

## Il benessere lavorativo per la *attraction* e la *retention* delle risorse umane<sup>\*\*</sup>

di Massimiliano De Falco\*

SOMMARIO: 1. Posizione del problema. – 2. La cd. “Grande Dimissione”: dati, tendenze e rinnovate logiche di scambio. – 3. Dai limiti di un’indagine quantitativa a una nuova domanda di ricerca: il contributo del lavoro agile per il benessere lavorativo. – 4. L’agilità per il benessere della persona che lavora: opportunità ed elementi da monitorare. – 5. L’agilità per il benessere organizzativo: il catalizzatore per il cambiamento. – 6. Considerazioni finali.

### 1. Posizione del problema

Quando si affronta il tema della salute e sicurezza delle persone che lavorano, la riflessione non può prescindere dalle caratteristiche degli ambienti di impiego, sia nella loro dimensione fisica, sia, soprattutto, con riguardo ai fattori intangibili che connotano l’organizzazione del lavoro<sup>1</sup>.

Sulla scorta di quanto notoriamente affermato dall’O.M.S. sin dal proprio atto costitutivo<sup>2</sup>, la salute deve, infatti, essere intesa come lo «stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, non consistente solo in un’assenza di malattia o d’infermità». Trasmessa pedissequamente all’interno del d.lgs. n. 81/2008 [art. 2, comma 1, lett. o)] e ivi declinata in relazione alla figura del lavoratore – «indipendentemente dalla tipologia contrattuale» [art. 2, comma 1, lett. a)] – siffatta visione «unitaria bio-psico-sociale della salute [...] evoca necessariamente lo specifico contesto entro il quale gli elementi che la compongono (fisico, mentale e sociale) per un verso rischiano di essere messi a repentaglio e per altro verso

\* Massimiliano De Falco è Assegnista di Ricerca in Diritto del Lavoro sul Prin Prot. 2020CJL288 INSPIRE – *Inclusion Strategies through Participation in Workplace for Organizational Well-Being*, Università degli Studi di Udine. [massimiliano.defalco@unind.it](mailto:massimiliano.defalco@unind.it)

\*\* Il saggio è stato preventivamente assoggettato alla procedura di referaggio prevista dalle regole editoriali della Rivista. Esso rielabora la relazione discussa nell’Università degli Studi di Urbino Carlo Bo il 19 gennaio 2024 dal titolo «Meno smart più Resignation: il lavoro agile per il contrasto alla “Grande Dimissione”» nell’ambito del Seminario «Lavoro agile. Obblighi di prevenzione, organizzazione del lavoro e prospettive di welfare».

<sup>1</sup> L. MONTUSCHI, *Diritto alla salute e organizzazione del lavoro*, Milano, Franco Angeli, 1986, spec. p. 201 ss.

<sup>2</sup> WORLD HEALTH ORGANIZATION, *Constitution of the World Health Organization*, 1946 (reperibile in <https://apps.who.int/gb/bd/PDF/bd47/EN/constitution-en.pdf?ua=1>), su cui v. almeno P. TULLINI, *Sicurezza sul lavoro e modello sociale europeo: un’ipotesi di sviluppo*, in AA.VV., *Scritti in onore di Edoardo Ghera*, Bari, Cacucci, 2008, spec. p. 1264.

richiedono di essere tutelati: tale contesto è appunto l'organizzazione nel cui ambito il lavoratore opera»<sup>3</sup>.

Invero, questa lettura “olistica” della salute lavorativa era stata preconizzata dal Codice civile nel 1942, ove, imponendo all'imprenditore l'adozione delle misure necessarie a «tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei prestatori» (art. 2087 c.c.), già si enfatizzava come la salubrità *nel* e *del* lavoro dipenda da variabili, materiali e immateriali, afferenti all'organizzazione datoriale<sup>4</sup>. Ai fini della salute e sicurezza, quest'ultima non può, quindi, riguardare soltanto il luogo spaziale in cui viene eseguita la prestazione, bensì deve assumere le «vesti dell'ambiente di lavoro, quale sintesi di elementi che attengono ai nuovi modi di organizzare l'attività economica e il lavoro»<sup>5</sup>.

Una simile impostazione è stata rimarcata, *a fortiori*, nell'ambito di quella che costituisce «il perno su cui si incentra e ruota il sistema di prevenzione e protezione aziendale»<sup>6</sup>, ossia la «valutazione globale e documentata di tutti i rischi per la salute e la sicurezza dei lavoratori» prevista dall'art. 2, comma 1, lett. *q*), del d.lgs. n. 81/2008<sup>7</sup>. Orbene, l'oggetto di questa schedatura, disciplinato dal successivo art. 28, deve contemplare tanto i pericoli fisici, quanto quelli psicosociali, connessi alla interazione fra l'ambiente di lavoro – per come testé definito – e le caratteristiche, oggettive («specifica tipologia contrattuale»<sup>8</sup>) e soggettive (genere, età, condizioni personali e provenienza), della persona del prestatore<sup>9</sup>.

<sup>3</sup> Così, P. PASCUCCI, *Il rilievo giuridico del benessere organizzativo nei contesti lavorativi*, in “Prisma Economia Società Lavoro”, 2016, n. 1, qui p. 22.

<sup>4</sup> *Ibidem*, p. 24. Peraltro, secondo P. ALBI, *Adempimento dell'obbligo di sicurezza e tutela della persona. Art. 2087*, in P. SCHLESINGER (fondato da), F.D. BUSNELLI (diretto da), *Il Codice civile. Commentario*, Milano, Giuffrè, 2008, il precetto *de quo* «penetra nel cuore dell'organizzazione del lavoro e delle modalità di svolgimento della prestazione lavorativa» (qui p. 97), travalicando la dimensione bilaterale del rapporto di lavoro, per porsi in una «correlazione giuridica e funzionale con l'organizzazione» nel suo complesso (qui p. 213).

<sup>5</sup> F. MALZANI, *Ambiente di lavoro e tutela della persona. Diritti e rimedi*, Milano, Giuffrè, 2014, qui p. 26. Cfr. P. TULLINI, *Sicurezza sul lavoro e modello sociale europeo*, cit., spec. p. 1268, che chiarisce come l'«ambiente di lavoro» rappresenti una «nozione polisenso che s'è caricata di molteplici profili [fra cui] l'organizzazione del lavoro [...], la qualità dell'occupazione [...], le relazioni sociali [...] la conciliazione con le esigenze familiari».

<sup>6</sup> P. PASCUCCI, *L'infortunio sul lavoro tra prevenzione, protezione, organizzazione ed effettività*, in G. CANAVESI, E. ALES (a cura di), *La tutela antinfortunistica oggi*, Napoli, Editoriale Scientifica, 2020, pp. 57-58. In realtà, come rimarcato, *ex multis*, da C. LAZZARI, *Le disfunzioni dell'organizzazione del lavoro: mobbing e dintorni*, in “Diritto della Sicurezza sul Lavoro”, 2018, n. 2, I, spec. p. 8, la correlazione «fra il modo in cui è strutturata l'organizzazione del lavoro e la tutela della salute e della sicurezza di coloro che vi operano [...] affiora oggi in varie disposizioni del d.lgs. n. 81/2008, il quale non a caso richiama il termine “organizzazione” in numerosi snodi decisivi del decreto».

<sup>7</sup> Per tutti, v. L. ANGELINI, *La valutazione di tutti i rischi*, in P. PASCUCCI (a cura di), *Salute e sicurezza sul lavoro. Tutele universali e nuovi strumenti regolativi a dieci anni dal d.lgs. n. 81/2008*, Milano, Franco Angeli, 2018, pp. 81 ss.

<sup>8</sup> Per effetto della novella dell'art. 28 operata dalle «disposizioni integrative e correttive del decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81» di cui al d.lgs. n. 106/2009 [ex art. 18, c. 1, lett. *a*]).

<sup>9</sup> V. l'attenta ricostruzione, *ante litteram* e multidisciplinare, di M. PERUZZI, *La valutazione del rischio da stress lavoro-correlato ai sensi dell'art. 28 del d.lgs. 81/2008*, in “I Working Papers di Olympus”, 2011, n. 2, spec. pp. 3 ss. Al proposito, pare utile richiamare anche la proposta di G.G. BALANDI, L. CALAFÀ, *Il rischio da lavoro oggi*, in “Lavoro e Diritto”, 2012, n. 2, circa l'aggiunta dell'attributo «“organizzativi”» per meglio qualificare i rischi psico-sociali in rapporto con il lavoro, «senza sbilanciare il confronto verso vulnerabilità personali che possono sempre esistere» (qui p. 181).

Ferme restando le prescrizioni tecniche, tutt'oggi prevalentemente plasmate sulla tangibilità del rischio materiale, si deve, dunque, sottolineare come «la prospettiva organizzativa, in senso ampio, costituisca un cruciale ambito di investigazione nel momento in cui si tratta di affrontare la dimensione psicofisica, psicosociale e sociale del pericolo»<sup>10</sup>. Ed è proprio nel solco tracciato da tale lettura che viene in risalto il benessere della persona che lavora, nella sua (forse più banale, ma assai pregnante) accezione di “stare bene nell’impiego”<sup>11</sup>, già assurta a fondamento ineludibile del *decent work*<sup>12</sup> ed eletta a pilastro portante dell’impresa socialmente responsabile<sup>13</sup>.

Se è pur vero che il benessere «lavorativo» può condivisibilmente accostarsi al «risultato trasversale e di sintesi del rispetto degli *standard* tecnici di sicurezza»<sup>14</sup>, il benessere della persona che lavora, nella peculiare declinazione qui proposta, pare identificare qualcosa di ulteriore. Certamente, alla sua realizzazione concorrono i fattori di contesto e di contenuto del lavoro, essendo attratto dalla citata visione “relazionale” della salute, ma a questi si aggiunge una variabile emotiva, dipendente dal senso di appagamento e soddisfazione che la persona trae dall’impiego<sup>15</sup>.

Al riguardo, giova evidenziare come, per promuovere questo “benessere” *tout court* del lavoratore, non sia sufficiente prevenire e reprimere le disfunzioni interne all’organizzazione<sup>16</sup>, ivi comprese le molestie e le prassi discriminatorie, dirette e indirette, idonee ad arrecare un danno – oltreché alla salute – alla dignità umana<sup>17</sup>. Negli ambienti di lavoro in cui si voglia far germogliare il benessere della persona è sì imprescindibile l’assenza di situazioni che alimentino trattamenti denigratori o, comunque, impari, ma, accanto a tale protezione “difensiva”, la *species* del *genus* salute a cui si è fatto poc’anzi cenno richiede uno sforzo “proattivo e capacitante”<sup>18</sup>, per la riconfigurazione dell’ambiente lavorativo *lato sensu* quale «spazio aperto alla

---

<sup>10</sup> E. ALES, *Il benessere del lavoratore: nuovo paradigma di regolazione del rapporto*, in “Diritti Lavori Mercati”, 2021, n. 1, qui p. 45.

<sup>11</sup> Si attinge qui al percorso argomentativo sviluppato, nell’ambito di una più ampia riflessione, da G. NICOSIA, *Professionalità e managerialità: percorsi e strumenti per rendere attrattivo il lavoro nelle amministrazioni italiane*, in A. BOSCATI, A. ZILLI (a cura di), *La professionalità tra legge e contratti*, Vol. I, Milano, Wolters Kluwer, 2023, spec. p. 71, e, *amplius*, da EAD., *La ricerca della felicità: aspettativa o diritto al benessere nel lavoro pubblico?*, in “WP C.S.D.L.E. “Massimo D’Antona”.IT”, 2022, n. 453.

<sup>12</sup> Fresco di stampa il contributo di M. BROLLO, *Quando lavorare non basta: l’indagine PRIN sui Working Poor Need*, in M. BROLLO, C. ZOLI, P. LAMBERTUCCI, M. BIASI (a cura di), *Dal lavoro povero al lavoro dignitoso. Politiche, strumenti, proposte*, ADAPT University Press, 2024, spec. p. XVII.

<sup>13</sup> Già M. BARBERA, “Noi siamo quello che facciamo”. *Prassi ed etica dell’impresa post-fordista*, in “Giornale di Diritto del Lavoro e delle Relazioni Industriali”, 2014, n. 144, evidenziava come l’impresa socialmente responsabile debba svolgere la funzione di «garante del benessere dei propri dipendenti» (qui pp. 638-639).

<sup>14</sup> F. MALZANI, *Ambiente di lavoro e tutela della persona*, cit., qui p. 150.

<sup>15</sup> Cfr. G. NICOSIA, *Professionalità e managerialità*, cit., spec. p. 5.

<sup>16</sup> Nell’impossibilità di ricostruire la letteratura stratificatasi sugli illeciti del *mobbing*, dello *straining*, della costrittività organizzativa e dello stress lavoro-correlato, v. almeno C. LAZZARI, *Le disfunzioni dell’organizzazione del lavoro*, cit., e ivi ampissimi rinvii.

<sup>17</sup> Per tutti, F. BILOTTA, A. ZILLI, *Codice di diritto antidiscriminatorio*, II Edizione, Pisa, Pacini, 2022.

<sup>18</sup> Volendosi richiamare al “*capability approach*”, elaborato da Amartya Sen e Martha Nussbaum e riproposto, in ambito giuslavoristico, da B. CARUSO, *Occupabilità, formazione e*

“fioritura” di ciascuno dei suoi membri<sup>19</sup>.

Si tratta, però, di un aspetto che esula dal sistema di obblighi prevenzionistici e protettivi di cui è gravato il datore di lavoro<sup>20</sup>. Ciononostante, la questione stimola una sempre più vivace e autentica attenzione in capo alle organizzazioni, in virtù della loro presa di coscienza circa il nesso, di proporzionalità diretta, che lega lo “stare bene” dei dipendenti nella relazione di impiego e i propri, rispettivi, obiettivi di efficienza e di produttività<sup>21</sup>.

