per assistere un familiare con disabilità con necessità di sostegno elevato e quelli ex art. 4, comma 1, l. n. 53/2000, previsti in caso di morte o grave infermità del coniuge o di un parente nonché il congedo non retribuito previsto dall'art. 4, comma 2, della l. n. 53/2000 per gravi e documentati motivi familiari.

<sup>(44)</sup> La cui previsione ricorda, nella formulazione, la disposizione approntata dal CCNL Industria alimentare già esaminata in precedenza, con cui condivide anche l'incompatibilità dei permessi in questione con quelli previsti dalla l. n. 104/1992. L'accordo Fincantieri, però, a differenza di quanto avviene nel settore alimentare, prevede la frazionabilità del permesso in quote orarie.

superiore a 75 anni) nei casi di ricovero e/o dimissioni presso istituti di cura».

In relazione alla tutela della salute, inoltre, diversi contratti prevedono permessi retribuiti per visite mediche ed accertamenti o trattamenti sanitari, come nel caso dell'accordo Leonardo 21 maggio 2021, che dispone fino ad un massimo di 64 ore annue per visite mediche ed accertamenti o trattamenti sanitari che riguardano il lavoratore o i suoi familiari (titolo III, articolo 9) <sup>(45)</sup>.

Per quanto riguarda i lavoratori prossimi al pensionamento, infine, alcuni accordi aziendali stipulati in industrie metalmeccaniche permettono, in deroga alle previsioni del contratto collettivo nazionale, che stabilisce che i permessi non fruiti entro i 2 anni successivi all'anno di maturazione devono essere liquidati <sup>(46)</sup>, un accantonamento dei permessi retribuiti accordati dallo stesso CCNL negli anni precedenti al pensionamento del lavoratore per permettere una modulazione dell'orario nell'ultimo periodo di lavoro prima dell'uscita <sup>(47)</sup>.

Una clausola simile, al di fuori delle casistiche relative all'industria metalmeccanica, è prevista nell'accordo Italcementi 25 settembre 2023, dove è disposto che «il lavoratore prossimo alla pensione ed entro 3 mesi dalla stessa potrà fruire di 8 ore settimanali di permessi retribuiti (fruibili anche cumulativamente e non monetizzabili) qualora si impegni [...] in un percorso di avvicendamento e trasferimento delle competenze a favore del/i lavoratore/i che subentreranno nell'espletamento delle mansioni affidategli», mirando a realizzare, in questo modo, un modello di

---

<sup>(45)</sup> Quelli per sostenere visite mediche sono tra i permessi più diffusi: si veda in proposito ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2023)*. X Rapporto ADAPT, cit., pp. 142-143.

<sup>(46)</sup> CCNL Industria metalmeccanica e installazione impianti, cit., sez. IV, titolo III, art. 5.

<sup>(47)</sup> Cfr. accordo InfoCert 23 gennaio 2019, art. 11.6, che prevede la possibilità, «in deroga a quanto previsto dal CCNL e delle norme, per il personale con una prospettiva pensionistica inferiore ai 5 anni, [di] accantonare un monte ferie e/o PAR e utilizzarlo per una uscita anticipata, o in alternativa per una riduzione di orario progressiva (uscita dolce)», e accordo ZF 5 maggio 2021, che dispone, per i lavoratori il cui pensionamento è previsto entro 5 anni, la possibilità di «richiedere l'accantonamento delle ferie eccedenti la quota irrinunciabile e dei Par eccedenti la quota programmabile dall'azienda. L'esercizio di tale facoltà consentirà di programmare periodi di fruizione continuativi e non, nel corso dei 12 mesi antecedenti la collocazione a riposo compatibilmente con le esigenze tecnico organizzative aziendali».

staffetta generazionale in cui alla riduzione dell'orario del lavoratore pensionando non corrisponde una riduzione della retribuzione.

In definitiva, è possibile osservare come la previsione di permessi e congedi abbia mirato ad offrire soluzioni ai nuovi bisogni della persona che lavora. Al momento, è da rilevare che le parti collettive, anche in seguito all'esperienza pandemica, hanno dedicato particolare attenzione, ancorché in un quadro di interventi ancora piuttosto frammentato, alle misure in favore del *caregiver* ibrido <sup>(48)</sup>, mentre hanno previsto l'utilizzo dei permessi per modulare la prestazione di lavoro del lavoratore anziano solo in prossimità del pensionamento per garantirgli un'uscita graduale dal mercato del lavoro. Un discorso diverso riguarda invece il lavoratore malato cronico o con disabilità, i cui ritmi di lavoro e i possibili periodi di non lavoro dovuti alla malattia vengono gestiti principalmente attraverso la disciplina del comparto, anche con differenziazioni in ragione della sua specifica vulnerabilità <sup>(49)</sup>.

Quanto alle funzioni, è possibile osservare che le misure dei permessi e dei congedi ricoprono una rilevanza notevole da diversi punti di vista. Certamente la funzione primaria è quella di regolazione del rapporto individuale di lavoro attraverso la formulazione di un "comando" all'autonomia individuale privata e la previsione di un diritto soggettivo in capo al lavoratore, ma la loro rilevanza non si esaurisce sul piano del singolo rapporto. Attraverso la previsione di permessi e congedi, infatti, le parti collettive delineano le ipotesi in relazione alle quali può essere sospesa la prestazione di lavoro, incidendo, mediante la variazione della durata della prestazione lavorativa, sul sinallagma contrattuale e sullo scambio tra prestazione di lavoro e retribuzione, con riflessi per l'intera regolazione del mercato del lavoro.

È comunque importante sottolineare, a valle della presente analisi, che la modifica della prestazione dovuta dal lavoratore – e, quindi, l'impatto che le misure relative a permessi e congedi hanno sul sinallagma contrattuale e sull'intero mercato del lavoro – risulta direttamente proporzionale alla quota oraria per cui è prevista la sospensione della prestazione

---

<sup>(48)</sup> Si rinvia alla distinzione operata da M. D'ONGHIA, *Lavoro "informale" di cura e protezione sociale*, in *DRI*, 2024, n. 1, p. 85, tra *caregivers* puri, cioè i prestatori di assistenza in via esclusiva, e ibridi, che coniugano lo svolgimento di un'attività lavorativa con gli oneri di cura avvalendosi degli strumenti di conciliazione tra tempi di lavoro e tempi di vita, tra cui congedi e permessi hanno senza dubbio un'importanza cruciale.

<sup>(49)</sup> Cfr. E. DAGNINO, *La tutela del lavoratore malato cronico tra diritto vivente e (mancate) risposte di sistema*, in *DRI*, 2023, n. 2.

lavorativa, attestandosi, per molte misure, su porzioni orarie che, per quanto fondamentali nella gestione della singola relazione di lavoro, possono ricoprire una rilevanza solo marginale sulle generali dinamiche del mercato del lavoro.

#### 4.2. La cessione dei riposi e delle ferie

Una seconda misura da considerare è quella della cessione solidale delle ferie e dei riposi. In merito, l'articolo 24 del decreto legislativo n. 151/2015 riconosce un ruolo essenziale ai contratti collettivi, che possono determinare, nel rispetto dei diritti sanciti dal decreto legislativo n. 66/2003, la concreta regolazione della cessione dei riposi e delle ferie.

Il legislatore, in particolare, ha previsto che possono accedere alla fruizione dei riposi e delle ferie ceduti unicamente i lavoratori tenuti ad assistere i figli minori che, per le particolari condizioni di salute, necessitano di cure costanti, ma l'autonomia collettiva, tanto nazionale quanto aziendale, in una logica di «solidarietà estesa»<sup>(50)</sup>, ha inteso allargare la platea dei destinatari dell'istituto.

Ciò è avvenuto, ad esempio, nell'industria alimentare, dove il contratto collettivo nazionale prevede che possano accedere alla banca ore solidale i lavoratori affetti da gravi patologie o chiamati ad assistere i figli entro i 14 anni per particolari situazioni di salute<sup>(51)</sup>. Sul punto, la contrattazione aziendale si è occupata di allargare ulteriormente i casi in cui è possibile accedere all'istituto, come nel caso dell'accordo Vincenzi, dove si prevede che il lavoratore che accede alla banca ore solidale possa fruire di permessi per curare se stesso o per assistere figli minori, il coniuge, il partner dell'unione civile o il convivente, oppure dell'accordo Barilla 18 luglio 2023, dove possono beneficiare del Fondo ore solidarietà costituito a livello aziendale i dipendenti affetti da patologie acute o croniche di cui all'articolo 2, comma 1, lettera *d*, del decreto ministeriale n. 278/2000 oppure che abbiano un familiare affetto dalle medesime patologie.

Anche nell'industria metalmeccanica il contratto collettivo nazionale prevede una platea di beneficiari della cessione di riposi e ferie più ampia

---

<sup>(50)</sup> D. GOTTARDI, *I diritti civili nella contrattazione collettiva: un dialogo che continua*, in *LD*, 2023, n. 4, pp. 803-805, qui p. 804.