Vieppiù, nella consapevolezza che la portata dell’endiadi “salute e sicurezza” (tradizionalmente intesa) tende a variare a seconda che ci si riferisca ai singoli, ovvero alla collettività aziendale, pur nella reciproca interdipendenza<sup>22</sup>, anche il benessere della persona che lavora (nella suesposta dimensione individuale) deve tenersi distinto da quella che è, invece, la dimensione organizzativa. A oggi, questa seconda accezione del “benessere” sconta «la mancanza di una chiara ed inequivocabile definizione legislativa»<sup>23</sup>, al netto dei meri rinvii operati dalle fonti ordinarie (specie nel pubblico impiego<sup>24</sup>) e “normative”<sup>25</sup>, nonché della onnicomprensività fornitavi del

---

«capability» nei modelli giuridici di regolazione dei mercati del lavoro, in “Giornale di Diritto del Lavoro e delle Relazioni Industriali”, 2007, n. 113, 1, spec. p. 4 ss.

<sup>19</sup> Così, R. LIVRAGHI, I. PISANI, *Capabilities e business: sulla possibilità dell’impresa come comunità di persone*, in “Quaderni di Economia del Lavoro”, 2016, n. 105, qui p. 14.

<sup>20</sup> Benché, come detto, il concetto di salute si sia dilatato sino a considerare lo «stato di completo benessere fisico, mentale e sociale» del lavoratore, sembra alquanto difficile estendere i contenuti dell’obbligazione datoriale di sicurezza, in regime di libertà di iniziativa economica, alla garanzia del “benessere” qui richiamato. Nel pubblico impiego, invece, il dato normativo sembra legittimare un’affermazione di diverso tenore: in questo senso, per l’acuta proposta interpretativa del combinato disposto degli artt. 2087 c.c. e 7 del d.lgs. n. 165/2001, in un’ottica costituzionalmente orientata all’art. 97 Cost., v. ancora G. NICOSIA, *La ricerca della felicità*, cit., spec. p. 5 ss.

<sup>21</sup> Rispetto al settore pubblico, il benessere dei lavoratori è stato identificato quale preconditione (e, quindi, non solo come conseguenza) della virtuosa micro organizzazione, riscontrandosene gli effetti positivi sui servizi offerti all’utenza e sull’azione amministrativa nel suo complesso [cfr., sul piano economico, R. RUFFINI, *I modelli di direzione delle risorse umane negli enti locali*, in “Governance delle risorse umane”, Formez Edizioni, 2006, pp. 40 ss., e su quello giuridico, G. NICOSIA, *Dirigenze responsabili e responsabilità dirigenziali pubbliche*, Torino, Giappichelli, 2011, nonché, trasversalmente ai due ambiti, F. AVALLONE, M. BONARETTI (a cura di), *Benessere organizzativo, per migliorare la qualità del lavoro nelle pubbliche amministrazioni*, Soveria Mannelli, Rubbettino, 2003]. Con riferimento, invece, al settore privato, plurime sono le ricerche empiriche che hanno fatto seguito agli studi accolti da T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, 2013, Milano, Ipsoa, e che hanno mostrato come le misure tese al benessere dei lavoratori possano effettivamente rappresentare un vettore della produttività (per la mappatura delle indagini più recenti sul punto, sia consentito rinviare a M. DE FALCO, *La diffusione del welfare aziendale nella (e oltre la) “grande dimissione”*, in “Diritto delle Relazioni Industriali”, 2023, n. 4, spec. p. 1146 ss.).

<sup>22</sup> Stante la «appartenenza del lavoratore a una comunità di persone» [così, E. ALES, *Il benessere del lavoratore*, cit., qui pp. 44-45, a cui si rinvia anche per le interessanti suggestioni in merito alla *reductio ad unum* dei piani «individuale e collettivo» nella tutela della salute e sicurezza (spec. p. 50 ss.)]. Del resto, come già evidenziato da M. PERUZZI, *La valutazione del rischio da stress lavoro-correlato*, cit., la valutazione di cui all’art. 28 del d.lgs. n. 81/2008 considera «fattori di rischio sul versante-collettivo organizzativo [prendendo] in esame non singoli ma gruppi omogenei di lavoratori che risultino esposti a rischi dello stesso tipo» (qui p. 29).

<sup>23</sup> P. PASCUCCI, *Il rilievo giuridico del benessere organizzativo*, cit., qui p. 21.

<sup>24</sup> *Ibidem*, pp. 26-27, per i molteplici richiami al “benessere organizzativo” operati dal d.lgs. n. 165/2001. Sul punto, v. ampiamente anche G. NICOSIA, *La ricerca della felicità*, cit., spec. p. 12 ss.

<sup>25</sup> Si intende qui fare riferimento alla norma internazionale UNI ISO 45003:2021, recante linee di indirizzo per la gestione dei rischi psicosociali e la promozione del benessere organizzativo

dato contrattual-collettivo<sup>26</sup>.

Senonché, grazie all'intensa ermeneutica, il "benessere organizzativo" è stato associato allo «stato di salute di un'organizzazione in riferimento alla qualità del sistema di relazioni ed al grado di benessere fisico, psicologico e sociale della comunità lavorativa»<sup>27</sup>. Adattata al profilo «bio-psico-emozionale»<sup>28</sup> qui esplorato, siffatta lettura si presta a intercettare lo "stare bene collettivo" e, cioè, il livello di appagamento e soddisfazione generale, riscontrabile nell'ambiente di lavoro, con riguardo all'intera popolazione aziendale.

Il passaggio dal piano individuale a quello organizzativo è, però, tutt'altro che immediato. Ben potrebbe prospettarsi una sovrapposizione fra le due dimensioni, in una sorta di sineddoche per cui lo *status* del singolo tenderebbe a coincidere con quello della collettività e viceversa<sup>29</sup>. Tuttavia, per quanto interconnessi, pare trattarsi di aspetti meritevoli di un'analisi disgiunta, in quanto ancorati a percezioni (personali, da un lato, e complessive, dall'altro) diverse fra loro.

Si pone, quindi, la duplice questione del benessere "della persona che lavora" e "dell'organizzazione". Muovendo dalle più recenti dinamiche del mercato del lavoro (§ 2) verso la verifica della centralità di questo "benessere" fra le aspettative riposte dai prestatori nella relazione di impiego (§ 3), ci si chiede se – e, eventualmente, in che modo – i nuovi modelli contrattuali di organizzazione del lavoro possano incidere sul soddisfacimento, individuale (§ 4) e organizzativo (§ 5), delle emergenti istanze di tutela nel descritto approccio evolutivo alla salute e sicurezza lavorativa.

---

sul lavoro, su cui v. M. GIOVANNONE, F. LAMBERTI, *Il rischio violenza e molestie nella disciplina prevenzionistica e nella certificazione della parità di genere*, in "Diritto della Sicurezza sul Lavoro", 2023, n. 2, spec. p. 18.

<sup>26</sup> V. *infra*, § 3. Sul punto, preme anticipare la varietà di disposizioni accolte dalle parti sociali nei cd. «accordi di clima», ovvero di "clima organizzativo", il cui fine precipuo è quello di [...] perseguire il benessere» (così, M. VINCIERI, *L'integrazione dell'obbligo di sicurezza*, Bologna University Press, 2017, qui p. 100), oggi note sotto la rubrica contrattuale di "welfare". Per una lettura delle forme e funzioni che tale strumento ha assunto nella prassi contrattuale, sia permesso il rinvio a M. DE FALCO, *La dimensione sociale della retribuzione: il welfare contrattuale*, in "Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale", 2023, n. 4, spec. pp. 854 ss., e ai rimandi dottrinali ivi operati.

<sup>27</sup> P. PASCUCCI, *Il rilievo giuridico del benessere organizzativo*, cit., p. 30, il quale già lo interpretava, in termini logico-sistematici, come l'«imprescindibile substrato per garantire a tutto tondo la salute e la sicurezza dei lavoratori nella dimensione integrale in cui la intende il legislatore» (qui p. 24). In termini simili, v. S. BUOSO, *Definire e qualificare il benessere organizzativo*, in "Diritto della Sicurezza sul Lavoro", 2019, n. 1, I, spec. p. 26, che colloca il benessere organizzativo nel punto di incontro delle «molteplici intersezioni sussistenti tra obbligo di sicurezza e valutazione dei rischi, nonché valore della dignità umana e eguaglianza tra le persone», aggiungendo che «prevenzione e repressione si rivelano ineffettive [...] se approntate in una ottica meramente individualizzata» (qui p. 27).

<sup>28</sup> L'espressione è di G. NICOSIA, *La ricerca della felicità*, cit., qui p. 23.

<sup>29</sup> Tale affermazione è senz'altro vera nella tradizionale accezione della salute e sicurezza e nel relativo modello legale, governato dal principio della partecipazione (cfr. E. ALES, *Il benessere del lavoratore*, cit., p. 51). Peraltro, come già suggerito da P. TULLINI, *Sicurezza sul lavoro e modello sociale europeo*, cit., in commento agli impulsi partecipativi di matrice europea, «i lavoratori concorrono alla promozione dell'ambiente di lavoro per il proprio tornaconto individuale e al contempo per realizzare un vantaggio collettivo che non si limita solo alla comunità di rischio, ma esprime una specifica e più ampia valenza sociale» (qui p. 1273).

## 2. La cd. “Grande Dimissione”: dati, tendenze e rinnovate logiche di scambio

In questo percorso di ricerca, si è ritenuto che il punto di partenza potesse essere efficacemente rappresentato dalla cd. “Grande Dimissione”, vero e proprio emblema della fine della affezione dei lavoratori verso il posto fisso e del passaggio dalla stabilità *dell’impiego* alla flessibilità *nell’impiego*.

Il fenomeno, che si è sovrapposto alla perdurante emergenza pandemica e che ne ha accompagnato gli strascichi, si presta, infatti, a essere considerato quale cartina di tornasole del cambio di prospettiva nel modo di intendere il «valore del lavoro» e della sua controprestazione<sup>30</sup>, all’insegna di uno «scambio sociale» che si arricchisce di elementi nuovi<sup>31</sup>, fra i quali può annoverarsi anche il benessere.

In particolare, nel biennio 2021-2022, il mercato del lavoro è stato scosso da una inattesa esplosione del numero di dimissioni, che ne ha innescato un profondo “rimescolamento”<sup>32</sup>. Invero, non si è trattato di un semplice (per quanto notevole) aumento delle cessazioni volontarie, bensì di «una transizione occupazionale “*job to job*”» che ha visto ingenti flussi di prestatori muoversi da un impiego all’altro, presumibilmente «alla ricerca di condizioni lavorative più appaganti, non soltanto dal punto di vista salariale»<sup>33</sup>.

Il fenomeno ha conosciuto la sua massima espressione negli Stati Uniti<sup>34</sup> – ove è stato etichettato come “*The Great Resignation*”<sup>35</sup> – ma ha interessato anche l’Europa<sup>36</sup>, destando un clamore mediatico tale da far immaginare una nuova trasformazione del mondo del lavoro.

<sup>30</sup> Sul versante sociologico, v., in questi termini, A. GENTILE, F. PIRRO, *Le “grandi dimissioni” tra mercati del lavoro e valore del lavoro*, in “Quaderni Rassegna Sindacale”, 2023, n. 1, spec. pp. 133 ss.

<sup>31</sup> Così, già T. TREU, *Introduzione Welfare aziendale*, in “WP CSDLE “Massimo D’Antona”.IT”, 2016, n. 297 (testualmente p. 16), ritenendo che la sempre maggiore diffusione di strumenti privatistici di *welfare*, tesi al benessere dei prestatori, potesse assurgere a «manifestazione ulteriore dell’arricchimento dello scambio proprio del rapporto di lavoro, in senso sociale, in quanto lo correla a bisogni individuali e collettivi del lavoratore sviluppatasi nella moderna società in forme nuove» (qui p. 31).

<sup>32</sup> Alludono al “*reshuffle*” del mercato del lavoro, evidenziandone «l’effetto di ricomposizione e trasformazione [conseguente] alle dimissioni, dovute in larga parte alla ricerca di opportunità di impiego più gratificanti», S. CIUCCIOVINO, N. CARAVAGGIO, *Great Resignation o Great Reshuffle? Un’analisi giuridico-quantitativa delle transizioni nel mercato del lavoro a seguito delle dimissioni post-Covid in Italia*, in “Giornale di Diritto del Lavoro e delle Relazioni Industriali”, 2023, nn. 177-178, qui p. 199, a cui si attingerà per la trattazione degli esiti della indagine condotta sulle comunicazioni obbligatorie fornite dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali al gruppo di ricerca.

<sup>33</sup> R. BRUNETTA, M. TIRABOSCHI, *Grande dimissione: fuga dal lavoro o narrazione emotiva? Qualche riflessione su letteratura, dati e tendenze*, in “Working Paper ADAPT”, 2022, n. 6, qui p. 13.

<sup>34</sup> A quel che consta dalle elaborazioni di U.S. BUREAU OF LABOR STATISTICS, *Job opening and Labor Turnover Survey*, 2023 (reperibile in [https://www.bls.gov/news.release/archives/jolts\\_03082023.pdf](https://www.bls.gov/news.release/archives/jolts_03082023.pdf)), addirittura 47 milioni di lavoratori statunitensi hanno volontariamente abbandonato il mercato del lavoro nel 2021.

<sup>35</sup> Fra i primi ad adottare l’espressione, B. HOBIJN, “*Great Resignation*” are common during fast recoveries, in “Federal Reserve Bank of San Francisco Economic Letter”, 4 aprile 2022 e D.J. FAULDS, P.S. RAJU, *The “Great Resignation” in the US workforce: An interview with Professor Anthony Klotz*, in “Business Horizons”, 12 ottobre 2022.

<sup>36</sup> Oltre al caso italiano (che si andrà a descrivere), si pensi, per esempio, al noto caso francese, su cui v., anche in chiave comparata, le previsioni di C. BERSON, E. VIVIANO, M. DE PHILIPPIS, *Job-to-job flows and wage dynamics in France and Italy*, in “Banca d’Italia. Questioni di

Focalizzando l'attenzione sul caso italiano, si può osservare come, dopo il minimo storico raggiunto nel secondo trimestre del 2020<sup>37</sup>, le dimissioni rassegnate dai lavoratori nel 2021, al netto di fenomeni stagionali, siano state più di 1,9 milioni, con un aumento dell'11,1% rispetto al 2019. L'apice è stato registrato nel 2022, quando le cessazioni volontarie hanno superato le 900mila unità nel primo semestre (+30,5% rispetto al medesimo periodo nel 2021), per raggiungere la quota di 2,2 milioni entro la fine dell'anno<sup>38</sup>.

Benché si potesse ragionevolmente ipotizzare anche un effetto *long-Covid*, per cui si sarebbe trattato di “dimissioni ritardate” a causa dell'incertezza dettata dallo stato di calamità, la portata del fenomeno ha fatto intuire come le motivazioni a esso sottese siano state ben più profonde di un semplice slittamento temporale<sup>39</sup>. Nel medesimo senso depongono anche gli scostamenti del «tasso di rientro nel mercato del lavoro»<sup>40</sup> a breve termine dei dimissionari: al riguardo, come cennato, è stata dimostrata la correlazione fra l'aumento delle cessazioni volontarie e la progressiva crescita delle assunzioni, da cui si è dedotto essere in corso (piuttosto che una generale “fuga dal diritto del lavoro”<sup>41</sup>) un inedito dinamismo dei percorsi professionali<sup>42</sup>.

---

Economia e Finanza Occasional Paper”, 2020, n. 563, che hanno, poi, trovato conferma in A. LAGOUGE, L. RAMAJO, V. BARRY, *La France vit-elle une “Grande démission”?*, in “Dares”, 2022.

<sup>37</sup> Appare evidente come l'improvviso calo delle dimissioni nel 2020 (-41,4% rispetto all'anno precedente) registrato da ISPETTORATO NAZIONALE DEL LAVORO, *Relazione annuale sulle convalide delle dimissioni e risoluzioni consensuali delle lavoratrici madri e dei lavoratori padri ai sensi dell'art. 55 del Decreto Legislativo 26 marzo 2001, n. 151. Anno 2020, 2021*, spec. p. 32 (reperibile in <https://www.ispettorato.gov.it/attivita-studi-e-statistiche/monitoraggio-e-report/relazioni-annuali-sulle-convalide-delle-dimissioni-e-risoluzioni-consensuali-delle-lavoratrici-madri-e-dei-lavoratori-padri/>) debba essere imputato alla situazione di “stallo” del mercato del lavoro emergenziale, disposta dai d.l. nn. 18/2020, 34/2020 e 104/2020.

<sup>38</sup> Cfr. S. CIUCCIOVINO, N. CARAVAGGIO, *Great Resignation o Great Reshuffle?*, cit., spec. p. 200, e, per analoghi risultati, AA.VV., *Sesto rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale. Il valore delle nuove forme del lavoro nelle aziende*, Fondazione Censis, 2023, spec. p. 16 (reperibile in [https://www.censis.it/sites/default/files/downloads/6\\_Rapporto%20Censis-Eudaimon%20sul%20welfare%20aziendale\\_sintesi.pdf](https://www.censis.it/sites/default/files/downloads/6_Rapporto%20Censis-Eudaimon%20sul%20welfare%20aziendale_sintesi.pdf)), e INAPP, *Rapporto INAPP 2023. Lavoro, formazione, welfare. Un percorso di crescita accidentato*, Inapp, 2023, spec. p. 41 (reperibile in <https://www.inapp.gov.it/pubblicazioni/rapporto/edizioni-pubblicate/rapporto-inapp-2023>).

<sup>39</sup> Peraltro, il fenomeno non è parso rappresentare una conseguenza diretta della pandemia, giacché le dimissioni non sono ascrivibili solamente agli ultimi due anni, mostrando tassi di crescita – sia pure più contenuti – sin dalla crisi finanziaria del 2008. Sul punto, v. J. FULLER, W. KERR, *The Great Resignation didn't start with the pandemic*, in “Harvard Business Review”, 23 marzo 2022, e, con specifico riguardo al contesto italiano, S. CIUCCIOVINO, N. CARAVAGGIO, *Great Resignation o Great Reshuffle?*, cit., spec. p. 200.

<sup>40</sup> Il «tasso di rientro nel mercato del lavoro» (indagato nelle citate ricerche empiriche) indica la percentuale di lavoratori che, dopo una dimissione, vengono rioccupati con un contratto di impiego di tipo subordinato nel mercato del lavoro ordinario.

<sup>41</sup> Volendo echeggiare all'espressione di M. D'ANTONA, *Limiti costituzionali alla disponibilità del tipo contrattuale nel diritto del lavoro*, in “Argomenti di Diritto del Lavoro”, 1995, n. 1, spec. p. 63.

<sup>42</sup> Cfr. R. BRUNETTA, M. TIRABOSCHI, *op. cit.*, spec. p. 13, S. CIUCCIOVINO, N. CARAVAGGIO, *Great Resignation o Great Reshuffle?*, cit., spec. Fig. 3, p. 227, e INAPP, *Rapporto INAPP 2023*, cit., spec. p. 41 e p. 43, che, osservando l'elevata incidenza dei tassi di rientro a breve termine (entro i 30 giorni successivi alla cessazione), sono risultati concordi nel ritenere che i dimissionari già possedevano un'alternativa lavorativa al momento della cessazione volontaria del proprio rapporto di lavoro.

Se, per un verso, il fenomeno è parso potersi associare al disallineamento *post-pandemico* fra le aspettative dei prestatori e l'offerta (non solo economica) nelle organizzazioni<sup>43</sup>, per l'altro, resta ancora da verificare in che direzione e per quali ragioni tali transizioni siano avvenute, nonché – per quanto qui di interesse – che peso possa aver avuto il benessere, individuale e organizzativo, nella scelta della nuova occupazione.

I flussi delle comunicazioni obbligatorie<sup>44</sup>, altrove debitamente processati e analizzati (sia rispetto al totale delle cessazioni volontarie, sia in termini di incidenza sulla composizione degli occupati<sup>45</sup>) hanno permesso di tratteggiare l'*identikit* dei dimissionari.

Guardando al volume del fenomeno sul totale delle cessazioni<sup>46</sup>, è stato ricavato come esso abbia interessato, soprattutto, la componente maschile della forza lavoro, la fascia d'età compresa fra i 16 e i 24 anni, i profili professionali *medium-skilled*, nonché il personale già assunto con contratti a tempo pieno e indeterminato. Simili tendenze sono state ravvisate anche in termini relativi, rapportando le caratteristiche (quantitative e qualitative) dei dimissionari con quelle degli occupati: allo stesso modo, l'incidenza maggiore si è attestata fra i prestatori di sesso maschile, fra i giovani e fra le persone in possesso, al più, di un diploma e, in ogni caso, di un impiego stabile *full-time*.

Quanto alla dimensione di genere durante e oltre la pandemia, si deve, però, sottolineare come siano state le donne ad abbandonare il mercato del lavoro in misura assai più marcata degli uomini<sup>47</sup>, sia in termini di contratti cessati e non rinnovati, sia facendo ricorso alle dimissioni in termini proporzionalmente più elevati rispetto ai colleghi<sup>48</sup>.

In relazione all'area geografica, l'analisi del materiale documentale ha mostrato che le dimissioni, sul totale delle cessazioni volontarie, si sono concentrate nelle regioni settentrionali del Paese, seppur qui l'incidenza sul numero degli occupati sia stata inferiore a quella rilevata nel Centro e nel Mezzogiorno

<sup>43</sup> In questa direzione, D. PENNEL, *The Great Mismatch*, in "ADAPT International Bulletin", 2022, n. 1 (reperibile in <https://englishbulletin.adapt.it/bulletin-adapt-no-1-2022/>), evocando l'idea di un disallineamento fra lavoratori e imprese, in una fase storica caratterizzata da una forza lavoro «meno motivata e meno propensa a rinunciare al benessere, alla flessibilità e alla autonomia acquisite negli ultimi due anni» (traduzione mia).

<sup>44</sup> Cfr. la nota e l'allegato statistico di MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI, *I rapporti di lavoro nel II trimestre del 2022, 2022* (reperibile in <https://www.lavoro.gov.it/priorita/pagine/comunicazioni-obbligatorie-pubblicata-la-nota-relativa-al-ii-trimestre-2022>).

<sup>45</sup> Si rinvia nuovamente a S. CIUCCIOVINO, N. CARAVAGGIO, *Great Resignation o Great Reshuffle?*, cit., spec. pp. 202 ss., con particolare attenzione alle avvertenze metodologiche ivi esplicitate (spec. p. 203), e alle elaborazioni di INAPP, *Rapporto INAPP 2023*, cit., spec. pp. 45 ss.

<sup>46</sup> Le evidenze qui proposte rispecchiano l'andamento delle dimissioni nel 2022, raffrontandolo con quello del 2021.

<sup>47</sup> D'obbligo il rinvio a A. HARIDASANI GUPTA, *For the first time in decades, this recession is a "Sbecession"*, Institute for Women's Policy Research, 2020.

<sup>48</sup> Cfr. A. ZILLI, *Donne che curano: il lavoro delle caregivers in Italia*, 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, spec. pp. 124 ss.



(complici i noti divari territoriali nei livelli occupazionali fra Nord e Sud<sup>49</sup>).

Con riferimento al comparto merceologico di appartenenza, invece, è emerso come i dimissionari siano “fuggiti” principalmente dal settore dei servizi e da quello delle costruzioni (invero, notoriamente caratterizzati da una notevole dinamicità della domanda di lavoro), seguiti, a lunga distanza, da quello dell’industria in senso stretto. Merita, poi, un accenno la peculiare situazione della pubblica amministrazione, ove l’abbandono del posto (“fisso”, appunto) è rimasto rarissimo, ma più che raddoppiato rispetto al passato<sup>50</sup>.

Ulteriori informazioni sono state fornite, altresì, dalla analisi della relazione intercorrente fra le caratteristiche dei prestatori dimessi e il relativo tasso di rientro nel mercato del lavoro<sup>51</sup>, che si è rivelata idonea a circoscrivere la profilazione dei dimissionari nell’ambito delle sole transizioni occupazionali.

Da questo punto di vista, è stato osservato come la capacità di ricollocazione a breve termine abbia riguardato, in prevalenza, gli uomini, specie nelle classi d’età intermedie, e i laureati, ove già assunti con un contratto stabile di lavoro a tempo pieno. Diversamente, per donne, anziani, profili con bassi livelli di istruzione e con un rapporto *part-time*, il reimpiego è stato assai più lento e farraginoso<sup>52</sup>.

Il ritratto così delineato porta a ritenere che la “Grande Dimissione” abbia posseduto una dimensione elitaria, esacerbando storiche disparità e riguardando prettamente i lavoratori “forti” e, quindi, anche più facilmente rioccupabili nel mercato del lavoro. Tale constatazione invita, dunque, a interrogarsi su quali bisogni abbiano spinto una così imponente mole di occupati – peraltro, in una posizione di “gagliardia contrattuale” – a lasciare un impiego stabile per ricollocarsi presso un diverso datore di lavoro.

Al riguardo, non convince – anche in quanto priva di evidenze empiriche – la tesi secondo cui tali migrazioni occupazionali avrebbero (in)seguito solamente le migliori retribuzioni previste in taluni settori contrattuali, a discapito di altri<sup>53</sup>. Più verosimilmente, questa estrema mobilità del mercato del lavoro pare essere stata ispirata da una frenetica tendenza al miglioramento delle condizioni lavorative,

---

<sup>49</sup> V. il coevo rapporto ISTAT, *Il mercato del lavoro. I trimestre 2022*, spec. 13 settembre 2022 (in <https://www.istat.it/it/archivio/271765#:~:text=Nei%20primo%20trimestre%202022%2C%20,%2C%25%20in%20termini%20tendenziali.>).

<sup>50</sup> Benché il comparto pubblico risulti ultimo in graduatoria (sia per numero di dimissioni, sia per relativa incidenza sul totale degli occupati), ne è stato ravvisato l’esonenziale aumento delle cessazioni volontarie rispetto al 2019 (+120,5%); a tanto si aggiunga la crescita delle mancate presentazioni degli iscritti ai bandi di concorso e delle rinunce da parte dei vincitori [rilevata da FORMEZ PA, *La selezione di personale per le Pubbliche Amministrazioni. Rapporto Formez P.A.*, 2022, spec. pp. 14 ss. (in [www.formez.it](http://www.formez.it))], che ha lasciato intuire come la “Grande Dimissione” non sia stata appannaggio del solo settore privato.

<sup>51</sup> S. CIUCCIOVINO, N. CARAVAGGIO, *Great Resignation o Great Reshuffle?*, cit., spec. pp. 207 ss.

<sup>52</sup> La tendenza è confermata anche nella (più recente) Audizione informale alla XI Commissione della Camera di ISTAT, *Esame delle proposte di legge recanti disposizioni in materia di giusta retribuzione salario minimo*, 2023 (in <https://www.istat.it/it/archivio/286663>).

<sup>53</sup> Infatti, l’unico dato – peraltro, in questo caso, di natura meramente percettiva – ritraibile da INAPP, *Rapporto INAPP 2023*, cit., spec. p. 46, è relativo alla bassa incidenza dell’intenzione a dimettersi nella fascia di lavoratori già occupati con redditi lordi annuali medio-alti.

tradotte, dalle parti sociali, nella qualità dei trattamenti contrattuali complessivi<sup>54</sup>. Pertanto, la questione è sembrata riguardare la capacità satisfattiva delle soluzioni (promosse a livello collettivo e) applicate a livello aziendale, rispetto alle nuove istanze di tutela dei lavoratori, per come recentemente manifestate e, in prospettiva, destinate a consolidarsi nel tempo.

In questo scenario, affiora la percepibile impressione che le logiche di scambio sottostanti all'instaurazione dei rapporti di impiego stiano evolvendo, per giungere ad abbracciare profili inscindibilmente connessi alla tutela del prestatore in quanto persona<sup>55</sup> e, dunque, anche al suo benessere, dentro e fuori dal contesto di lavoro. Lungi dal rappresentare un mero “slogan comunicativo”, la questione interessa, urgentemente, non solo i lavoratori, ma anche le imprese, chiamate a risolvere la crisi di attrattività di cui hanno fatto ampia esperienza.

Se, *oggi*, lo scoppio delle dimissioni pare essersi assestato, si ritiene che, *già domani*, le organizzazioni continueranno a fare i conti con l'ormai compiuto cambio di paradigma nei modi di intendere il lavoro<sup>56</sup>, a cui esse dovranno necessariamente adattarsi, per assicurarsi – e, se possibile, mantenere – personale adeguato e fidelizzato sul lungo periodo.