<sup>(51)</sup> CCNL Industria alimentare, cit., art. 46-bis.

di quella legale, poiché l'istituto può trovare applicazione, oltre che per l'assistenza ai figli minori che necessitano di cure costanti, per le donne vittime di violenza di genere e per le situazioni di grave necessità<sup>(52)</sup>. In proposito, quindi, mentre alcuni contratti decentrati hanno riprodotto la disciplina nazionale<sup>(53)</sup>, altri hanno esteso ulteriormente il novero di soggetti che possono accedere alle banche ore solidali, con particolare riguardo verso i lavoratori malati affetti da patologie acute o croniche<sup>(54)</sup> oppure per i dipendenti che hanno terminato il periodo di comporta o che hanno bisogno di assistere familiari che necessitano di cure mediche<sup>(55)</sup>.

Similmente, anche nel settore del credito si registra un ampliamento dei beneficiari dell'istituto rispetto alla previsione legale, dal momento che lo stesso CCNL accorda l'accesso alla misura in favore delle lavoratrici e dei lavoratori «che, per motivazioni differenti, necessitano di sostegno e supporto in maniera più intensa in determinati momenti della loro vita»<sup>(56)</sup>. È quindi la contrattazione decentrata a stabilire concretamente chi può fruire dei permessi e delle ferie cedute dai colleghi, prevedendo, ad esempio, che possano accedere alla banca ore solidale i lavoratori titolari di permessi *ex* articolo 33, legge n. 104/1992, per se stessi o per i propri familiari<sup>(57)</sup> che necessitano di assistere familiari anziani oltre i 75 anni di età o non autosufficienti<sup>(58)</sup> oppure che i dipendenti che hanno un periodo di comporta residuo inferiore ai 30 giorni<sup>(59)</sup>.

In tutti i casi, l'utilizzo dei permessi e delle ferie ceduti costituisce una vera e propria *extrema ratio*, dal momento che il lavoratore può accedere alla banca ore solidale solo quando ha esaurito ferie, permessi e congedi di ogni altra natura.

Come per tutti i permessi e i congedi, anche questa misura ha un'indubbia valenza sul piano della regolazione del rapporto individuale e

---

<sup>(52)</sup> CCNL Industria metalmeccanica e installazione impianti, cit., sez. IV, titolo III, art. 11.

<sup>(53)</sup> Accordo Isval 22 dicembre 2021.

<sup>(54)</sup> Accordo Fincantieri.

<sup>(55)</sup> Accordo Leonardo, titolo III, art. 7.

<sup>(56)</sup> Così il CCNL Imprese creditizie, finanziarie e strumentali (codice Cnel J241), art. 61.

<sup>(57)</sup> Accordi Intesa Sanpaolo 21 febbraio 2023, Deutsche Bank 8 giugno 2023, Banca di Ancona e Falconara Marittima 2019.

<sup>(58)</sup> Accordo Intesa Sanpaolo.

<sup>(59)</sup> Accordo Banca di Ancona e Falconara Marittima.

riverberi sulla dimensione dell'intero mercato del lavoro poiché, attraverso la fruizione dei permessi ceduti da altri lavoratori, ridefinisce, in relazione a sue esigenze soggettive, l'area della prestazione dovuta dal lavoratore e la sua estensione temporale <sup>(60)</sup>. Ma, rispetto ai permessi attribuiti a vario titolo direttamente dalla regolazione eteronoma, sia di derivazione legale sia di derivazione collettiva, c'è un *quid pluris* in questo caso, che risiede nella natura mutualistica e solidaristica dell'istituto, che inserisce, all'interno della regolazione delle relazioni di lavoro, nuove forme di solidarietà tra i lavoratori – a cui non di rado partecipa anche l'azienda, conferendo, a suo carico, una quota di permessi orari – per far fronte alle emergenti esigenze connesse ai mutamenti demografici.

##### **5. La modulazione dell'orario di lavoro e la trasformazione del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale tra regolazione del rapporto di lavoro e organizzazione del mercato del lavoro**

Tra le misure volte a far fronte alle esigenze dei lavoratori connesse ai cambiamenti demografici, una delle più risalenti <sup>(61)</sup> attiene alla possibilità di trasformare il rapporto da tempo pieno a tempo parziale. Attualmente tale possibilità è regolata dal decreto legislativo n. 81/2015, che riconosce, all'articolo 8, comma 3, per i lavoratori affetti da patologie oncologiche nonché da gravi patologie cronico-degenerative inaggravanti, il diritto alla trasformazione del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale. La tutela diversa – e, segnatamente, di minore intensità <sup>(62)</sup> – della priorità nella trasformazione è prevista invece dal comma successivo dello stesso articolo nel caso in cui le medesime patologie

<sup>(60)</sup> Cfr. S. CIUCCIOVINO, *op. cit.*, p. 97.

<sup>(61)</sup> L'utilizzo del lavoro a tempo parziale in ottica conciliativa è sottolineato fin dai primi commenti successivi alla l. n. 863/1984, che, come noto, ha introdotto il part-time nel nostro ordinamento. Cfr. P. ICHINO, *Autonomia individuale e autonomia collettiva in materia di lavoro a tempo parziale. Una verifica «sul campo» nel settore bancario*, in *RGL*, 1985, n. 11, I, pp. 418-419.

<sup>(62)</sup> Sulla differenza qualitativa tra diritto alla trasformazione del rapporto (o, più in generale, diritto allo svolgimento della prestazione di lavoro con modalità di lavoro flessibili) e diritto di priorità, anche in relazione alla rispondenza della previsione di diritto interno rispetto al quadro euro-unitario, si rinvia a E. DAGNINO, *Sull'attuazione della Direttiva UE 2019/1158: il nodo del "lavoro flessibile"*, in *LG*, 2023, n. 2, pp. 147-148.

riguardino il coniuge (a cui sono equiparati la parte di un'unione civile o il convivente di fatto), i figli o i genitori del dipendente oppure nel caso in cui il lavoratore assista una persona convivente con – secondo la nuova terminologia adottata dall'articolo 4 del decreto legislativo n. 62/2024 – necessità di un sostegno elevato.

In proposito, è stato rilevato che la disposizione ha una portata piuttosto limitata, perché non solo non attribuisce il diritto alla trasformazione del rapporto di lavoro a tutti i lavoratori con salute precaria, ma nemmeno a tutti i dipendenti con malattia cronica, riconoscendo la tutela soltanto a coloro la cui malattia cronica sia connotata, sulla base di un giudizio che deve essere necessariamente prognostico, dal carattere dell'ingravescenza<sup>(63)</sup>. Nei casi in cui sia un familiare del lavoratore ad essere affetto da patologie oncologiche o cronico-degenerative ingravescenti oppure a necessitare del sostegno elevato, invece, è stato notato come il lavoratore non abbia un vero e proprio diritto soggettivo da vantare<sup>(64)</sup>, poiché la priorità nella trasformazione del rapporto si configura soltanto come una situazione di aspettativa.

È stata così l'autonomia collettiva ad allargare le maglie della disposizione legislativa, mirando a riconoscere la trasformazione del rapporto di lavoro e la modulazione degli orari in relazione ad almeno tre differenti categorie di lavoratori interessati da situazioni soggettive connesse all'invecchiamento della popolazione.

Una prima categoria di dipendenti per la quale le parti sociali hanno inteso accordare la possibilità di trasformare il rapporto in tempo parziale è quella dei lavoratori prossimi all'uscita dal mercato del lavoro<sup>(65)</sup>. In proposito, infatti, l'autonomia collettiva ha mirato a realizzare forme di uscita graduale dalle aziende, con l'obiettivo di far fronte al progressivo

---

<sup>(63)</sup> In questo senso, S. VARVA, *Malattie croniche e lavoro tra normativa e prassi*, in *RIDL*, 2018, n. 1, I, pp. 131-132.

<sup>(64)</sup> In questi termini, S. BRUZZONE, F. ROMANO, *Patologie oncologiche, patologie cronico-degenerative e diritto al part-time*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act. Commento sistematico dei decreti legislativi nn. 22, 23, 80, 81, 148, 149, 150 e 151 del 2015 e delle norme di rilievo lavoristico della legge 28 dicembre 2015, n. 208 (Legge di stabilità per il 2016)*, Giuffrè, 2016, p. 618. Non mancano però pronunce volte a precisare che il diniego deve essere adeguatamente motivato da contrastanti esigenze organizzative, in difetto delle quali sarà possibile ottenere la trasformazione in via giudiziale (cfr. Trib. Alessandria 14 marzo 2019, n. 62).

<sup>(65)</sup> Sul punto, è da segnalare che l'analoga misura del c.d. part-time agevolato, previsto dal legislatore con l'art. 1, comma 284, della l. n. 208/2015, non ha avuto particolare successo. Cfr. V. FILÌ, *op. cit.*, p. 378.

innalzamento dell'età di accesso alla pensione e di salvaguardare la salute e sicurezza del prestatore garantendogli la possibilità di lavorare secondo ritmi sostenibili.