### 3. Dai limiti di un'indagine quantitativa a una nuova domanda di ricerca: il contributo del lavoro agile per il benessere lavorativo

La prova effettuale di quali prestazioni possano avere inciso sul descritto “rimiscelamento” del mercato del lavoro non si presenta, però, agevole.

L'analisi degli imponenti flussi delle comunicazioni obbligatorie, attestanti cessazioni e assunzioni, non consente di compiere ulteriori passi in avanti rispetto a quanto sin qui ricostruito. I dati ministeriali, infatti, permettono soltanto di conoscere il settore di provenienza e di nuovo impiego dei dimissionari, attraverso il codice di identificazione dell'attività economica (cd. “codice Ateco”),

<sup>54</sup> Questa è la conclusione a cui giungono S. CIUCCIOVINO, N. CARAVAGGIO, *Great Resignation o Great Reshuffle?*, cit., spec. p. 219 ss.; sul punto, v. anche R. CAPPETTA, M. DEL CONTE, *Le grandi dimissioni come nuova leva della retorica anti-lavoro*, in “Mondoperaio”, 2022, n. 5, spec. p. 16. Sulla «(diseguale) qualità delle misure» contrattuali, che potrebbe aver ispirato tali transizioni occupazionali, v. T. TREU, *Le implicazioni dell'emergenza Covid sul welfare aziendale, prime considerazioni*, in ID. (a cura di), *Welfare aziendale. Welfare territoriale e multi-employer, post-pandemia e smart-working*, Milano, Ipoa, 2023, spec. pp. 8 ss.

<sup>55</sup> Già A. TURSI, *Il «Welfare aziendale»: profili istituzionali*, in “Rivista delle Politiche Sociali”, 2012, n. 4, spec. p. 213, osservava che «nell'arricchimento dello scambio tipico della relazione lavoristica confluiscono nuovi elementi qualificativi quali il *work environment* (qualità del luogo di lavoro, clima organizzativo, formazione, *coaching*, *mentoring*, sviluppo e carriera, *diversity management*), il *company environment* (bilancio sociale; certificazioni su ambiente, qualità, sicurezza; valori e comportamenti), il *work-life balance* (flessibilità temporale e spaziale del lavoro; servizi per il benessere personale; servizi per la famiglia)».

<sup>56</sup> In questa direzione, già P. ICHINO, *Il rovesciamento del paradigma del mercato del lavoro*, 10 dicembre 2022 (in <https://www.pietroichino.it/?p=62624>), e, più recentemente, A. GENTILE, F. PIRRO, *Le “grandi dimissioni” cit.*, p. 134 e F. SEGHEZZI, *Le “grandi dimissioni” sono già finite. Ma la pandemia ha cambiato il lavoro per sempre*, in “Bollettino ADAPT”, 2023, n. 30 (in <https://www.bollettinoadapt.it/le-grandi-dimissioni-sono-gia-finite-ma-la-pandemia-ha-cambiato-il-lavoro-per-sempre/>).

senza fornire alcuna indicazione circa le condizioni contrattuali dei singoli rapporti di lavoro. In ragione del principio della libertà sindacale (art. 39, Cost.), non si può inferire dalla modulistica quale sia il contratto collettivo effettivamente applicato, né tantomeno quali siano state le ragioni sottostanti a tale scelta.

Orbene, anche riuscendo a dipanare l'intricata matassa delle comunicazioni obbligatorie, non si riuscirebbe a capire se gli – e, soprattutto, quali – strumenti contrattuali abbiano avuto un ruolo attivo nella ricerca della nuova occupazione da parte dei prestatori dimessi. Certamente, tale approccio potrebbe rivelarsi utile in una preliminare fase di individuazione dei settori economici “da” o “verso cui” la forza lavoro ha deciso di migrare, ma, forse, non gioverebbe ad altro.

In alternativa, ci si potrebbe riferire al codice alfanumerico che individua il contratto collettivo in concreto applicato (*ex art. 16-quater* del d.l. n. 76/2020, conv. con modd. in l. n. 120/2020), quale criterio induttivo – sia pure, anche in questo caso, approssimativo – di apprezzamento della qualità dei trattamenti complessivi ivi regolati. Appurando la crescita dei tassi di applicazione degli accordi collettivi nel periodo considerato, potrebbe, dunque, darsi evidenza dell'asserita attrattività delle previsioni negoziali tese al miglioramento delle condizioni lavorative *lato sensu*: sicché, ove i contratti collettivi in aumento nella platea dei destinatari fossero quelli che, più e meglio di altri, hanno investito sulla materia, se ne potrebbe ricavare la centralità che le parti (sociali e) del rapporto abbiano inteso assegnarvi nel prisma delle odierne relazioni (industriali e) di impiego<sup>57</sup>.

Altresì, nella multiforme varietà di soluzioni contrattuali all'uopo istituite<sup>58</sup> – che porta con sé l'ormai diffuso rischio della cd. «opacità per confusione»<sup>59</sup> – questa attività consentirebbe di vagliare quali misure mostrino la più elevata capacità soddisfattiva rispetto alle emergenti istanze di tutela delle persone che lavorano. In questo senso, la maggiore frequenza di taluni istituti nei contratti collettivi con tassi di applicazione in crescita permetterebbe di classificare le misure in essi disciplinate e, per questa via, di misurarne l'idoneità a soddisfare le

---

<sup>57</sup> Le medesime considerazioni potrebbero essere svolte, *a contrario*, sui contratti collettivi il cui tasso di applicazione si sia ridimensionato.

<sup>58</sup> Da ultimi, v. dettagliatamente R. BRUNETTA, C. ALTILIO, *Di non solo lavoro vive l'uomo. Il contributo della contrattazione al corretto equilibrio tra persona, carichi di cura e di lavoro. Una verifica sull'archivio CNEL dei contratti collettivi*, in “CNEL. Casi e materiali di discussione: mercato del lavoro e contrattazione collettiva”, 2024, n. 10 (reperibile in <https://www.bollettinoadapt.it/non-di-solo-lavoro-vive-luomo-il-contributo-della-contrattazione-al-corretto-equilibrio-tra-persona-carichi-di-cura-e-lavoro-una-verifica-sull-archivio-cnel-dei-contratti-collettivi/>).

<sup>59</sup> Si attinge alla lettura di A. ZILLI, *La trasparenza nel lavoro subordinato. Principi e tecniche di tutela*, Pacini, 2022, qui p. 102, rispetto all'espressione adottata da Corte cost., 23 gennaio 2019, n. 20 (in punto 5.3.1. del Considerato in diritto), per evidenziare come l'eterogeneità di tali previsioni possa offuscarne la capacità di apprezzamento in capo ai destinatari (*ibidem*, spec. p. 109 ss.). Sul disorientamento dei lavoratori rispetto all'offerta contrattual-collettiva nelle organizzazioni, v. le risultanze delle indagini empiriche raccolte in M. DE FALCO, *La diffusione del welfare aziendale*, cit., spec. p. 1142, e, per la proposta di strategie comunicative più trasparenti ed efficaci, quale metodo per l'inversione di tale tendenza, cfr. T. TREU, *Introduzione Welfare aziendale*, cit., spec. p. 33, e E.M. PIRAS, P. ROSSI, F. MIELE, *La promozione della salute come forma di welfare aziendale: la co-costruzione di un'iniziativa di WHP tra prevenzione primaria e processi di simbolizzazione*, in “Sociologia del Lavoro”, 2018, n. 150, p. 202 ss.

esigenze di quei lavoratori che, intenzionalmente, hanno lasciato un impiego per ricollocarsi altrove.

Tuttavia, anche qui, si tratterebbe di una schedatura imponente, peraltro manchevole della relevantissima attività negoziale di secondo livello, ove trovano spazio le soluzioni più dettagliate e, per ragioni di contiguità, maggiormente aderenti al contesto lavorativo di riferimento e alle aspettative del personale ivi occupato<sup>60</sup>. Lo studio dei contratti aziendali o territoriali può svolgersi solo a campione, individuando linee di tendenza non generalizzabili, e, anche ove si decidesse di integrare le metodologie proposte, l'esito si rivelerebbe comunque insoddisfacente, rispetto alla comprensione del suesposto fenomeno migratorio.

Innanzitutto a tali limiti, che restringono la praticabilità di ogni indagine di tipo *quantitativo*, rimane l'inevitabile evidenza che vi sia stata una metamorfosi *qualitativa* nelle speranze che i prestatori hanno riposto (e riporranno) nel lavoro. La "Grande Dimissione" non va, quindi, letta come un punto di arrivo, bensì quale momento di svolta nelle relazioni di impiego: si tratta di prendere atto di un cambiamento irreversibile nello scambio posto a fondamento del paradigma economico e sociale del lavoro<sup>61</sup>, manifestato – ma non causato – dalla crisi pandemica e destinato a estendersi in futuro, anche oltre l'ambito dei "*white collars*".

Senonché, si (ri)propone il problema di intercettare quali siano stati i fattori che hanno innescato siffatto mutamento. Al proposito, però, soccorrono sia le ricerche di stampo sociologico<sup>62</sup>, sia le rilevazioni empiriche<sup>63</sup>, che, completando "quello che i dati non dicono", sembrano confermare l'ipotesi esposta in apertura: il benessere lavorativo (anzitutto, nella sua dimensione individuale, ma pure in quella organizzativa) è oramai divenuto una leva decisiva per attrarre e trattenere le sempre più preziose risorse umane<sup>64</sup>, risultando esso stesso il principale elemento ispiratore delle odierne transizioni occupazionali.

Nella consapevolezza che la promozione di questo benessere sia affidata, in via preliminare, alla contrattazione collettiva<sup>65</sup> – e, solo in subordine, nelle

<sup>60</sup> Per tutti, v. T. TREU, *Introduzione Welfare aziendale*, cit., spec. p. 21, e P. TOSI, *Gli assetti contrattuali fra tradizione e innovazione*, in "Argomenti di Diritto del Lavoro", 2013, n. 3, p. 506 ss.

<sup>61</sup> Così, nell'ambito di una più ampia riflessione sugli strumenti di *welfare* contrattuale nella «(nuova) grande trasformazione del lavoro», M. TRABOSCHI, *Il welfare aziendale ed occupazionale in Italia: una prospettiva di relazioni industriali*, in "Diritto delle Relazioni Industriali", 2020, n. 1, qui p. 96.

<sup>62</sup> Per tutti, F. COIN, *Le grandi dimissioni. Il nuovo rifiuto del lavoro e il tempo di riprendersi la vita*, Torino, Einaudi, 2023.

<sup>63</sup> V. la ricostruzione operata in M. DE FALCO, *La diffusione del welfare aziendale*, cit., spec. p. 1146 ss., a cui si aggiungano gli esiti della recentissima indagine di AA.VV., *Settimo rapporto Censis-Endaimon. Il welfare aziendale e la sfida dei nuovi valori del lavoro*, Fondazione Censis, 2024, spec. pp. 21 ss. (reperibile in [https://www.censis.it/sites/default/files/downloads/7°\\_Rapporto\\_Censis-Endaimon.pdf](https://www.censis.it/sites/default/files/downloads/7°_Rapporto_Censis-Endaimon.pdf)).

<sup>64</sup> Tale impostazione, approfondita a livello concettuale da C. MURENA, *Welfare aziendale e fidelizzazione dei lavoratori*, in "Lavoro Diritti Europa", 2020, n. 3, spec. p. 21 ss., ha trovato riscontro anche nella ricerca condotta da A. MATTEI, *Innovazione e rapporti di lavoro*, in "Diritto delle Relazioni Industriali", 2020, n. 4, spec. p. 1001 ss.

<sup>65</sup> S. BUOSO, *Definire e qualificare il benessere*, cit., qui p. 33; ampia sul punto anche M. VINCIERI, *Attività sindacale e benessere organizzativo dei lavoratori*, in "Diritti Lavori Mercati", 2016, n. 3, spec. p. 633 ss. Più prudente appare E. ALES, *Il benessere del lavoratore*, cit., che, pur riferendosi a una lettura della salute lavorativa meno ampia rispetto a quella qui proposta, segnala come possa risultare

imprese più strutturate, alla spontanea iniziativa datoriale – si è qui optato per affrontare la questione osservando le misure, latamente riconducibili al *welfare* contrattuale<sup>66</sup>, su cui le parti sociali abbiano inteso investire più diffusamente nell'ultimo triennio. Si tratta, infatti, di soluzioni che sono state appositamente progettate per garantire il “benessere” nel rapporto di impiego, *a latere prestatoris*, e per governare la dinamicità del mercato del lavoro, *a latere datoris*.

Fra queste, si è deciso di focalizzare l'attenzione sulla modalità di lavoro agile di cui al Capo II della legge n. 81/2017. Tale scelta è sì motivata dalla progressiva diffusione applicativa dell'istituto nella prassi negoziale<sup>67</sup>, ma, soprattutto, dal fatto che esso è ritenuto idoneo a portare a sintesi le nuove pretese – di flessibilità (spazio-temporale), di conciliazione (vita-lavoro) e, così, di benessere (individuale-organizzativo) – recentemente avanzate dai dimissionari e che, come evidenziato, tenderanno a coinvolgere una platea sempre più vasta di (dis-)occupati<sup>68</sup>.

Giacché, si apre una nuova pista di ricerca, ispirata dall'idea che il cd. “*smart working*” ben si possa prestare a essere considerato la chiave di lettura con cui misurare l'attitudine dei nuovi modelli organizzativi del lavoro a innescare il tanto agognato miglioramento delle condizioni di impiego. L'occasione è propizia,

---

«problematico [...] dotare la dimensione individuale del benessere della cornice collettiva necessaria a consentire che un ambiente di lavoro positivo assurga a visione comune dei datori e dei lavoratori» (qui p. 53).

<sup>66</sup> Benché lo strumento tenda a essere associato al catalogo di beni, servizi e prestazioni – fiscalmente agevolate, per effetto delle leggi di stabilità nn. 208/2015 e 232/2016 – di cui all'art. 51, commi 2 e 3, del d.P.R. n. 917/1986, la prospettiva del diritto delle relazioni industriali mostra come la voce “*welfare*”, nella prassi negoziale, accolga anche misure (non monetarie) ulteriori rispetto alla norma incentivo [cfr., sul metodo, M. TIRABOSCHI, *Il welfare aziendale ed occupazionale in Italia*, cit., spec. p. 99 ss. e, sui contenuti, da ultimo, ID. (a cura di), *Welfare for People. Sesto Rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2023, spec. p. 186 ss.].