In questo senso, è da leggere la clausola prevista nell'accordo Carel che, approntando una disciplina migliorativa rispetto a quella del contratto collettivo nazionale di riferimento, già a sua volta più favorevole di quella legale<sup>(66)</sup>, dispone che, in materia di trasformazione dei rapporti di lavoro da tempo pieno a tempo parziale, «alle modalità e casistiche di richiesta previste dal CCNL vigente si aggiungono, [...] nel limite massimo del 7% del personale in forza a tempo pieno [...] lavoratrici e lavoratori che abbiano una previsione di pensionamento nei successivi 24 mesi» (articolo 14). Le parti aziendali, dunque, hanno scelto non solo di prevedere una percentuale di lavoratori per cui valutare positivamente la trasformazione del rapporto più elevata di quella del 4% fissata dal CCNL dell'industria metalmeccanica, ma anche di collegare tale possibilità, tra le altre, all'avvicinarsi del pensionamento. Una soluzione parzialmente diversa è adottata invece in Verallia (accordo 30 novembre 2022), dove, in assenza di una specifica previsione da parte del contratto collettivo nazionale<sup>(67)</sup>, che si limita a richiamare l'articolo 8, comma 3, del decreto legislativo n. 81/2015, il contratto aziendale afferma che, «con specifico [...] riferimento [...] ai lavoratori/lavoratrici senior con età anagrafica pari o superiore ai 60 anni, si verificherà la possibilità e la praticabilità di sperimentare [...] organizzazioni del lavoro che prevedano forme di lavoro a tempo parziale orizzontale e/o verticale». In questo caso, dunque, l'intervento, pur rispondendo allo stesso fine di protezione del lavoratore anziano, non considera quale riferimento per l'accesso alla misura la data del pensionamento, ma si rivolge a tutti i lavoratori oltre i 60 anni. È però da rilevare che la scelta di non fissare una soglia entro cui l'azienda si impegna ad accogliere le richieste potrebbe pregiudicare l'effettività della previsione.

Sempre con riferimento ai lavoratori anziani, non mancano contratti collettivi che hanno previsto misure di c.d. “staffette generazionali”<sup>(68)</sup>.

---

<sup>(66)</sup> In proposito, il CCNL Industria metalmeccanica e installazione impianti, cit., sez. IV, titolo I, art. 4, lett. C, dispone che, nelle aziende con più di 100 dipendenti, nell'ambito della percentuale massima complessiva del 4% del personale in forza a tempo pieno, l'azienda «valuterà l'accoglimento delle richieste motivate da ragioni diverse» da quelle connesse ad oneri di assistenza, genitorialità e studio.

<sup>(67)</sup> CCNL Industria vetro e lampade (codice Cnel B132), art. 59.

<sup>(68)</sup> Sul ruolo delle relazioni industriali nel governo dei processi di ricambio

Una disciplina piuttosto articolata è approntata in alcune aziende del settore chimico, dove, sulla base del contratto collettivo nazionale, si prevede lo sviluppo del *Progetto Ponte*, che implica lo sviluppo, a livello aziendale, di un «patto di solidarietà generazionale [...] fondato sulla disponibilità dell'azienda ad investire su nuove assunzioni di giovani in cambio della disponibilità di lavoratori anziani in forza a trasformare, in vista della pensione, il proprio contratto da full-time a part-time»<sup>(69)</sup>. Sulla base di questa disposizione, nell'accordo Mallinckrodt 28 febbraio 2019 è stabilito che il lavoratore per cui sia previsto il pensionamento nei successivi 12 mesi possa vedere trasformato il proprio rapporto di lavoro a tempo parziale – mantenendo comunque la contribuzione relativa al tempo pieno – con la contestuale assunzione di un apprendista. Similmente, nell'accordo Luxottica 30 novembre 2023, pur senza una specifica disposizione del contratto nazionale<sup>(70)</sup>, si prevede che per ogni lavoratore che ha maturato i requisiti per l'accesso alla pensione entro i 36 mesi successivi il cui rapporto è trasformato in tempo parziale l'azienda garantisce il mantenimento della contribuzione relativa al tempo pieno e l'assunzione di un nuovo lavoratore a tempo pieno<sup>(71)</sup>.

Una seconda categoria di lavoratori interessati dalle previsioni in materia di trasformazione del rapporto e di modulazione degli orari è quella dei lavoratori affetti da particolari patologie croniche non contemplate dall'articolo 8, comma 3, del decreto legislativo n. 81/2015. La previsione del diritto alla trasformazione del rapporto soltanto in favore dei lavoratori con malattia cronica ingravescente, infatti, è stata giudicata fin troppo limitante, ben potendo una malattia, anche cronica, pur in assenza di un peggioramento connesso al decorso del tempo, non consentire

---

generazionale, si veda M. MARTONE, *Il diritto del lavoro alla prova del ricambio generazionale*, in *ADL*, 2017, n. 1, I, p. 22.

<sup>(69)</sup> Così il CCNL Industria chimico-farmaceutica (codice Cnel B011), art. 59, lett. D. Il contratto considera obiettivi del Progetto quelli di: «(I) aumentare e favorire l'occupazione giovanile; (II) creare un "ponte" tra la popolazione giovanile e la popolazione più anziana, massimizzando il passaggio di conoscenze tra i due gruppi; (III) ridurre il carico di lavoro e realizzare un maggior coinvolgimento delle persone più anziane».

<sup>(70)</sup> In realtà, nell'ultimo rinnovo del CCNL Occhiali (codice Cnel D271), le parti hanno assunto l'impegno di valutare la promozione di iniziative di staffetta generazionale.

<sup>(71)</sup> È da sottolineare che l'ultimo rinnovo dell'accordo Luxottica ha potenziato lo strumento, disponendo l'assunzione del nuovo lavoratore a tempo pieno, mentre in precedenza la nuova assunzione era prevista a tempo parziale, con la trasformazione a tempo pieno solo al momento dell'uscita dall'azienda del lavoratore pensionando.

l'esecuzione della prestazione lavorativa secondo il normale ritmo <sup>(72)</sup>. Sul punto, quindi, le parti sociali hanno inteso prevedere tutele, solitamente limitate alla priorità, svincolate dai requisiti previsti dal decreto legislativo n. 81/2015 e che, quindi, possono trovare applicazione per tutti i dipendenti malati, tra cui anche coloro che sono affetti da una malattia cronica che non presenta il carattere dell'ingravescenza.

Particolare vivacità in materia si è registrata tra le aziende dell'industria alimentare, pur a fronte di una disciplina adottata in sede nazionale che non si discosta da quanto previsto dal legislatore, se non disponendo in favore di lavoratori su cui ricadono particolari oneri di cura il rafforzamento della priorità nella trasformazione del rapporto, ponendo l'impegno in capo alle aziende di valutare l'accoglimento dell'8% delle richieste <sup>(73)</sup>. È quindi di particolare interesse quanto disposto da alcuni contratti aziendali che accordano la priorità, nello stesso limite dell'8%, ai lavoratori «con gravi e documentati motivi di salute» <sup>(74)</sup>. Similmente, pur nel silenzio del contratto collettivo nazionale di riferimento <sup>(75)</sup>, nell'accordo Chiesi Farmaceutici 20 febbraio 2024 si prevede un impegno dell'azienda a prendere in considerazione le richieste provenienti da lavoratori con «capacità lavorativa ridotta derivante da uno stato di salute precario» (articolo 11.5).

Infine, una terza categoria di lavoratori per cui la contrattazione collettiva ha previsto particolari misure in materia di modulazione degli orari è quella dei prestatori tenuti ad assistere familiari non autosufficienti. In questo caso, l'autonomia collettiva ha mirato principalmente a migliorare le condizioni stabilite dall'articolo 8, comma 4, del decreto legislativo n. 81/2015, prevedendo, in luogo della semplice priorità, veri e propri diritti alla trasformazione.

Una disciplina di particolare interesse è adottata, restando al settore chimico, nell'accordo L'Oréal 11 novembre 2021, che prevede «un orario part-time orizzontale di 30 ore settimanali e di 6 ore giornaliere» nel caso in cui il dipendente debba prestare «assistenza ai familiari anziani con più di 75 anni o non autosufficienti». In questo caso, dunque, è riconosciuto «per una durata massima di tre anni» il diritto alla trasformazione

---

<sup>(72)</sup> Si veda S. VARVA, *op. cit.*, p. 132.

<sup>(73)</sup> CCNL Industria alimentare, *cit.*, art. 20.

<sup>(74)</sup> Così, ad esempio, gli accordi Coca Cola 7 luglio 2023 e Ferrero 6 ottobre 2023.

<sup>(75)</sup> Sul punto, il CCNL Industria chimico-farmaceutica, *cit.*, art. 3, lett. D, n. 22, si limita a richiamare il diritto sancito dall'art. 8, comma 3, del d.lgs. n. 81/2015.

del rapporto in part-time orizzontale. Di particolare interesse, inoltre, è la circostanza per cui la trasformazione può essere accordata, nel caso in cui il familiare da assistere abbia più di 75 anni, anche senza che ricorrano specifici stati patologici. Non dissimile è quanto previsto nell'accordo Carlson Wagonlit Italia 30 maggio 2019, dove, in assenza di una previsione specifica sulla trasformazione del rapporto da parte del contratto collettivo di categoria <sup>(76)</sup>, si afferma che «in caso di gravi patologie di un familiare, [...] per le quali è necessario un servizio di assistenza continua, l'Azienda si rende disponibile a trasformare in via temporanea, per un periodo massimo di 6 mesi [...] il rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale» (articolo 2.1). Anche in questo caso, dunque, il lavoratore può godere del diritto alla trasformazione temporanea del rapporto, subordinata unicamente alla necessità dell'assistenza continua per il familiare.