<sup>67</sup> Pur senza dimenticare che, per espressa previsione normativa, la regolazione dell'agilità è rimessa all'accordo individuale fra datore e singolo prestatore (*infra*, § 4), occorre considerare i «sapiienti interventi di legge e di contratto collettivo utili a individuare i giusti pesi e contrappesi» fra le esigenze delle parti coinvolte [così, M. TIRABOSCHI, *Il lavoro agile tra legge e contrattazione collettiva: la tortuosa via italiana verso la modernizzazione del diritto del lavoro*, in “WP C.S.D.L.E. “Massimo D'Antona”.IT”, 2017, n. 335, qui p. 25, a cui si rinvia anche per la rassegna ragionata delle sperimentazioni negoziali in materia, antecedenti all'emanazione della l. n. 81/2017 (spec. p. 48 ss.)]. Operativamente, sul ruolo propulsivo degli agenti negoziali nella regolazione dell'istituto, anche quale effetto dei rinvii operati dal «Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile» del 7 dicembre 2021 (su cui v., per tutti, P. ALBI, *Introduzione: il Protocollo nazionale sul lavoro agile tra dialogo sociale e superamento della stagione pandemica*, in “Lavoro Diritti Europa”, 2022, n. 1, spec. p. 6 ss.), si rinvia a AA.VV., *La contrattazione collettiva in Italia (2023). X Rapporto ADAPT*, ADAPT University Press, 2024, spec. pp. 130 ss.

<sup>68</sup> Come noto, la diffusione dello strumento è divampata nel periodo emergenziale: già in quel contesto, M. BROLLO, *Smart o Emergency Work? Il lavoro agile al tempo della pandemia*, in “Il Lavoro nella Giurisprudenza”, 2020, n. 6, vaticinava «il grado di salienza e la portata emblematica delle previsioni legali verso la spinta all'emersione (nella pandemia e presumibilmente nel dopo) di pretese da parte del lavoratore all'accesso o alla permanenza in modalità di lavoro agile, quale declinazione della tutela della salute e del benessere» (qui p. 566). Più recentemente, EAD., *Lo smart working verso il New Normal*, in “Il lavoro nella giurisprudenza”, 2022, n. speciale (1), ha segnalato le «tensioni del mercato del lavoro sul lato dell'offerta di lavoro, specie delle giovani generazioni [...] all'insegna dello slogan “si vive una volta sola”, [in relazione al quale] il lavoro genuinamente agile potrebbe rappresentare uno strumento generativo di benessere, conciliazione e inclusione» (qui pp. 44-45).

altresì, per riflettere sugli aspetti giuridici che occorrerà monitorare, qui e altrove, affinché l'innovazione organizzativa possa tradursi in un volano per il benessere e l'attrattività, garantendo quella occupazione stabile e di qualità di cui *tutti* hanno mostrato di avere estrema necessità.

#### 4. L'agilità per il benessere della persona che lavora: opportunità ed elementi da monitorare

La verifica dell'idoneità del lavoro agile a generare benessere fra le persone che lavorano (in detta modalità) impone un'attenta disamina della fonte legale, da leggersi congiuntamente all'esperienza regolativa di matrice contrattual-collettiva<sup>69</sup>. Recuperando gli insegnamenti appresi dalla pandemia<sup>70</sup> ed esaminando l'impianto normativo vigente, la riflessione ambisce, quindi, a fornire uno stimolo per un più complessivo ripensamento dei modi con cui il lavoro è organizzato<sup>71</sup>, sì da facilitarne la rispondenza alle nuove istanze di tutela emerse da un mercato del lavoro, oggi, profondamente mutato.

Entrando nel merito, un primo aspetto che, per quanto qui di interesse, viene in risalto dalla l. n. 81/2017 attiene alla formula di attivazione del lavoro agile. In particolare, si prevede che tale «modalità di esecuzione della prestazione di lavoro subordinato [sia] stabilita mediante accordo tra le parti» (art. 18, comma 1, della l. n. 81/2017), già così sottintendendo come non si possa prescindere da un'espressa adesione del dipendente<sup>72</sup>, il quale, mediante il patto, manifesta consapevolmente la volontà di accedervi, al fine di migliorare la propria condizione occupazionale.

Chiaro è, però, che si rende parimenti necessario il consenso della controparte, spesso reticente – come latamente appurato sino alla sperimentazione forzata durante la pandemia<sup>73</sup> – verso un lavoro reso “*on-line*”, in cui l'esercizio dei poteri datoriali potrebbe risultare assai più difficoltoso rispetto alla modalità tradizionale<sup>74</sup>. Tuttavia, di pari passo con l'accelerazione che solo i disastri sanno

<sup>69</sup> Per semplicità espositiva, saranno qui richiamate solo le *best practices* individuate dai contratti collettivi “pilota”, rinviando a E. DAGNINO, M. MENEGOTTO, D. PORCHEDDU, M. TIRABOSCHI, *Guida pratica al lavoro agile*, III Edizione, ADAPT University Press, 2023, p. 153 ss. e alla banca dati “Fare Contrattazione” di ADAPT, voce “lavoro agile” (consultabile in <https://farecontrattazione.adapt.it>), per le trattazioni di maggiore dettaglio.

<sup>70</sup> Per un attento esame della fitta alluvione di decreti emergenziali che ha, transitoriamente, derogato la disciplina dell'istituto e sul valore, prescrittivo e percettivo, degli aspetti interessati dalla semplificazione, v. M. BROLLO, *Smart o Emergency Work*, cit., spec. p. 563 ss.

<sup>71</sup> Ciò nella «convinzione che il problema della salute e sicurezza dei lavoratori nasca dalla organizzazione e che nella organizzazione esso possa trovare la sua migliore soluzione» (così, M. TIRABOSCHI, *Nuovi modelli della organizzazione del lavoro e nuovi rischi*, in “Diritto della Sicurezza sul Lavoro”, 2022, n. 1, qui pp. 150-151, richiamandosi alla prospettazione di L. MONTUSCHI, *Diritto alla salute e organizzazione del lavoro*, cit., già presentata in apertura (cfr. § 1).

<sup>72</sup> Al proposito, giova rammentare come il patto di agilità debba essere «stipulato per iscritto ai fini della regolarità amministrativa e della prova» (ex art. 19, comma 1, della l. n. 81/2017).

<sup>73</sup> Sulle ragioni della scarsa diffusione del lavoro agile in Italia, v. almeno D. DE MASI, *La filosofia del lavoro da remoto*, in M. MARTONE (a cura di), *Il lavoro da remoto. Per una riforma dello smart working oltre l'emergenza*, Milano, La Tribuna, 2020, p. 19 ss.

<sup>74</sup> Criticamente, M. DEL CONTE, *Problemi e prospettive del lavoro agile tra remotizzazione forzata e trasformazione organizzativa*, in “Argomenti di Diritto del Lavoro”, 2021, n. 3, p. 549 ss.

imprimere alla realtà (anche normativa)<sup>75</sup>, si è via via affermata una certa apertura all'agilità, nella rinnovata consapevolezza che lavorare da remoto è possibile e che, anzi, può essere funzionale alle esigenze delle organizzazioni<sup>76</sup>.

Se dunque è vero che il benessere del lavoratore agile parte dalla volontarietà della scelta del singolo, è altrettanto vero che la condotta cooperativa del datore è *condicio sine qua non* siffatto benessere può essere raggiunto<sup>77</sup>.

Un secondo aspetto, di non poco momento nella lettura dell'agilità per il benessere della persona che lavora, riguarda la flessibilità spazio-temporale che tale modello organizzativo porta con sé. Invero, la possibilità di svolgere l'attività lavorativa («anche») «con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro» (art. 18, comma 1, della l. n. 81/2017) realizza il passaggio dall'«etero-direzione» all'«etero-organizzazione»<sup>78</sup>, favorendo, così, quei margini di autogestione – se non, addirittura, di “autonomia”<sup>79</sup> – che stimolano il «benessere del lavoratore moderno»<sup>80</sup>.

Questa «“automazione della subordinazione”»<sup>81</sup>, ossia lo spostamento verso una valutazione della prestazione orientata al risultato, può, allora, essere eletta ad «azione necessitata da adottare al fine di realizzare il benessere psicosociale dei lavoratori»<sup>82</sup>. In un patto genuinamente «caratterizzato non più dallo scambio fra presenza e retribuzione, ma fra autonomia, responsabilità e risultato»<sup>83</sup>, la flessibilità assurge a garanzia del “benessere” nella relazione di impiego, in quanto

<sup>75</sup> Così, in termini efficaci, A. ZILLI, *Il lavoro agile per Covid-19 come “accomodamento ragionevole” tra tutela della salute, diritto al lavoro e libertà di organizzazione d'impresa*, in “Labor”, 2020, n. 4, qui p. 536.

<sup>76</sup> Cfr. già C. GAROFALO, *Produttività, efficienza e lavoro agile*, in D. GAROFALO (a cura di), *La nuova frontiera del lavoro: autonomo - agile - occasionale*, ADAPT University Press, 2018, spec. p. 399. Più recentemente, rispetto alla produttività del settore privato, v. S. BERTOLINI, V. GOGLIO, M. VERCELLI, *Lavoro e produttività nella trasformazione digitale*, in M. PERUZZI, D. SACCHETTO (a cura di), *Il lavoro da remoto. Aspetti giuridici e sociologici*, Torino, Giappichelli, 2022, p. 131 ss., e, con riferimento alla efficienza e al buon andamento del comparto pubblico, A. ZILLI, *Alla ricerca della efficienza delle pp.aa., tra concretezza, milleproroghe e bilancio*, in “Il lavoro nella giurisprudenza”, 2020, n. 3, p. 226 ss.

<sup>77</sup> Qui attingendo al ragionamento – invero, maggiormente tecnico – sviluppato da E. BALLETTI, *La cooperazione del datore di lavoro all'adempimento dell'obbligazione di lavoro*, Padova, Cedam, 1990, spec. p. 53, in merito alla riconduzione dell'obbligo di sicurezza nel solco della collaborazione creditoria. Peraltro, una simile considerazione potrebbe essere estesa dall'accesso al recesso, come implicitamente suggerito da G. FRANZA, *Lavoro agile: profili sistematici e disciplina del recesso*, in “Diritto delle Relazioni Industriali”, 2018, n. 3, p. 773 ss.

<sup>78</sup> M. BROLLO, *Le dimensioni spazio-temporali dei lavori. Il rapporto individuale di lavoro*, Relazione alle Giornate di Studio AIDLASS, Campobasso, 25-26 maggio 2023, dattiloscritto (reperibile in <https://aidlass.it/wp-content/uploads/2023/05/Marina-Brollo-RELAZIONE-CAMPOBASSO.pdf>), pp. 112 ss.

<sup>79</sup> Giunge a parlare di «agilità come sinonimo di autonomia» M. MARTONE, *Lo smart working nell'ordinamento italiano*, in “Diritti Lavori Mercati”, 2018, n. 2, qui p. 296.

<sup>80</sup> N.S. BODAY, D. CAMPESAN, A. PAVIN, C. VALENTI, *The concept of “well-being” in (and outside) the workplace*, in “Diritto della Sicurezza sul Lavoro”, 2024, n. 1, II, p. 111 (traduzione mia).

<sup>81</sup> E. ALES, *Subordination at Risk (of “Autonomisation”): Evidences and Solutions from Three European Countries*, in “Italian Labour Law e-Journal”, 2019, n. 1, p. 68 (traduzione mia). Appare emblematica anche l'immagine che attribuisce una «maggiore rilevanza del “cosa” il lavoratore [agile] fa rispetto al “dove” e “quando” lo fa» dipinta da M. BROLLO, *Il lavoro agile alla prova dell'emergenza epidemiologica*, in D. GAROFALO, M. TIRABOSCHI, V. FILÌ, F. SEGHEZZI (a cura di), *Welfare e lavoro nella emergenza epidemiologica. Contributo sulla nuova questione sociale*, Vol. I, ADAPT University Press, 2020, qui p. 167.

<sup>82</sup> E. ALES, *Il benessere del lavoratore*, cit., qui p. 47.

<sup>83</sup> A. BOSCATI, *L'inquadramento giuridico del lavoro da remoto tra potere direttivo e autonomia della prestazione*, in M. MARTONE (a cura di), *Il lavoro da remoto*, cit., qui p. 61.

volta a consentire la migliore conciliazione fra vita e lavoro (già individuata dal legislatore come – una delle due<sup>84</sup> – finalità cardine dell’istituto).

Da questo punto di vista, tuttavia, preme osservare come la destrutturazione dei pilastri su cui tradizionalmente poggia il rapporto di lavoro possa essere anche portatrice di nuovi rischi, capaci di incidere negativamente sul benessere della persona che lavora in modalità agile<sup>85</sup>.

Quanto al fattore “luogo”, evidenti sono, infatti, i pericoli dell’isolamento domestico del prestatore, sia per la sua salute fisica (in relazione allo svolgimento di un’attività sedentaria), sia per quella psichica e relazionale (specie dei più fragili<sup>86</sup>). A tali criticità, si sommano, poi, quelle connesse all’accessibilità ai processi di partecipazione collettiva e di sindacalizzazione<sup>87</sup>, in un vortice che risucchia gli “*smart workers*”, marginalizzandoli rispetto a colleghi e rappresentanze.

In questa duplice direzione, a giocare un ruolo fondamentale sono state le previsioni – di accordo (individuale) o di contratto (collettivo) – tese, da un lato, a calendarizzare i rientri in ufficio con regolarità<sup>88</sup> e, dall’altro, a garantire “diritti sindacali agili” autenticamente esercitabili a distanza<sup>89</sup>. Si tratta, comunque, di aspetti da tenere in debita considerazione, affinché la flessibilità spaziale dell’agilità non si traduca in una forma di esclusione per chi abbia voluto fruirne.

Quanto, invece, al fattore “tempo”, a meritare un’attenta riflessione sono le potenziali interferenze fra la sfera personale e quella professionale del lavoratore<sup>90</sup>,

<sup>84</sup> In merito allo «scopo di incrementare la competitività», che, ai sensi dell’art. 18, comma 1, della l. n. 81/2017, si aggiunge a quello qui richiamato, si rinvia al § 6.

<sup>85</sup> Compiutamente, M.P. MONACO, *Benessere, organizzazione e contratto di lavoro*, ADAPT University Press, 2023, spec. p. 16 ss., e ivi ampissimi rinvii.

<sup>86</sup> In questa direzione, già S. CARLO, *Giovani anziani e ICT: tra rischi di isolamento e opportunità di invecchiamento attivo*, in “Sociologia e Politiche Sociali”, 2014, n. 3, p. 90. Nello specifico, con considerazioni di ampio respiro sui *pro* e *contra* della modalità agile per i lavoratori *agé* o con disabilità, v. V. FILÌ, *I lavoratori anziani tra esclusione e inclusione*, in “Argomenti di Diritto del Lavoro”, 2020, n. 2, spec. p. 372 ss.

<sup>87</sup> Alcune proposte per il superamento di tali difficoltà sono pervenute da M. D’ONGHIA, *Remotizzazione del lavoro, relazioni sindacali e tutela della salute dei lavoratori*, in L. ZOPPOLI (a cura di), *Tutela della salute pubblica e rapporti di lavoro*, Napoli, Editoriale Scientifica, 2021, spec. p. 251, e da G. PEZZINI, *Dall’ufficio al web: i diritti sindacali nel lavoro agile*, in M. BROLO, M. DEL CONTE, M. MARTONE, C. SPINELLI, M. TIRABOSCHI (a cura di), *Lavoro agile e smart working nella società post-pandemica. Profili giuridici e di relazioni industriali*, ADAPT University Press, 2021, spec. p. 239.

<sup>88</sup> Benché la l. n. 81/2017 si limiti a statuire l’alternanza di una prestazione resa «in parte all’interno di locali aziendali e in parte all’esterno» (art. 18, comma 1), plurime intese sono intervenute calendarizzando i tassi di rientro in sede, all’espresso fine di pervenire i rischi per la salute derivanti da periodi di astensione troppo prolungati. *Ex multis*, v. l’accordo Enel del 21 marzo 2022 e, sulla riconduzione di tali prassi all’art. 3, comma 10, del d.lgs. n. 81/2008, L.M. PELUSI, *La disciplina di salute e sicurezza applicabile al lavoro agile*, in “Diritto delle Relazioni Industriali”, 2017, n. 4, spec. p. 1047 ss.

<sup>89</sup> Su invito del citato Protocollo nazionale del 7 dicembre 2021 (art. 8), numerosi sono stati gli accordi che hanno regolato la materia, mediante l’attivazione di apposite bacheche elettroniche, *mailing list* o spazi virtuali all’interno dei quali svolgere le assemblee. Tuttavia, sembra permanere la questione – sollevata da G. PEZZINI, *Dall’ufficio al web*, cit., p. 237 – dello «sciopero digitale [...], che rischia di essere inutile, se non, addirittura, controproducente, nel lavoro organizzato per fasi, cicli e obiettivi».

<sup>90</sup> D’obbligo il richiamo a E. GENIN, *Proposal for a Theoretical Framework for the Analysis of Time Porosity*, in “International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations”, 2016, n. 3, p. 280 ss.



*in re ipsa* connaturate al segmento di prestazione reso da remoto. Il rischio di una iperconnessione alle strumentazioni tecnologiche – sia esso autoprodotta<sup>91</sup>, ovvero prodotto dall’organizzazione in termini di eccessivi carichi di lavoro – non è parso, infatti, adeguatamente tutelato dall’art. 19, comma 1, della l. n. 81/2017, in forza del quale nel patto di agilità devono essere previsti «i tempi di riposo [...] nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione».

La disposizione, scarna sul piano del contenuto (e dell’effettività), interroga gli studiosi sull’esistenza, o meno, di un “diritto alla disconnessione”, atteso che «è solo enunciato dal legislatore e deve trovare la sua regolamentazione nell’accordo sul lavoro agile, ossia nella volontà delle parti» mancando, peraltro, specifiche «sanzioni operanti nel caso in cui [esso] non sia rispettato dal datore»<sup>92</sup>.

Nonostante se ne debba leggere il raccordo con «i limiti di durata massima dell’orario di lavoro giornaliero e settimanale» a cui è soggetto il lavoro agile (*ex art.* 18, comma 1, della l. n. 81/2017), nonché con l’impianto prevenzionistico in materia di «salute e sicurezza» di cui è onerato il datore (ai sensi del successivo art. 22, comma 1), in cooperazione con il prestatore (comma 2), la disconnessione è rimessa alla «disponibilità – almeno collettiva, se non anche individuale – delle parti»<sup>93</sup>. Ciò, chiaramente, rischia di vanificare le opportunità di benessere disvelate dalla agilità, allorché una regolamentazione approssimativa dell’aspetto *de quo* potrebbe, nei fatti, costringere a un lavoro “*always on*”<sup>94</sup>.

Se, a livello individuale, la questione ha portato a un ripensamento del ruolo del personale preposto all’assegnazione di tempi, metodi e obiettivi di lavoro agile<sup>95</sup>, a livello collettivo, sono state le lungimiranti previsioni contrattuali a fungere da garanti della disconnessione.

A fare da apripista sono stati i rinnovi del pubblico impiego, che, sulla scorta delle indicazioni fornite dal Patto per l’innovazione e la coesione sociale del 10 marzo 2021<sup>96</sup>, hanno introdotto fasce di contattabilità (pari, al massimo, all’orario

---

<sup>91</sup> Paventa il rischio di fenomeni di “autosfruttamento” M. TURRIN, *Oltre la parità: la formazione e il carico di lavoro del lavoratore agile quali presidio prevenzionistico e garanzia di un effettivo work-life balance*, in M. BROLLO, M. DEL CONTE, M. MARTONE, C. SPINELLI, M. TIRABOSCHI (a cura di), *Lavoro agile e smart working*, cit., qui p. 123. In termini simili, v. anche F. BANO, *Quando lo sfruttamento è “smart”*, in “Lavoro e Diritto”, 2021, n. 2, spec. pp. 313-314.

<sup>92</sup> Così, *ex multis*, A. ALLAMPRESE, *Del diritto alla disconnessione*, in “Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro”, 2022, n. 1, spec. p. 158.

<sup>93</sup> *Ibidem*, qui p. 168. Cfr. E. DAGNINO, *Il diritto alla disconnessione nella legge n. 81/2017 e nell’esperienza comparata*, in “Diritto delle Relazioni Industriali”, 2017, n. 4, spec. p. 1030 ss., a cui si rinvia per il condivisibile percorso argomentativo con cui, nel dialogo comparato, già si enfatizzava come residuassero margini di incertezza rispetto al riconoscimento di un diritto alla disconnessione in Italia.

<sup>94</sup> Per alcuni esempi di “buona” e “cattiva” gestione da parte delle relazioni industriali, D. PORCHEDDU, *La tutela della sicurezza del lavoratore agile. Tra dubbi interpretativi e ruolo della contrattazione collettiva*, in “Working Paper ADAPT – SALUS”, 2021, n. 3, spec. p. 19 ss.

<sup>95</sup> Cfr. G. NICOSIA, *La ricerca della felicità*, cit., spec. pp. 24-25, e M. TURRIN, *Oltre la parità*, cit., p. 122.

<sup>96</sup> In particolare, si prevede che, «con riferimento alle prestazioni svolte a distanza (lavoro agile), occorre porsi nell’ottica del superamento della gestione emergenziale, mediante la definizione, nei futuri contratti collettivi nazionali, di una disciplina che garantisca condizioni di lavoro trasparenti, che favorisca la produttività e l’orientamento ai risultati, concili le esigenze delle lavoratrici e dei lavoratori con le esigenze organizzative delle Pubbliche Amministrazioni,

medio giornaliero) e di inoperabilità (nelle quali il dipendente è irreperibile), per assicurare un'articolazione flessibile, ma non eccessivamente gravosa, dell'impegno quotidiano dello "smart worker"<sup>97</sup>. Nel settore privato, invece, l'invito a individuare «la fascia di disconnessione nella quale il lavoratore non eroga la prestazione» (formulato all'interno del Protocollo nazionale sul lavoro agile del 7 dicembre 2021<sup>98</sup>) ha permesso una rivisitazione delle previsioni pattizie delle parti firmatarie (e non) di tale documento di indirizzo, all'insegna di una loro maggiore efficacia<sup>99</sup>.

Ancor più della flessibilità spaziale, si ritiene che quella temporale dovrebbe essere adeguatamente monitorata, per evitare il paradosso della «conciliazione ingannevole»<sup>100</sup>, che continua a preoccupare la più attenta dottrina, soprattutto in relazione alla condizione delle lavoratrici occupate con tale *modus laborandi*<sup>101</sup>.

Sul punto, si deve più puntualmente osservare che il termine "conciliazione" rappresenta una trasposizione sintetica dell'espressione "work-life balance" adottata dalle istituzioni europee, che tende a «mascherare il vero scopo del bilanciamento, che non è, o non è solo, tra vita e lavoro, ma tra lavoro professionale e lavoro di cura»<sup>102</sup>. In tal senso, la nota distribuzione non paritaria dei compiti assistenziali non retribuiti penalizza, in generale, le donne e, in particolare, le lavoratrici (anche agili), acuendo le difficoltà di un'effettiva conciliazione.

Al proposito, ben dovrebbe ricordarsi la «tempesta perfetta [verificatasi nella pandemia] con la chiusura delle scuole e delle strutture di assistenza diurna per anziani e disabili, che hanno *de facto* relegato le addette alla cura all'interno delle mura domestiche, insieme alle persone da accudire, spesso nella tripla veste di lavoratrici da remoto, docenti di ogni ordine e grado e *housekeeper* a tempo pieno»<sup>103</sup>.

---

consentendo, ad un tempo, il miglioramento dei servizi pubblici e dell'equilibrio fra vita professionale e vita privata» (punto 2).

<sup>97</sup> V. il CCNL Funzioni Centrali del 9 maggio 2022 (art. 39). Più ampiamente, in commento alle ultime tornate contrattuali, cfr. M. NICOLOSI, *La disconnessione nel patto di agilità tra legge, contrattazione collettiva e diritto europeo*, in "Il Lavoro nelle Pubbliche Amministrazioni", 2022, n. 4, p. 673 ss., e, recentissima, A. FENOGLIO, *Il diritto alla disconnessione fra Italia e Europa: un percorso in fieri*, in M. BIASI (a cura di), *Diritto del lavoro e intelligenza artificiale*, Milano, Giuffrè, 2024, spec. p. 377 ss.

<sup>98</sup> Dettagliatamente, l'art. 3, comma 2, del Protocollo ha stabilito che «la prestazione di lavoro in modalità agile può essere articolata in fasce orarie, individuando, in ogni caso, in attuazione di quanto previsto dalle disposizioni normative vigenti, la fascia di disconnessione nella quale il lavoratore non eroga la prestazione lavorativa» (corsivo mio).

<sup>99</sup> Cfr. E. DAGNINO, *Il diritto alla disconnessione nell'esperienza contrattual-collettiva italiana*, in "Lavori Diritti Europa", 2021, n. 4, spec. p. 10, e A. ALLAMPRESE, *Del diritto alla disconnessione*, cit., spec. pp. 163-164.

<sup>100</sup> Così, evocativamente, A.R. TINTI, *La conciliazione ingannevole. A proposito di lavoro "agile" e work-life balance*, in "Rivista Il Mulino", 27 maggio 2016 (in <https://www.rivistailmulino.it/a/la-conciliazione-ingannevole>). Cfr. EAD., *Il lavoro agile e gli equivoci della conciliazione virtuale*, in "WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT", 2020, n. 419, spec. p. 46.

<sup>101</sup> A. ZILLI, *Lavoro da remoto, trasparenza ed equilibrio di genere*, in M. BIASI (a cura di), *Diritto del lavoro e intelligenza artificiale*, cit., spec. p. 418 ss.

<sup>102</sup> D. GOTTARDI, *Digitalizzazione e benessere delle persone: conciliazione e disconnessione. La prospettiva delle istituzioni UE*, in M. PERUZZI, D. SACCHETTO (a cura di), *Il lavoro da remoto*, cit., qui p. 39.

<sup>103</sup> A. ZILLI, *Lavoro da remoto*, cit., qui p. 405. Più ampiamente, sulla condizione occupazionale della forza lavoro femminile onerata dei compiti di *caregiving*, nella e oltre la pandemia, EAD., *Donne che curano*, cit., spec. p. 123 ss.

Il cennato paradosso della conciliazione è stato, quindi, accentuato dall'agilità emergenziale, perpetuando storiche disparità<sup>104</sup> apparentemente insormontabili.

Compreso il problema, sono state, però, progettate utili azioni correttive, nell'intento di evitare che il tempo liberato dalla flessibilità spazio-temporale del lavoro agile possa essere nuovamente riempito dalle lavoratrici con attività di cura.

Dapprima, le parti sociali hanno intensificato la promozione di misure di *welfare* contrattuale, consistenti nell'erogazione di servizi di assistenza a figli, ovvero a familiari anziani o non autosufficienti<sup>105</sup>, sopperendo così (quantomeno in parte) allo squilibrio nel riparto delle responsabilità di cura fra donne e uomini che accedono all'agilità. In seguito, sulla scia degli impulsi europei, è intervenuto il legislatore, arricchendo l'impianto normativo della previsione secondo cui «i datori di lavoro pubblici e privati [...] sono tenuti in ogni caso a riconoscere priorità alle richieste di esecuzione del rapporto di lavoro in modalità agile formulate dalle lavoratrici e dai lavoratori con figli fino a dodici anni di età o senza alcun limite di età nel caso di figli in condizioni di disabilità» [art. 18, comma 3-*bis*, della l. n. 81/2017, introdotto dall'art. 4, comma 2, lett. *b*), del d.lgs. n. 105/2022]<sup>106</sup>.