Quale che sia il destinatario della misura di trasformazione del rapporto da tempo pieno a tempo parziale, comunque, è evidente come la funzione principale cui mirano ad assolvere le clausole analizzate sia relativa alla regolazione del rapporto individuale di lavoro attraverso il riconoscimento in favore del lavoratore di «una posizione protetta» che gli consenta, almeno nei casi in cui gli sia attribuito un diritto soggettivo alla trasformazione, «di adattare il lavoro alle proprie esigenze, sapendo che si tratta di una scelta che può essere temporanea e reversibile» <sup>(77)</sup>. Una funzione parzialmente diversa emerge invece nel caso delle misure che prevedono le c.d. staffette generazionali, che, invece, assumono una valenza sul piano dell'intero mercato del lavoro, rinegoziando, mediante la riduzione dell'orario e del trattamento retributivo (ma non della contribuzione), i termini dello scambio tra lavoro e retribuzione con l'ambizione di incidere sui livelli occupazionali <sup>(78)</sup>.

---

<sup>(76)</sup> CCNL Turismo Confcommercio (codice Cnel H052).

<sup>(77)</sup> Così M. MILITELLO, *La tutela del lavoratore affetto da patologia oncologica in Italia*, in *DRI*, 2018, n. 2, p. 470. Nella stessa prospettiva, la circ. min. lav. 22 dicembre 2005, n. 40, ha precisato che «il diritto del lavoratore o della lavoratrice a richiedere la trasformazione del contratto è un diritto soggettivo che mira a tutelarne, unitamente alla salute, la professionalità e la partecipazione al lavoro come importante strumento di integrazione sociale e di permanenza nella vita attiva».

<sup>(78)</sup> Sul punto, si veda A. ROTA, *A proposito di invecchiamento attivo ed in buona salute: quale revisione delle politiche pubbliche nazionali e delle relazioni sindacali?*, in *DRI*, 2016, n. 3, pp. 713-714 e 719-720. Molto critico nei confronti di simili interventi M. TIRABOSCHI, *Riforma Fornero delle pensioni e staffetta generazionale: quale coerenza, quale efficacia, quali vantaggi e per chi?*, in *Boll. ADAPT*, 2013, n. 18, p. 2, che

La grande diffusione di clausole che prevedono la modulazione degli orari e la trasformazione del rapporto per rispondere alle esigenze soggettive dei lavoratori <sup>(79)</sup>, in ogni caso, ne ha fatto uno dei principali strumenti adottati dalle parti sociali per rispondere alle esigenze connesse ai mutamenti demografici. È però stato evidenziato come, per molteplici ragioni, che vanno da motivazioni di carattere sociale e culturale a questioni di carattere economico, la trasformazione del rapporto di lavoro in tempo parziale trovi una ridotta applicazione nella prassi <sup>(80)</sup>, a cui si aggiunge, relativamente ai casi in cui la misura sia disposta in favore di *caregivers*, il timore che possa contribuire ad alimentare uno squilibrio di genere, relegando unicamente le donne nel “ghetto” del lavoro a tempo parziale senza incentivare anche gli uomini a modificare il proprio orario di lavoro per far fronte alle proprie responsabilità <sup>(81)</sup>.

## **6. Il “comando” all’autonomia individuale per adattare la prestazione lavorativa al fine di garantirne la sostenibilità e le sue (deboli) conseguenze sull’organizzazione del lavoro**

Proprio la misura della trasformazione del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale è ascrivibile ad un più vasto insieme di previsioni che mirano ad adattare la prestazione lavorativa alle esigenze del dipendente per garantirne la sostenibilità.

La possibilità di accedere a modalità di lavoro flessibili in ragione delle condizioni soggettive del prestatore è d’altro canto oggetto di particolare attenzione anche a livello euro-unitario, dove la direttiva UE 2019/1158,

---

ha osservato come staffette generazionali «oltre a presupporre una contrapposizione sul mercato del lavoro tra giovani e anziani che è smentita dalla letteratura di riferimento» possano alimentare «possibili degenerazioni nel sommerso».

<sup>(79)</sup> Secondo ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2023)*. X Rapporto ADAPT, cit., p. 141, previsioni in merito al ricorso al part-time in termini conciliativi sono presenti nel 20% degli accordi aziendali che prevedono misure di welfare occupazionale.

<sup>(80)</sup> Si veda M. TIRABOSCHI, *Salute e lavoro: un binomio da ripensare. Questioni giuridiche e profili di relazioni industriali*, cit., pp. 259-261.

<sup>(81)</sup> Cfr. M. MILITELLO, *Tempi di lavoro e conciliazione. L’orario di lavoro scelto come strumento di parità*, in AA.VV., *Diritto di conciliazione. Prospettive e limiti della trasformazione della direttiva 2019/1158/UE*, Editoriale Scientifica, 2023, pp. 47-49; I. SENATORI, *La «nuova» conciliazione vita-lavoro e la contrattazione collettiva: una sfida che si ripete*, in *RGL*, 2022, n. 4, I, p. 605; C. ALESSI, *Lavoro e conciliazione nella legislazione recente*, in *DRI*, 2018, n. 3, p. 814.

all'articolo 9, ha posto in capo agli Stati membri l'obbligo di prevedere misure volte a garantire il diritto di chiedere (*rectius*: ottenere) <sup>(82)</sup> modalità di lavoro flessibili <sup>(83)</sup> in favore di genitori con figli fino a una determinata età nonché – ed è quanto di maggior interesse per il presente contributo – di prestatori di assistenza, intesi come coloro che forniscono assistenza o sostegno personali a familiari o a persone che vivono nello stesso nucleo familiare che necessitano di notevole assistenza o sostegno a causa di condizioni di salute gravi. In particolare, le modalità flessibili di lavoro considerate possono riguardare la flessibilità temporale della prestazione, la flessibilità spaziale e la già esaminata riduzione dell'orario di lavoro ottenuta mediante la trasformazione del rapporto da tempo pieno a tempo parziale.

Ad ogni modo, anche se la direttiva in questione si rivolge solo ad una parte dei soggetti considerati nel presente studio, può essere in questa sede interessante rilevare come l'autonomia collettiva abbia regolato le medesime modalità di lavoro flessibili, con particolare attenzione agli strumenti di flessibilità temporale del *flexitime* e del lavoro agile, per rispondere alle esigenze connesse alle trasformazioni demografiche.

In questi casi, infatti, la contrattazione collettiva ha fornito un “comando” all'autonomia individuale per imporre o suggerire adattamenti della prestazione di lavoro, ponendo un diritto in capo al dipendente e, al contempo, ha mirato ad incidere, pur con effetti probabilmente modesti, sull'organizzazione del lavoro, richiedendo adeguamenti alle nuove esigenze soggettive espresse dai lavoratori.

### 6.1. La flessibilità in entrata/uscita

In merito alla possibilità di adattare la prestazione di lavoro alle condizioni del dipendente, una prima misura da considerare è quella della

---

<sup>(82)</sup> Cfr. C. ALESSI, *La flessibilità del lavoro per la conciliazione nella direttiva 2019/1158/UE e nel d.lgs. 30 giugno 2022 n. 105*, in AA.VV., *Diritto di conciliazione. Prospettive e limiti della trasposizione della direttiva 2019/1158/UE*, cit., p. 91.

<sup>(83)</sup> Sul non puntuale recepimento nell'ordinamento interno della direttiva, cfr. E. DAGNINO, *Sull'attuazione della Direttiva UE 2019/1158: il nodo del “lavoro flessibile”*, cit., pp. 140-150; R. SANTAGATA DE CASTRO, *op. cit.*, pp. 74-81; C. ALESSI, *La flessibilità del lavoro per la conciliazione nella direttiva 2019/1158/UE e nel d.lgs. 30 giugno 2022 n. 105*, cit., p. 92.

previsione di fasce di flessibilità in entrata e uscita (o di *flexitime*)<sup>(84)</sup>, che consentono al dipendente di determinare, all'interno di fasce orarie stabilite dagli accordi collettivi, il momento di inizio e di fine della prestazione di lavoro, fermo restando il rispetto dell'orario giornaliero, settimanale o plurisettimanale.

Solitamente<sup>(85)</sup> la contrattazione aziendale riconosce il diritto alla flessibilità in ingresso o uscita a tutti i lavoratori, ma non mancano casi in cui il *flexitime* sia accordato in relazione a specifiche condizioni soggettive del prestatore.

È in questa prospettiva che è possibile leggere quanto disposto nell'accordo Blue Health Center 7 luglio 2023, che, esercitando la delega che il contratto nazionale di categoria rivolge alla contrattazione aziendale in materia di flessibilità degli orari del dipendente<sup>(86)</sup>, prevede, oltre diversi schemi di flessibilità in favore di tutti i prestatori, la possibilità di pattuire un orario personalizzato e calibrato sulle esigenze individuali, nel rispetto dell'orario settimanale, in favore dei «dipendenti in condizione di malattia invalidante o disabilità oppure [...] [dei] dipendenti aventi coniuge non legalmente separato o convivente [...] ovvero genitori e/o figli anche non stabilmente conviventi con il dipendente bisognosi di supporto e di assistenza in quanto affetti da malattie gravi/invalidanti e/o che risultino non autosufficienti anche solo temporaneamente» (articolo 4-*bis*).

Il riconoscimento del *flexitime* in favore del dipendente, soprattutto se in particolari situazioni soggettive, è presente anche nella contrattazione aziendale del settore manifatturiero. Su questo particolare aspetto, in particolare, i contratti nazionali di categoria delegano al livello decentrato la definizione dei profili attinenti all'organizzazione dell'orario di lavoro<sup>(87)</sup>.

---

<sup>(84)</sup> In proposito, si veda V. LECCESE, *La flessibilità dell'orario di lavoro, tra istanze conciliative e interesse dell'organizzazione (il caso del lavoro agile)*, in W. CHIAROMONTE, L. VALLAURI (a cura di), *op. cit.*, p. 760.

<sup>(85)</sup> Secondo ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2023). X Rapporto ADAPT*, cit., p. 130, tra gli accordi aziendali che intervengono sull'orario di lavoro, il 20% prevede fasce di flessibilità in ingresso e uscita. L. PERO, *op. cit.*, p. 68, stima che il *flexitime* in Italia riguardi circa 1/3 dei lavoratori, con particolare diffusione per i lavori impiegatizi e di ufficio.

<sup>(86)</sup> CCNL per il personale dipendente non dirigente delle imprese di assicurazione (codice CNEL J121), art. 84, lett. *d*.

<sup>(87)</sup> Cfr. CCNL Industria metalmeccanica e installazione impianti, cit., sez. IV, titolo III, art. 1: «l'entrata e l'uscita dei lavoratori dall'azienda è regolata dalle disposizioni

In questo contesto, quindi, non mancano intese che riconoscono «ai lavoratori in rientro in servizio a seguito di convalescenza post malattia, infortunio, infortunio extra-lavorativo, maternità, congedo straordinario per assistenza di familiari con handicap [...] la possibilità di utilizzare una flessibilità oraria in entrata ed uscita»<sup>(88)</sup> oppure che accordano, su richiesta e nel rispetto dell'orario giornaliero, la flessibilità in entrata e uscita, riconoscendo priorità nelle richieste ai lavoratori tenuti a prestare «assistenza ai familiari»<sup>(89)</sup>. Da segnalare anche quanto previsto nell'accordo L'Oréal che, su richiesta, specularmente a quanto disposto in materia di part-time (*supra*, § 5), concede «l'ampliamento della flessibilità in entrata» in favore dei dipendenti che prestano «assistenza ai familiari anziani con più di 75 anni o non autosufficienti».

Si tratta, dunque, di previsioni piuttosto eterogenee, sia per quanto riguarda la platea di lavoratori che possono beneficiare del *flexitime* sia per il grado di autonomia riconosciuto al dipendente nell'organizzazione dell'orario e nella determinazione del momento di inizio e di fine della giornata lavorativa, che può variare da una fascia di flessibilità oraria di pochi minuti rispetto all'orario standard fino alla possibilità di disegnare orari personalizzati sulle esigenze del singolo prestatore.

È altresì evidente che interventi di questo tipo, che pure hanno un rilievo sul rapporto individuale, poiché attribuiscono un diritto soggettivo al lavoratore, assumono importanza anche sul piano dell'organizzazione del lavoro, che in simili situazioni può risultare permeabile alle esigenze del dipendente. Proprio strumenti di flessibilità e personalizzazione della collocazione dell'orario di lavoro, infatti, appaiono idonei ad attribuire, grazie alla mediazione dell'autonomia collettiva, specifici diritti potestativi in capo al lavoratore subordinato volti a rafforzare la sua capacità di incidere sull'organizzazione del lavoro. Questa circostanza ha due effetti: dalla prospettiva del lavoratore, risultano ampliati gli spazi di autodeterminazione all'interno del contesto lavorativo<sup>(90)</sup>; dalla prospettiva dell'organizzazione del lavoro, pur con limitate ricadute concrete

---

aziendali in atto che dovranno definire l'orario di accesso allo stabilimento e quello di inizio del lavoro»; CCNL Occhiali, cit., art. 6; CCNL Industria chimico-farmaceutica, cit., art. 47.

<sup>(88)</sup> Accordo Spindox 29 marzo 2023.

<sup>(89)</sup> Accordo Marcolin 12 ottobre 2022, art. 8.1.

<sup>(90)</sup> Cfr. V. BAVARO, *Su lavoro e libertà. Appunti per una critica del diritto su quattro preposizioni*, cit., p. 128.

sull'intero complesso produttivo <sup>(91)</sup>, contribuisce a costruire una struttura flessibile, capace di adattarsi ai mutamenti demografici che interessano la popolazione <sup>(92)</sup>.

## 6.2. La priorità nell'accesso al lavoro agile

Una seconda misura adottata dalla contrattazione collettiva per adattare la prestazione di lavoro alle esigenze del prestatore riguarda la previsione di particolari diritti di priorità in merito all'esecuzione della prestazione in modalità agile. Il lavoro agile, infatti, è considerato dagli stessi accordi collettivi quale misura cardine per garantire, anche attraverso una diversa organizzazione dell'orario, l'inclusione dei molti lavoratori che, in ragione delle loro specifiche condizioni, necessitano di tutele personalizzate <sup>(93)</sup>.

D'altro canto, è lo stesso articolo 18 della legge n. 81/2017 a prevedere la possibilità di riconoscere «priorità alle richieste di esecuzione del rapporto di lavoro in modalità agile» in relazione ad alcune esigenze soggettive del lavoratore, e, nello specifico, nei casi in cui la richiesta sia formulata da lavoratrici e lavoratori con figli fino a 12 anni di età o con disabilità oppure in favore delle lavoratrici e dei lavoratori con disabilità con necessità di sostegno elevato oppure ancora che siano *caregivers* ex articolo 1, comma 255, legge n. 205/2017 <sup>(94)</sup>. A questa previsione si

---

<sup>(91)</sup> Restando agli accordi considerati, le fasce di flessibilità hanno un'estensione piuttosto ridotta, potendo quindi facilmente essere gestite dall'impresa senza grossi mutamenti dell'organizzazione del lavoro: la flessibilità in entrata si estende nel caso dell'accordo L'Oréal dalle ore 8:00 alle ore 10:30 e nel caso dell'accordo Marcolin dalle ore 7:30 alle ore 8:30, con conseguente slittamento dell'uscita. Negli accordi Spindox e Blue Health Center, invece, la flessibilità e l'organizzazione dell'orario è valutata caso per caso in relazione alle esigenze soggettive del prestatore.

<sup>(92)</sup> Non a caso F. BUTERA, *Progettare e sviluppare una new way of working*, in *LDE*, 2022, n. 1, p. 4, considera, tra i fattori che stanno profondamente cambiando l'organizzazione del lavoro, i mutamenti demografici, al pari di globalizzazione, trasformazioni del mercato del lavoro, rivoluzione tecnologica e crescente *mismatch* tra offerta e domanda.

<sup>(93)</sup> Si veda in proposito ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2023). X Rapporto ADAPT*, cit., pp. 141-142, che osserva come in realtà siano molti accordi a considerare esplicitamente il lavoro agile tra le misure di conciliazione tra tempi di vita e di lavoro.

<sup>(94)</sup> Art. 18, comma 3-bis, l. n. 81/2017.

affianca l'articolo 33, comma 6-*bis*, della legge n. 104/1992, che dispone lo stesso diritto di priorità nell'accesso al lavoro agile in favore dei lavoratori che usufruiscono dei permessi di cui ai commi 2 e 3 dello stesso articolo 33. Tali disposizioni, però, non comprendono tutte le categorie di lavoratori che, attraverso il riconoscimento di una simile tutela, potrebbero trovare una risposta alle proprie esigenze di conciliazione tra vita e lavoro <sup>(95)</sup>.

È stata allora la contrattazione collettiva, soprattutto aziendale, ad allargare il campo di applicazione della tutela prevedendo nuove categorie di soggetti cui accordare la priorità nell'accesso al lavoro agile, sulla scia di quanto disposto già dall'articolo 10 del protocollo nazionale sul lavoro agile nel settore privato siglato il 7 dicembre 2021, con cui le parti sociali si sono impegnate «a facilitare l'accesso al lavoro agile per i lavoratori in condizioni di fragilità e di disabilità, anche nella prospettiva di utilizzare tale modalità di lavoro come misura di accomodamento ragionevole».