Peraltro, «la stessa priorità è riconosciuta da parte del datore di lavoro alle richieste dei lavoratori con disabilità in situazione di gravità accertata [*ex* art. 4, comma 1, della l. n. 104/1992] o che siano *caregivers* [ai sensi dell'art. 1, comma 255, della l. n. 205/2017]». Per questi prestatori, attratti alla categoria della “fragilità” di pandemica memoria<sup>107</sup>, l'agilità non mostra solo una funzione conciliativa e di promozione del benessere, rappresentando, più ampiamente, un valido (e ragionevole) accomodamento per la tutela della loro occupazione<sup>108</sup>.

Volendo restituire l'attenzione alla dimensione di genere, giova evidenziare come la novella abbia avuto il merito di superare il «concetto della “conciliazione” vita-lavoro (declinato al femminile), in modo da conseguire la “condivisione” delle

---

<sup>104</sup> Già emerse in relazione al *part-time*, su cui v. M. BROLLO, *Occupazione femminile e flessibilità dei tempi di lavoro: il part-time*, in S. SERAFIN, M. BROLLO (a cura di), *Donne, politica e istituzioni: il tempo delle donne*, Udine, Forum, 2013, p. 135 ss., e, più recentemente, C. ALESSI, *Lavoro e conciliazione nella legislazione recente*, in “Diritto delle Relazioni Industriali”, 2018, n. 3, p. 814 ss.

<sup>105</sup> Per una disamina degli (ulteriori) strumenti organizzativi di *welfare* previsti attraverso la contrattazione collettiva e per i puntuali riferimenti agli accordi che ne hanno disposto la fruizione, v. R. BRUNETTA, C. ALTILIO, *Di non solo lavoro vive l'uomo*, cit., spec. pp. 13 ss.

<sup>106</sup> E. DAGNINO, *Priorità per l'accesso al lavoro agile e ad altre forme di lavoro flessibile*, in D. GAROFALO, M. TIRABOSCHI, V. FILI, A. TROJSI (a cura di), *Trasparenza e attività di cura nei contratti di lavoro. Commentario ai decreti legislativi n. 104 e n. 105 del 2022*, ADAPT University Press, 2023, p. 602 ss. Il “diritto alla priorità” è, peraltro, oggi sorretto sia dalla presunta ritorsività dei provvedimenti disciplinari adottati nei confronti di chi chieda di accedere al lavoro agile, versando nelle condizioni previste *ex lege* (art. 18, comma 3-*bis*), sia dalla sanzione – in caso di rifiuto, opposizione o ostacolo alla fruizione – della mancata certificazione della parità di genere per due anni dal fatto (art. 18, comma 3-*ter*).

<sup>107</sup> Cfr. M. BROLLO, *Lavoro agile per i lavoratori fragili: lezioni dalla pandemia...*, in “Argomenti di Diritto del Lavoro”, 2022, n. 3, p. 405 ss., e P. PASCUCI, *L'emersione della fragilità nei meandri della normativa pandemica: nuove sfide per il sistema di prevenzione?*, in “Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale”, 2023, n. 4, p. 691 ss.

<sup>108</sup> A. ZILLI, *Il lavoro agile per Covid-19 come “accomodamento ragionevole”*, cit., spec. p. 538, in una prospettiva poi recepita nel citato Protocollo nazionale (nell'art. 10). Cfr., recentissima, V. VERZULLI, *Disabilità, malattia cronica, fragilità: il lavoro agile come accomodamento ragionevole*, in “Diritto della Sicurezza sul Lavoro”, n. 1, 2024, p. 1 ss.

responsabilità di cura tra uomini e donne (in una prospettiva neutra)<sup>109</sup>. Sicché, attraverso tale meccanismo – accompagnato dalle «condizioni di lavoro trasparenti e prevedibili» di cui d.lgs. n. 104/2022<sup>110</sup>, che si ritengono estendibili, in un lavoro “non programmato”, alla garanzia della disconnessione [in ragione dell’art. 4, comma 1, lett. p), del d.lgs. n. 104/2022<sup>111</sup>] – l’agilità pare, oggi, poter realmente migliorare la qualità dell’impiego degli e, soprattutto, delle “*smart workers*”.

Infine, si devono considerare le concrete condizioni applicate a chi acceda all’agilità, nella ferma convinzione che eventuali differenze, rispetto a quelle fruite dai colleghi in ufficio, possano generare situazioni di malessere, se non, addirittura, di conflitto, nell’ambiente lavorativo<sup>112</sup>. Nella disciplina di fonte legale, l’aspetto è trattato nell’art. 20, comma 1, della l. n. 81/2017, ove si prevede che «il lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile ha diritto ad un trattamento economico e normativo non inferiore a quello complessivamente applicato, in attuazione dei contratti collettivi [di cui all’art. 51 del d.lgs. n. 81/2015] nei confronti dei lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all’interno dell’azienda».

Rammentando le controversie innescate dal mancato riconoscimento di taluni emolumenti retributivi e di *welfare* ai prestatori agili<sup>113</sup>, ben dovrebbe aversi evidenza di come la tensione non sia verso l’identico trattamento, quanto, invece, verso un trattamento non peggiorativo, rispetto a quello dei colleghi stabilmente occupati in sede. La formulazione della norma non vieta, infatti, l’attribuzione di condizioni (economiche e normative) diverse per lavori di uguale valore<sup>114</sup>, risultando ammissibile una rimodulazione delle voci retributive (ovvero, di quelle incidenti sul relativo meccanismo di determinazione) tale da innescare notevoli

<sup>109</sup> Così, M. BROLLO, *Lo smart working verso il New Normal*, cit., qui p. 48, sottolineandone il valore aggiunto rispetto al criterio di priorità riconosciuto alle sole «lavoratrici nei tre anni successivi alla conclusione del periodo di congedo di maternità» introdotto dalla l. n. 145/2018 (art. 1, comma 486, su cui v. già L. CASANO, *Lavoro agile e conciliazione: una prima verifica alla luce delle soluzioni contrattuali nelle aziende del credito e assicurative*, in “Il Lavoro nella Giurisprudenza”, 2021, n. 7, p. 710).

<sup>110</sup> A. ZILLI, *La trasparenza nel lavoro subordinato*, cit., p. 136.

<sup>111</sup> Infatti, vi si stabilisce che «se il rapporto di lavoro, caratterizzato da modalità organizzative in gran parte o interamente imprevedibili, non prevede un orario normale di lavoro programmato, il datore di lavoro informa il lavoratore circa: 1) la variabilità della programmazione del lavoro [e] 2) le ore e i giorni di riferimento in cui il lavoratore è tenuto a svolgere le prestazioni».

<sup>112</sup> Per alcune considerazioni *a contrario*, sulle disparità di accesso alla misura, v. *infra* (§ 5).

<sup>113</sup> M.S. FERRIERI CAPUTI, *Welfare aziendale e lavoro agile: due istituti legati a doppio filo nel prisma delle relazioni industriali*, in “Bollettino ADAPT”, 2022, n. 5 (in <https://www.bollettinoadapt.it/welfare-aziendale-e-lavoro-agile-due-istituti-legati-a-doppio-filo-nel-prisma-delle-relazioni-industriali/>). La questione è persa del tutto evidente in relazione alla mancata assegnazione dei *voucher* sostitutivi del servizio mensa (cd. “buoni pasto”), motivata in ragione del carattere – non retributivo, ma – assistenziale di tale indennità, collegato all’effettiva presenza del lavoratore presso la sede di servizio. Sul punto, per la ricostruzione del granitico orientamento giurisprudenziale in materia e per l’apertura a un suo superamento, attraverso la presentazione di alcune buone prassi contrattual-collettive, v. C. ALESSI, F. RAVELLI, O. RUBAGOTTI, *Dall’emergenza, l’innovazione. La contrattazione decentrata bresciana durante e dopo la pandemia*, in “Diritto delle Relazioni Industriali”, 2023, n. 3, spec. p. 710-711.

<sup>114</sup> Tale rischio era già stato preconizzato da G. SANTORO-PASSARELLI, *Lavoro etero-organizzato, coordinato, agile e telelavoro: un puzzle non facile da comporre nell’impresa in via di trasformazione*, in “Diritto delle Relazioni Industriali”, 2017, n. 3, spec. p. 785.

sperequazioni, financo nell'avanzamento delle carriere professionali<sup>115</sup>.

Anche in questo caso, lo *status* occupazionale delle lavoratrici può fungere da lente di ingrandimento con cui osservare i limiti applicativi della agilità per il benessere della persona che lavora. Al riguardo, è stato ravvisato il fondato timore che, per accedere a tale modalità, le donne finiscano per accettare trattamenti di minor favore, sia rispetto ai colleghi, sia a quelli da esse stesse goduti nella forma ordinaria di impiego: ciò non farebbe altro che comprimere ulteriormente lo spazio per percorsi paritari, oggi trattenuti fra il “soffitto di cristallo” e il “pavimento appiccicoso”, da liberare urgentemente per far posto agli impatti positivi che questi generano su persone, organizzazioni e società nel suo complesso<sup>116</sup>.

Occorre, allora, che sia assicurata quella parità di trattamento e di opportunità<sup>117</sup> che è funzionale al benessere diffuso, di cui dovranno farsi portatrici le parti sociali, con le cautele e le garanzie che esse sono in grado apportare<sup>118</sup>.

In definitiva, pare potersi affermare che, solo mediante un'attenta ed equa regolamentazione dell'istituto (nell'accesso, nella flessibilità spazio-temporale e nelle condizioni in concreto applicate), questo saprà rispondere alle emergenti istanze di tutela della salute lavorativa, anche nella prospettiva di genere<sup>119</sup>, vera “prova del nove” dei ragionamenti qui prospettati.

##### 5. L'agilità per il benessere organizzativo: il catalizzatore del cambiamento

Convergenndo il *focus* dal piano individuale verso quello organizzativo, resta da comprendere se la modalità agile possa influenzare anche il benessere della comunità lavorativa. La questione potrebbe essere risolta sostenendo che i contesti

---

<sup>115</sup> Del pari, l'art. 20, comma 2, della l. n. 81/2017 prevede che «al lavoratore impiegato in forme di lavoro agili può essere riconosciuto [...] il diritto all'apprendimento permanente» (corsivo mio). Per la proposta di trasformare quella che è ancora una mera facoltà rimessa all'accordo tra le parti in un diritto esigibile dal prestatore, al fine di evitare eventuali differenze nei meccanismi di tutela della professionalità (fra lavoratori *smart* e non), sia permesso il rinvio a M. DE FALCO, *Invecchiamento, lavoro agile e competenze digitali*, in V. FILI (a cura di), *Quale sostenibilità per la longevità*, cit., qui p. 96.

<sup>116</sup> A. ZILLI, *Lavoro da remoto*, cit., qui p. 422. *Amplius*, ID., *Parità di retribuzione per lavori di uguale valore: un passo avanti e uno di lato*, in “Diritto delle Relazioni Industriali”, 2021, n. 3, p. 956 ss.

<sup>117</sup> Rileva, in tal senso, la precisazione fornita dal Protocollo nazionale del 7 dicembre 2021, che, all'art. 9, comma 1, ha stabilito come ciascun lavoratore agile abbia «diritto, rispetto ai lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all'interno dei locali aziendali, allo stesso trattamento economico e normativo complessivamente applicato, anche con riferimento ai premi di risultato [...], e alle stesse opportunità rispetto ai percorsi di carriera, di iniziative formative e di ogni altra opportunità di specializzazione e progressione della propria professionalità, nonché alle stesse forme di welfare aziendale e di benefit previste dalla contrattazione collettiva e dalla bilateralità» (corsivo mio).

<sup>118</sup> Al netto della innegabile riduzione dei costi di spostamento, devono essere, altresì, considerati gli aggravii nelle spese (per luce, gas e connessione internet) sostenute dagli *smart workers*. Anche qui, la contrattazione collettiva giocherà una partita decisiva, promuovendo misure di welfare per il rimborso delle utenze domestiche (peraltro, oggi ampiamente agevolate sul piano fiscale, in ragione dell'intervento dell'art. 3, comma 10, del d.l. n. 173/2022 sull'art. 51, comma 3, del d.P.R. n. 917/1986).

<sup>119</sup> A. ZILLI, *Parità di retribuzione per lavori di uguale valore*, cit., qui p. 424.

in cui si diffonde l'agilità accolgono persone più soddisfatte, con un miglioramento complessivo dell'ambiente e delle relazioni di lavoro.

Da questo punto di vista, non può sfuggire, però, la dimensione elitaria – doppiamente elitaria, se (ri)letta alla luce della “Grande Dimissione”<sup>120</sup> – del lavoro agile. Per questo, infatti, vale l'iconica «regola dei terzi»<sup>121</sup>, secondo cui può accedere solo un terzo dei prestatori (perlopiù nel segmento impiegatizio), in un terzo delle organizzazioni (propense all'innovazione, per struttura o per attività esercitata) e per un terzo delle giornate di impiego settimanali (al massimo)<sup>122</sup>.

Trasversalmente rispetto a tale frazionamento, si pone, inoltre, il divario che insiste fra le persone dotate delle competenze necessarie per lavorare in modo *smart* e quelle che, in quanto prive di un'adeguata alfabetizzazione digitale, non possono fruire della misura. Al di là della mansione espletata, la mancanza di un *know-how* specialistico in ambito tecnologico rappresenta, quindi, una ulteriore condizione ostativa<sup>123</sup>, tale da precludere l'accesso all'agilità e, come detto, al benessere che essa è in grado di generare ove adeguatamente configurata.

*Rebus sic stantibus*, potrebbero sorgere malumori fra coloro che, per attività assegnata, ovvero per bagaglio professionale posseduto, non possono beneficiare della modalità agile<sup>124</sup>. Inoltre, ciò rischierebbe di alimentare nuove fughe dal lavoro rigidamente organizzato (se necessario, anche con cambi di mestiere), esacerbando le difficoltà nel reperimento di personale di cui si è fatta ampia e recente esperienza.

Benché la consolidata affermazione della cd. “Industria 4.0” lasci intendere una sempre più ampia platea di lavoratori (e lavori) potenzialmente “remotizzabili”<sup>125</sup>, in prima battuta, dovrebbe, dunque, negarsi l'idoneità dello strumento a incidere sul benessere organizzativo.

<sup>120</sup> V. *supra*, § 2.