Particolari soluzioni in materia, ad esempio, sono state adottate dalla contrattazione del settore dell'industria chimico-farmaceutica, dove il contratto collettivo nazionale di categoria ha totalmente delegato alla contrattazione decentrata il compito di regolare il lavoro agile <sup>(96)</sup>. In questo contesto, la contrattazione aziendale non ha mancato di disporre in favore dei lavoratori fragili, intesi come coloro per cui sussiste «un limite allo svolgimento del lavoro presso le sedi aziendali o per il raggiungimento delle stesse» <sup>(97)</sup>, l'accesso agevolato al lavoro agile, prevedendo, oltre al diritto di priorità, anche altre condizioni di miglior favore, relative, ad esempio al numero massimo di giornate di lavoro agile consentite <sup>(98)</sup>.

Simile anche quanto accade nel settore metalmeccanico, dove alla scarna disciplina contrattual-collettiva nazionale, che si limita ad istituire una Commissione paritetica cui affida la definizione di un quadro normativo

---

<sup>(95)</sup> Sottolineano l'esclusione dei lavoratori anziani M. BROLLO, *Lavoro agile: prima gli anziani?*, in V. FILI (a cura di), *op. cit.*, p. 70, e P. BOZZAO, *Longevità lavorativa e politiche di welfare: nuove sfide e prospettive*, cit., pp. 24-25.

<sup>(96)</sup> Si veda il CCNL Industria chimico-farmaceutica, cit., che ha delegato alla contrattazione di secondo livello la regolazione del lavoro agile come strumento sia di organizzazione del lavoro (art. 47), sia di conciliazione tra tempi di vita e di lavoro (art. 60).

<sup>(97)</sup> Accordo Linde 25 luglio 2022.

<sup>(98)</sup> Accordi Air Liquide e Linde.

in materia di lavoro agile<sup>(99)</sup>, si affianca una notevole vivacità della contrattazione aziendale, che ha previsto, per quel che interessa in questa sede, al fine di «agevolare la conciliazione del lavoro con altre responsabilità o esigenze personali (ad es. [...] la gestione di impegni personali e familiari anche legati a situazioni di disabilità)»<sup>(100)</sup> la priorità nell'assegnazione del lavoro agile a diverse categorie di lavoratori, tra cui rientrano i dipendenti fragili e i dipendenti con problematiche di gestione di anziani non autosufficienti<sup>(101)</sup>.

Anche nel terziario la situazione appare simile, con il contratto collettivo nazionale che si è limitato a recepire il protocollo del 7 dicembre 2021 senza approntare una specifica disciplina<sup>(102)</sup> e la contrattazione aziendale che ha previsto particolari diritti in capo al lavoratore in relazione alle sue esigenze. È questo, ad esempio, il caso dell'accordo Ifoa 15 febbraio 2023, dove alcune categorie di lavoratori (tra cui rientrano i lavoratori con disabilità e i lavoratori con genitori anziani totalmente non autosufficienti) hanno la priorità in ordine all'eventuale superamento del numero massimo di giornate nelle quali la prestazione può essere resa in modalità agile (articolo 3). È infine da rilevare che, in alcuni casi, in relazione alle particolari esigenze soggettive del lavoratore, i contratti collettivi prevedono il ricorso al telelavoro. È il caso, ad esempio, di HP Italy (accordo 1° marzo 2019), dove a fronte di gravi e documentate situazioni familiari del lavoratore, tra cui rientrano la perdita di autonomia personale o gli obblighi di cura e assistenza familiare, al lavoratore è concesso di svolgere la prestazione in telelavoro per un periodo non superiore a 6 mesi, prorogabile per ulteriori 6 mesi (articolo 2.2). Senza voler in questa sede indagare le differenze tra lavoro agile e telelavoro<sup>(103)</sup>, è probabile che con la previsione in esame le parti collettive aziendali abbiano inteso, nel tentativo di attribuire una tutela più incisiva, sottolineare che il lavoratore con gravi situazioni a carico può svolgere la prestazione di lavoro totalmente da remoto<sup>(104)</sup>.

---

<sup>(99)</sup> CCNL Industria metalmeccanica e installazione impianti, cit., sez. IV, titolo III, art. 5.

<sup>(100)</sup> Accordo Leonardo, linee-guida sullo *smart working*, art. 2.

<sup>(101)</sup> Accordo IMA 14 dicembre 2021, art. 5.

<sup>(102)</sup> CCNL Terziario, distribuzione e servizi (codice Cnel H011), appendice n. 9.

<sup>(103)</sup> Sul punto si rinvia a M. TIRABOSCHI, *Il lavoro agile tra legge e contrattazione collettiva: la tortuosa via italiana verso la modernizzazione del diritto del lavoro*, in *DRI*, 2017, n. 4, pp. 944-946.

<sup>(104)</sup> Sul punto, si veda C. ALESSI, *Lavoro e conciliazione nella legislazione recente*,

In definitiva, è possibile rilevare che i diritti di priorità nell'accesso al lavoro agile, nell'esperienza della contrattazione collettiva aziendale, sono riconosciuti principalmente nei casi del lavoratore *caregiver* e del lavoratore con disabilità, categoria nella quale, in virtù di una consolidata giurisprudenza in materia di comporto<sup>(105)</sup>, è ormai ragionevole ritenere che possa rientrare anche il lavoratore malato cronico. Non si riscontrano invece, tra gli accordi di secondo livello, casi in cui è riconosciuta priorità nell'accesso al lavoro agile al lavoratore anziano in assenza di specifici stati patologici<sup>(106)</sup>.

Le regolazioni contrattual-collettive sull'accesso al lavoro agile in relazione alle esigenze soggettive del prestatore, ad ogni modo, rispondono alla funzione di porre un diritto, ancorché nella sola forma del diritto di priorità<sup>(107)</sup>, all'accesso a modalità flessibili della prestazione, rientrando quindi a pieno titolo nella categoria delle norme volte a formulare “comandi” all'autonomia individuale. Eppure, anche in questo caso, è possibile rilevare una – pur limitata e debole – funzione organizzativa della misura, poiché l'attribuzione al dipendente, al ricorrere di determinate esigenze soggettive, del diritto di lavorare al di fuori dei locali aziendali e con una certa libertà nella scelta delle fasce orarie in cui rendere la prestazione, incidendo sul *dove* e il *quando* è resa la stessa prestazione lavorativa, può avere riflessi sull'intera organizzazione del lavoro.

È comunque da rilevare che, nelle ipotesi individuate, le previsioni approntate dall'autonomia collettiva in materia di lavoro agile si fermano alla sola dimensione organizzativa del lavoro, lambendo soltanto la dimensione strutturale del mercato del lavoro, giacché le parti collettive non arrivano mai ad incidere sui caratteri fondamentali dello scambio

---

cit., p. 819.

<sup>(105)</sup> Si veda, *ex multis*, Cass. 31 marzo 2023, n. 9095, in *GI*, 2023, n. 10, con nota di V. FILÌ, *Superamento del comporto di malattia e rischio di discriminazione indiretta per disabilità*, pp. 2145-2150, e in *RIDL*, 2023, n. 2, II, con nota di A. DONINI, *L'applicazione indistinta del comporto è discriminatoria se la malattia è riconducibile a disabilità*, pp. 254-261.

<sup>(106)</sup> Non sembra, da questo punto di vista, aver trovato per ora particolare fortuna quanto recentemente previsto dall'art. 5, comma 2, del d.lgs. n. 29/2024, che ha onerato il datore di lavoro di adottare ogni iniziativa diretta a favorire le persone anziane, intese come persone con più di 65 anni, nello svolgimento, anche parziale, della prestazione lavorativa in modalità agile. In questa prospettiva, invece, derivavano spunti interessanti, già prima del decreto legislativo, da F. MALZANI, *Il lavoro agile tra opportunità e nuovi rischi per il lavoratore*, in *DLM*, 2018, n. 1, pp. 34-35.

<sup>(107)</sup> Si veda *supra*, nota 62.

contrattuale tra prestazione di lavoro e retribuzione, che resta il più delle volte rigidamente delimitata sotto il profilo temporale. Nelle previsioni contrattual-collettive esaminate, infatti, seguendo una tendenza prevalente nella regolazione del fenomeno ad opera dell'autonomia collettiva<sup>(108)</sup>, anche in presenza di prestazioni rese in modalità agile, il *quantum* della prestazione resta comunque ancorato alla durata normale prevista per i lavoratori che non eseguono il lavoro in modalità agile<sup>(109)</sup>.

## 7. Conclusioni e possibili spunti

L'analisi svolta ha consentito di verificare quali sono i principali interventi attuati dall'autonomia collettiva sui tempi di lavoro in relazione alle esigenze dei lavoratori anziani, malati cronici, con disabilità oppure gravati di particolari oneri di cura familiare.

Si tratta in particolare della previsione di misure che incidono sul rapporto individuale di lavoro, formulando “comandi” di cui l'autonomia individuale deve tenere conto e ponendo in capo al singolo lavoratore diritti soggettivi finalizzati a tutelarne la salute oppure a conciliare, attraverso la liberazione di quote di tempo, le esigenze soggettive del dipendente con l'attività lavorativa oppure ancora a permettere che la prestazione lavorativa sia resa con modalità flessibili in modo da adattarla alle esigenze soggettive della persona che lavora e garantirne la sostenibilità.

Tali interventi, però, se confinati alla sola dimensione della regolazione del rapporto di lavoro, potrebbero scontare il limite di non riuscire ad essere effettivi, come avviene, ad esempio, nel caso del diritto attribuito ai lavoratori malati oncologici di trasformare la prestazione di lavoro da tempo pieno a tempo parziale, dove, per motivi sia di carattere sociale e culturale sia di carattere economico, si registra una percentuale bassissima di lavoratori che utilizza lo strumento<sup>(110)</sup>. Per queste ragioni, quindi, le soluzioni ai problemi posti dalle trasformazioni demografiche

---

<sup>(108)</sup> Si veda ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2023). X Rapporto ADAPT*, cit., pp. 131-132.

<sup>(109)</sup> Si veda V.S. LECCESE, *La misurazione dell'orario di lavoro e le sue sfide*, in *LLI*, 2022, n. 1, p. 12.

<sup>(110)</sup> La Federazione italiana delle associazioni di volontariato in oncologia (Favo) stima una percentuale di trasformazioni del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale che si aggira intorno al 7%.

non possono non passare per misure volte ad incidere anche sulla dimensione strutturale del mercato del lavoro e sulla dimensione dell'organizzazione del lavoro.

Sul primo versante, le misure approntate fino a questo momento dalla contrattazione collettiva hanno parziali effetti, come accade, in particolare, con le misure volte a sospendere la prestazione di lavoro in relazione a determinate esigenze del dipendente, che, impattando sullo scambio contrattuale e modificando l'area della prestazione dovuta dal lavoratore, rivestono una certa importanza sul piano dell'organizzazione del mercato del lavoro. Tale importanza, come anticipato, è però direttamente proporzionale alla (spesso minima) quota oraria per cui è prevista la sospensione, ricoprendo quindi un ruolo solo marginale rispetto alle generali dinamiche del mercato del lavoro.

Ancora più ridotta è la portata innovativa delle misure considerate sull'organizzazione del lavoro, che, per quanto possa essere resa adattabile alle esigenze del singolo prestatore, spesso non risulta significativamente modificata nel suo complesso.

Sotto questo particolare profilo, nuova linfa alle previsioni collettive in materia di modulazione dei tempi di lavoro in relazione alle esigenze soggettive del lavoratore potrebbe essere data da un'analisi sulla rispondenza delle misure in questione al quadro euro-unitario. In particolare, con il già citato articolo 9 della direttiva (UE) 2019/1158 è stato riconosciuto in favore di genitori e di prestatori di assistenza il diritto di chiedere modalità di lavoro flessibili <sup>(111)</sup>, che, garantendo che le esigenze personali del lavoratore possano prevalere sull'organizzazione del lavoro <sup>(112)</sup>, implicherebbe un obbligo in capo al datore di lavoro di adeguare l'organizzazione alle esigenze del prestatore oppure di motivare il rifiuto o il differimento dell'adibizione alle modalità flessibili di lavoro <sup>(113)</sup>. Accanto a questa disposizione, inoltre, è da tempo previsto, con l'articolo 5 della direttiva 2000/78/CE, l'obbligo di adottare soluzioni ragionevoli per garantire il rispetto del principio della parità di trattamento della persona con disabilità. In proposito, è opportuno sottolineare che, in virtù

---

<sup>(111)</sup> Tale diritto sarebbe, almeno per parte della dottrina, direttamente applicabile. Si veda C. ALESSI, *La flessibilità del lavoro per la conciliazione nella direttiva 2019/1158/UE e nel d.lgs. 30 giugno 2022 n. 105*, cit., pp. 93-94.

<sup>(112)</sup> In questo senso, M. MILITELLO, *Tempi di lavoro e conciliazione. L'orario di lavoro scelto come strumento di parità*, cit., pp. 61 e 65.

<sup>(113)</sup> Si veda C. ALESSI, *La flessibilità del lavoro per la conciliazione nella direttiva 2019/1158/UE e nel d.lgs. 30 giugno 2022 n. 105*, cit., pp. 91-92.

della nozione bio-psicosociale di disabilità – già adottata dalla giurisprudenza euro-unitaria e interna e ora cristallizzata nell’ordinamento nazionale dalla riscrittura dell’articolo 3 della legge n. 104/1992 ad opera del decreto legislativo n. 62/2024 –, la tutela degli accomodamenti ragionevoli, definiti come «le misure e gli adattamenti necessari, pertinenti, appropriati e adeguati, che non impongano un onere sproporzionato o eccessivo al soggetto obbligato»<sup>(114)</sup>, può riguardare tutti i lavoratori che presentano «una limitazione [...] che [...] può ostacolare la piena ed effettiva partecipazione [...] alla vita professionale su base di uguaglianza con gli altri lavoratori [...] se tale limitazione è di lunga durata»<sup>(115)</sup>, come avviene, ad esempio, in caso di malattia cronica<sup>(116)</sup>.

Al di là delle identità e delle differenze tra le due previsioni normative<sup>(117)</sup> e, soprattutto, delle disposizioni con cui il legislatore italiano le ha recepite nell’ordinamento interno<sup>(118)</sup>, è comunque evidente che anche nel caso dell’obbligo di approntare accomodamenti ragionevoli, tradotto nell’ordinamento interno mediante l’articolo 3, comma 3-*bis*, del decreto legislativo n. 216/2003<sup>(119)</sup>, derivi, similmente a quanto accade per l’adibizione alle modalità flessibili di lavoro, un diritto del lavoratore a vedere la propria prestazione di lavoro adattata in ragione delle sue condizioni soggettive, costituendo invece la violazione del generale obbligo

---

<sup>(114)</sup> Art. 5-*bis*, l. n. 104/1992, inserito dall’art. 17 del d.lgs. n. 62/2024. In proposito, si veda F. CUCCHISI, *L’inclusione lavorativa delle persone con malattie croniche e trapiantate: il crocevia degli accomodamenti ragionevoli*, in C. ALESSI ET AL. (a cura di), *L’impatto delle dinamiche demografiche sul mercato del lavoro*, Adapt University Press, 2025, in corso di pubblicazione.

<sup>(115)</sup> Così C. Giust. 11 aprile 2013, cause riunite C-335/11 e C-337/11, *HK Danmark, per conto di Jette Ring c. Dansk almennyttigt Boligselskab (C-335/11) e HK Danmark, per conto di Lone Skouboe Werge c. Dansk Arbejdsgiverforening per conto della Pro Display A/S (C-337/11)*, punto 41.

<sup>(116)</sup> Sul punto, è da segnalare che l’obbligo di approntare accomodamenti ragionevoli potrebbe ampliarsi notevolmente, dal momento che, con l’ordinanza del 17 gennaio 2024, n. 1788, la Cassazione ha chiesto alla Corte di Giustizia dell’Unione europea di pronunciarsi in via pregiudiziale sulla riconducibilità del *caregiver* tra i beneficiari della tutela.

<sup>(117)</sup> Identifica punti di contatto tra l’art. 9 della direttiva (UE) 2019/1158 e l’art. 5 della direttiva 2000/78/CE R. SANTAGATA DE CASTRO, *op. cit.*, pp. 66-71.

<sup>(118)</sup> Sulla trasposizione nell’ordinamento interno dell’art. 9 della direttiva (UE) 2019/1158, si veda la nota 83.

<sup>(119)</sup> Cfr. D. GAROFALO, *La tutela del lavoratore disabile nel prisma degli accomodamenti ragionevoli*, in *ADL*, 2019, n. 6, I, spec. 1228-1232.

di approntare accomodamenti ragionevoli da parte del datore di lavoro una condotta discriminatoria.

In questo senso, dunque, è stato evidenziato come, ad esempio, l'accesso al lavoro agile possa costituire un accomodamento ragionevole <sup>(120)</sup>, ma ben potrebbe dirsi lo stesso anche delle altre misure, come il *flexitime* o le forme di lavoro flessibili, volte ad adattare la prestazione di lavoro alle esigenze del dipendente al fine di garantirne la sostenibilità.

L'obbligo di approntare accomodamenti ragionevoli, quindi, sarebbe indubbiamente idoneo a porre "comandi" all'autonomia individuale, ma non esaurirebbe la sua funzione nella mera regolazione del rapporto individuale di lavoro. L'individuazione e la realizzazione degli accomodamenti ragionevoli, infatti, vanno «assumendo una importanza sistematica nella valutazione della legittimità dell'esercizio dei poteri datoriali nella loro dimensione più ampia, riferita all'intera organizzazione, più che al singolo rapporto di lavoro» <sup>(121)</sup>, dal momento che, attraverso l'obbligo di approntare accomodamenti ragionevoli, il datore di lavoro è tenuto a ridisegnare l'organizzazione del lavoro in modo da consentire l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori tutelati dalla disposizione alla vita professionale su base di uguaglianza con gli altri dipendenti.

Nonostante l'effetto potenzialmente dirompente dell'applicazione dell'obbligo di approntare accomodamenti ragionevoli sulla dimensione dell'organizzazione, è comunque da sottolineare che, sotto il diverso profilo strutturale della regolazione del mercato del lavoro, anche tale soluzione potrebbe apparire, come gran parte di quelle finora introdotte tanto dal legislatore quanto dalle parti sociali, come «di tipo conservativo o difensivo» <sup>(122)</sup>.

---

<sup>(120)</sup> In questo senso, Cass. 10 gennaio 2025, n. 605, in *DRI*, 2025, n. 1, con nota di V. FALABELLA, M.P. MONACO, *Smart working per i lavoratori disabili: un diritto secondo la Cassazione*, pp. 202-211. In dottrina, si vedano, *ex multis*, M. BROLLO, *Le dimensioni spazio-temporali dei lavori: il rapporto individuale di lavoro*, cit., p. 49, e V. FILÌ, *Longevità vs sostenibilità. Prove di resistenza*, in V. FILÌ (a cura di), *op. cit.*, p. XVII. È in ogni caso anche il protocollo nazionale sul lavoro agile nel settore privato siglato il 7 dicembre 2021, all'art. 10, a prevedere che l'accesso al lavoro agile sia considerato alla stregua di accomodamento ragionevole.

<sup>(121)</sup> Così R. VOZA, *Eguaglianza e discriminazioni nel diritto del lavoro. Un profilo teorico*, in AA.VV., *Diritto antidiscriminatorio e trasformazioni del lavoro. XXI Congresso nazionale AIDLaSS Messina 23-25 maggio 2024*, La Tribuna, 2025, p. 100.

<sup>(122)</sup> Così M. TIRABOSCHI, *Salute e lavoro: un binomio da ripensare. Questioni giuridiche e profili di relazioni industriali*, cit., p. 260-261. Per l'A., per quanto «estremamente utili», sono conservative le soluzioni che implicano «trasformazione del

I mutamenti demografici in corso, infatti, richiederebbero un intervento complessivo sui tempi di lavoro, che non abbia quale primario ambito di azione la regolazione del rapporto individuale di lavoro – nonostante, come si è visto, dalle misure che incidono sulla dimensione individuale possano comunque derivare limitate ricadute sul piano sia del mercato sia dell'organizzazione del lavoro – ma che abbia l'ambizione di incidere strutturalmente sul mercato del lavoro attraverso un ripensamento, in ragione del cambiamento della composizione dell'insieme delle soggettività presenti nel medesimo mercato del lavoro e nei contesti produttivi, delle tecniche di misurazione della prestazione lavorativa.

Un simile intervento, che implicherebbe quindi la messa in discussione della centralità dell'ora-lavoro nella misurazione della prestazione lavorativa<sup>(123)</sup> al fine rivalutare l'apporto della persona che lavora e delle sue capacità<sup>(124)</sup>, inciderebbe fortemente sullo scambio contrattuale, liberando, in ragione delle esigenze soggettive del lavoratore, la prestazione lavorativa dalla rigida determinazione temporale.

Il delineato cambio di paradigma, inoltre, avrebbe importanti implicazioni anche sulla dimensione organizzativa del lavoro, dal momento che, in questo modo, si potrebbe disegnare «una organizzazione del lavoro meno gerarchica e più reticolare, che consenta alle persone di lavorare per obiettivi, magari anche garantendo una maggiore flessibilità oraria per adeguarsi alle diverse esigenze determinate dall'età più avanzata»<sup>(125)</sup>, ma anche dalla necessità di tutelare la salute dei lavoratori superando l'attenzione per i soli profili attinenti alla cura della malattia, per adottare un approccio in chiave di prevenzione<sup>(126)</sup>, con particolare attenzione alle condizioni soggettive del singolo lavoratore.

---

contratto a tempo parziale, congedi e permessi, estensione della durata del comparto, accomodamenti ragionevoli, equiparazione alla condizione di disabilità in senso tecnico, priorità nell'accesso al c.d. lavoro agile, ferie solidali, tutela anti-discriminatoria).<sup>(123)</sup> *Ivi*, p. 263. Per l'A. ad essere superata è l'idea «che nel mercato del lavoro siano ancora possibili (e sostenibili) meccanismi di aggiustamento prevalentemente basati sul “prezzo” o sulla “quantità”, anziché sulla “qualità”», con la conseguenza che le emergenti problematiche connesse alla trasformazione demografica non possono trovare risposte in semplici interventi sulla quantità di ore lavorate.

<sup>(124)</sup> Cfr. R. DEL PUNTA, *Is the Capability Approach Theory an Adequate Normative Theory for Labour Law?*, in B. LANGILLE (a cura di), *The Capability Approach to Labour Law*, Oxford University Press, Oxford, 2019, pp. 82-102, spec. pp. 94-99.

<sup>(125)</sup> Così V. FILÌ, *Longevità vs sostenibilità. Prove di resistenza*, cit., p. XIV.

<sup>(126)</sup> In questo senso, M. PERSIANI, *A cinquanta anni dal Testo Unico degli infortuni sul lavoro: profili costituzionali*, in *ADL*, 2016, n. 2, I, p. 233.

A farsi carico della sfida del governo di questa trasformazione del mercato del lavoro, determinando i criteri alternativi all'ora-lavoro per la misurazione della prestazione lavorativa, a partire dagli specifici risultati attesi dal dipendente <sup>(127)</sup>, potrebbe allora essere l'autonomia collettiva, che, in questo modo, nel raccordo tra i suoi diversi livelli, potrebbe elaborare soluzioni più incisive per l'adattabilità della prestazione lavorativa ai bisogni del singolo prestatore di lavoro.

In conclusione, la sfida della costruzione di «un diritto a misura d'uomo» <sup>(128)</sup>, in un contesto caratterizzato dalle grandi trasformazioni che stanno travolgendo il mercato del lavoro e modificando profondamente il rapporto tra la persona che lavora ed il proprio lavoro, non può non avere effetto sui tempi di lavoro. In questo senso, dovrebbe essere guardato con favore il riconoscimento di nuovi spazi di libertà e di autonomia per il prestatore di lavoro in ragione alle sue condizioni soggettive, concretizzando, così, l'auspicio di «una prestazione di attività meno mercificata ed incalzata dagli imperativi dell'orologio, meno cieca ed eterodiretta: in una parola, meno alienata» <sup>(129)</sup>.

## Abstract

### Invecchiamento attivo e salute non occupazionale nelle politiche contrattuali

**Obiettivi:** Il contributo intende verificare quali sono stati i principali interventi operati dalla contrattazione collettiva aziendale in materia di adattabilità del tempo di lavoro in relazione alle trasformazioni demografiche. **Metodologia:** Il saggio esamina, in una prospettiva sistematica, una selezione di contratti collettivi aziendali. **Risultati:** Dal contributo emerge come l'autonomia collettiva sia intervenuta a più riprese sui profili temporali della prestazione per adattarli ai cambiamenti demografici che coinvolgono la forza lavoro. **Limiti e implicazioni:** Il saggio evidenzia come i maggiori interventi operati dall'autonomia collettiva siano tesi ad incidere sul rapporto individuale di lavoro, mentre, per rispondere alle trasformazioni demografiche, potrebbe essere necessario intervenire sull'organizzazione del mercato del lavoro e sull'organizzazione del lavoro. **Originalità:** Il saggio, considerando che l'istituto dell'orario di lavoro ha molteplici funzioni, mira ad osservare come la regolazione giuridica dell'orario di lavoro

<sup>(127)</sup> Si veda M. BROLLO, *Le dimensioni spazio-temporali dei lavori: il rapporto individuale di lavoro*, cit., p. 83.

<sup>(128)</sup> Cfr. U. ROMAGNOLI, *Un diritto a misura d'uomo*, in *Rivista Critica del Diritto Privato*, 1989, n. 3, p. 285.

<sup>(129)</sup> Così già R. DE LUCA TAMAJO, *Il tempo nel rapporto di lavoro*, in *DLRI*, 1986, n. 31, p. 473.

*possa rispondere alle trasformazioni demografiche in atto modificando non solo il rapporto individuale di lavoro, ma anche l'organizzazione del mercato del lavoro e l'organizzazione del lavoro.*

**Parole chiave:** *conciliazione vita-lavoro, contrattazione collettiva, orario di lavoro, trasformazioni demografiche.*

### **Active ageing and non-occupational health in collective bargaining policies**

**Objectives:** *This contribution aims to examine the main measures implemented through company-level collective bargaining regarding the adaptability of working time in response to demographic changes. **Methodology:** The essay systematically analyzes a selection of company-level collective agreements. **Results:** The analysis shows that collective bargaining has repeatedly addressed the temporal aspects of work performance to adapt them to the demographic changes affecting the workforce. **Limits and implications:** The essay highlights that most interventions by collective autonomy have focused on the individual employment relationship. However, to adequately respond to demographic shifts, it may be necessary to intervene in both the organization of the labor market and of the work itself. **Originality:** Recognizing that working time regulation serves multiple functions, the essay seeks to explore how the legal framework governing working hours can address ongoing demographic transformations by modifying not only the individual employment relationship but also the broader organization of the labor market and work structures.*

**Keywords:** *work-life balance, collective bargaining, working time, demographic changes.*