<sup>121</sup> L'espressione è di M. BROLLO, *La polifunzionalità del lavoro agile*, in “Il Diritto del Mercato del Lavoro”, 2023, n. 3, qui p. 574.

<sup>122</sup> Sul punto, è parsa estremamente interessante l'analisi fattoriale condotta da S. DURANTI, N. FARAONI, V. PATACCHINI, N. SCICLIONE, *Chi può lavorare da casa? Potenzialità e prospettive oltre l'emergenza*, in “Economia & Lavoro”, 2020, n. 3, p. 93 ss.

<sup>123</sup> Sul ritardo nei tassi di implementazione delle competenze digitali, anche di base, in Italia e sul cd. “*digital divide*” nell'accesso all'agilità, v. M. DE FALCO, *Invecchiamento, lavoro agile e competenze digitali*, cit., spec. pp. 94-95, e, per analoghe (ma più ampie) considerazioni nel comparto pubblico, ID., *Le competenze digitali per la trasformazione smart del lavoro pubblico*, in “Il Lavoro nelle Pubbliche Amministrazioni”, 2022, n. 4, p. 789 ss.

<sup>124</sup> Al proposito, in Germania, era stata avanzata la proposta di applicare una tassa del 5% ai dipendenti, per ogni giornata (tele)lavorata da casa, che sarebbe stata destinata, con scopi solidaristici, a chi non avesse potuto fruire del “*remote work*” [cfr. A. ZILLI, *Lavorare da casa: obbligo, diritto e infine privilegio. Da tassare?*, in “EQUAL. Il portale italiano di diritto antidiscriminatorio”, 17 novembre 2020 (reperibile in <https://www.dirittoantidiscriminatorio.it/lavorare-da-casa-obbligo-diritto-e-infine-privilegio-da-tassare/>)].

<sup>125</sup> Si pensi, per esempio, all'introduzione di stampanti 3D gestibili da remoto dagli artigiani nel settore della oreficeria, ovvero alle nuove tecniche di manutenzione predittiva, che consentono agli operatori di intervenire da remoto sul settaggio dei macchinari [cfr. sul punto M. TIRABOSCHI, *Manutentori 4.0: non solo nuove tecnologie ma anche nuovi modi di lavorare*, in “Bollettino ADAPT”, 2016, n. 12 (reperibile in <https://www.bollettinoadapt.it/manutentori-4-0-non-solo-nuove-tecnologie-ma-che-nuovi-modi-di-lavorare/?pdf=141914>)]. Nel settore pubblico, invece, già l'indagine di FPA DATA INSIGHT, *Lavoro pubblico 2021*, 2021 (in [https://profilo.forumpa.it/doc/?file=2021/2021\\_FPA\\_Data\\_Insight\\_Lavoro\\_pubblico\\_2021.pdf&confirm=yes](https://profilo.forumpa.it/doc/?file=2021/2021_FPA_Data_Insight_Lavoro_pubblico_2021.pdf&confirm=yes)) testimoniava come «nella “PA in senso stretto”, vale a

Tuttavia, giova evidenziare come la pretesa all'agilità *di pochi* abbia innescato un circolo virtuoso *per molti* – ossia anche per chi non se ne sia potuto direttamente avvalere – in virtù della attitudine dell'istituto a trasformare tutta la organizzazione (e le relazioni sindacali) in cui esso viene adottato.

Depongono in tal senso le recenti previsioni della contrattazione aziendale volte a ridurre, in via sperimentale, l'orario normale di lavoro fissato a livello di categoria<sup>126</sup>, in favore di un'articolazione della settimana lavorativa su quattro giorni a retribuzione invariata<sup>127</sup>. Il caso emblematico – in ragione della risonanza dell'eco mediatica che ha avuto nel dibattito pubblico – è stato rappresentato dall'accordo Intesa Sanpaolo raggiunto lo scorso 26 maggio 2023, ove, accanto al significativo aumento del peso della modalità agile nell'organizzazione del lavoro dei dipendenti del gruppo, è stata ammessa la possibilità di fruire della cd. “settimana corta” compatibilmente con le esigenze aziendali<sup>128</sup>. Al fine di avvalorare la tesi testé sostenuta, però, più meritevoli di segnalazione paiono i successivi accordi Luxottica del 30 novembre 2023 e Lamborghini del 24 gennaio 2024, con cui analoghi meccanismi di rimodulazione dell'orario (previa adesione del lavoratore su base volontaria) sono stati finalmente estesi anche alle “tute blu”<sup>129</sup>.

Nella medesima direzione si collocano le innovative clausole contrattuali che hanno inteso valorizzare la produttività dei lavoratori, consentendo la conversione del premio maturato in ore di permesso aggiuntive (per l'equivalente economico). Tale possibilità, già prevista nell'accordo Electrolux del 23 aprile 2021 (ma, all'epoca, solo per i neogenitori), è stata riproposta in recenti plurimi rinnovi<sup>130</sup>, al fine di garantire altre ipotesi di conciliazione fra vita e lavoro anche a chi rimanga escluso dai tradizionali canali con cui essa è veicolata.

---

dire nel settore dei servizi generali della pubblica amministrazione (al netto delle Forze Armate), il 64,9% delle professioni è telelavorabile».

<sup>126</sup> Invero, tali innovazioni contrattuali sono figlie della previsione di cui all'art. 3, comma 2, del d.lgs. n. 66/2003, ma già costituivano una prerogativa del datore di lavoro – sovente, attribuitavi dall'accordo collettivo – nell'impianto normativo previgente (art. 13, comma 1, della l. n. 196/1997). Sul punto, v. almeno A. ALLAMPRESE, *Riduzione e flessibilità dell'orario di lavoro*, in “Giornale di Diritto del Lavoro e delle Relazioni Industriali”, 2001, n. 89, spec. pp. 127-128.

<sup>127</sup> Una prima sperimentazione in tal senso è stata avviata nell'ambito dell'accordo Uniabita del 27 aprile 2023, che ha previsto, per tutto il personale, una riduzione dell'orario interamente a carico dell'azienda, dalle 38 ore (distribuite su cinque o sei giorni lavorativi), alle 36 ore (dal lunedì al giovedì) durante i quattro mesi della stagione estiva.

<sup>128</sup> D. PORCHEDDU, “Smart working” e “settimana corta” in *Intesa Sanpaolo: un esempio di “transizione digitale” negoziata*, in “Diritto delle Relazioni Industriali”, 2023, n. 3, spec. p. 855 (sul lavoro agile) e pp. 857-858 (sulla “settimana corta”).

<sup>129</sup> Cfr. M. TIRABOSCHI, *Orario di lavoro: cosa insegnano gli accordi Luxottica, Lamborghini, Intesa Sanpaolo*, in “Contratti & Contrattazione Collettiva”, 2024, n. 1, pp. 4-5, e F. ALIFANO, *L'orario nella contrattazione collettiva aziendale: tendenze del 2023*, in corso di stampa in “Diritto delle Relazioni Industriali”, 2024, n. 2, spec. § 4.

<sup>130</sup> V. gli accordi Lift Truck Equipment del 29 aprile 2023, Enel del 5 luglio 2023, Banca Sella del 14 settembre 2023 e Unicredit del 13 febbraio 2024. Cfr. S. SPATTINI, *Nuove tendenze nel welfare aziendale: conversione del premio di risultato in permessi*, in “Bollettino ADAPT”, 2024, n. 8 (reperibile in <https://www.bollettinoadapt.it/adaptwelfare-nuove-tendenze-nel-welfare-aziendale-conversione-del-premio-di-risultato-in-permessi/?pdf=220535>).

Nondimeno, rilevano i regimi di flessibilità introdotti contrattualmente per il tramite del modello della cd. “banca delle ore”, oppure attraverso la cessione volontaria di ferie e permessi fra dipendenti<sup>131</sup>. Quest’ultima costituisce il più chiaro esempio di come «un ambiente lavorativo positivo [possa] stimolare nei lavoratori quei comportamenti cooperativi attesi dalla regolazione multilivello della Sicurezza e Salute» per il benessere organizzativo<sup>132</sup>.

Alla luce dei numerosi esempi riportati, può dirsi accertata una matura sensibilità, in capo a rappresentanze e organizzazioni, rispetto al profilo qui considerato. L’esito che si può trarre da tali esperienze è che la spinta alla flessibilità avviata dagli *smart workers* abbia portato a profondi cambiamenti, per sé e per “gli altri”, riuniti dall’esigenza di rispondere alle domande di protezione del benessere, divenute (sempre più) pressanti negli odierni rapporti di impiego.

Oltre ai riflessi positivi che il lavoro agile ha generato nell’ambiente esterno, in termini di sostenibilità<sup>133</sup> e di coesione territoriale<sup>134</sup>, è nell’ambiente interno all’organizzazione che esso ha mostrato le proprie maggiori potenzialità, quale catalizzatore dello “stare bene” dei singoli e dell’intera popolazione aziendale. Si deve, allora, condividere la lettura di chi, partendo dalla «rilevante distinzione concettuale tra la *persona*, intesa come essere in relazione con gli altri e la società, e il semplice *individuo*, inteso come monade separata dalle sue relazioni sociali», ha sostenuto che «quella che viviamo non è puramente una sfida regolatoria e normativa ma, prima di tutto, una sfida partecipativa»<sup>135</sup>.

Del pari, adesivamente, si ritiene che tale sfida possa essere vinta soltanto «rimettendo al centro del sistema prevenzionistico una cultura (anche sindacale)

<sup>131</sup> Sulla disciplina relativa a entrambi gli istituti sopra richiamati e sulla loro funzione solidale nel contesto pandemico, v. M. DALLA SEGA, S. SPATTINI, *Ruolo della contrattazione collettiva nel ricorso al welfare aziendale per fronteggiare le conseguenze dell'emergenza Covid-19*, in D. GAROFALO, M. TIRABOSCHI, V. FILÌ, F. SEGHEZZI (a cura di), *Welfare e lavoro nella emergenza epidemiologica*, cit., Vol. V, p. 135 ss. Più recentemente, per le ultime previsioni contrattual-collettive in materia, v. R. BRUNETTA, C. ALTILIO, *Di non solo lavoro vive l'uomo*, cit., spec. p. 18.

<sup>132</sup> E. ALES, *Il benessere del lavoratore*, cit., qui p. 50.

<sup>133</sup> Cfr. M. BROLLO, *Lo smart working verso il New Normal*, cit., ove si sottolinea che «il lavoro da remoto, riducendo gli spostamenti quotidiani per esigenze lavorative, ha limitato il traffico e l'inquinamento, nonché ha ridotto il consumo di carburante» (qui pp. 43-44). Più ampiamente, sul nesso tra salute della persona (che lavora) e dell’ambiente (che la circonda), v. P. PASCUCCI, *Modelli organizzativi e tutela dell’ambiente interno ed esterno all’impresa*, in “Lavoro e Diritto”, 2022, n. 2, p. 335 ss.

<sup>134</sup> Già durante la pandemia, era emersa l’idea che lo *smart working* potesse costituire un’occasione per ripopolare i luoghi più marginali del Paese (ossia quelli interessati dalla «Strategia Nazionale per le Aree Interne»), specie a opera di quelle persone che preferiscono allontanarsi dai centri urbani e avvicinarsi allo stile di vita delle aree rurali, motivate dal contatto con la natura e dalle prospettive di benessere individuale. Sul punto, sia consentito il rinvio a M. DE FALCO, *Il lavoro agile nelle (e per le) aree interne*, in M. BROLLO, M. DEL CONTE, M. MARTONE, C. SPINELLI, M. TIRABOSCHI (a cura di), *Lavoro agile e smart working*, cit., spec. p. 22 ss. e, per i più recenti approdi, v. A. ZILLI, *Il lavoro agile dopo la pandemia covid-19 tra riscatto delle zone remote e South working*, in A. BELLAVISTA, M. MARINELLI (a cura di), *Studi in onore di Alessandro Garilli*, Giappichelli, 2023, p. 1320 ss. e, recentissimi, i vari contributi accolti da L. CORAZZA, L. DI SALVATORE, F. TANTILLO, R. ZUCARO (a cura di), *Smart working, tempi di vita e del lavoro e riequilibrio demografico dei territori*, in *Quad. Fondazione Giacomo Brodolini. Itinerari di diritto e relazioni del lavoro*, 2024, n. 66.

<sup>135</sup> Così, M. TIRABOSCHI, *Nuovi modelli della organizzazione del lavoro*, cit., qui p. 153.



collaborativa»<sup>136</sup>, che investa sul benessere, individuale e organizzativo, e sui nuovi modelli di lavoro che esso possono contribuire a realizzare.

## 6. Considerazioni finali

Si tratta ora di riannodare il filo rosso dei ragionamenti sin qui svolti, per tentare di fornire una risposta alla domanda di ricerca enunciata in apertura.

La riflessione è stata ispirata dal recente e inedito dinamismo del mercato del lavoro. Dopo avere esaminato le transizioni occupazionali intervenute nel contesto della cd. “Grande Dimissione”, in un primo momento, la ricerca ha conosciuto una battuta d’arresto davanti agli ostacoli di un approccio strettamente quantitativo sui flussi dei dati ministeriali. In questo scenario, è giunta in soccorso la letteratura sociologica, che, accompagnata dalle irrefutabili indagini empiriche, ha permesso di afferrare le ragioni sottostanti al fenomeno, confermando la centralità del benessere fra le aspettative riposte dai prestatori nelle attuali relazioni di impiego.

Al fine di verificare la capacità dei nuovi modelli di organizzazione del lavoro di incidere sul soddisfacimento di queste istanze, si è, quindi, deciso di prendere a riferimento la modalità agile, nella salda idea che essa ben possa riassumere gli elementi con cui tale benessere può essere generato, per i destinatari della misura, e diffuso, nell’intera comunità aziendale.

Dapprima, ci si è chiesti se e, soprattutto, a quali condizioni l’agilità possa dirsi soddisfacente delle pretese avanzate da chi ne fruisca direttamente. Al netto delle evidenti ambiguità – riscontrate, in particolare, con riguardo alla condizione delle lavoratrici – la disamina della disciplina legale e della regolamentazione contrattual-collettiva dell’istituto ne ha mostrato la attitudine a indurre il tanto agognato miglioramento delle condizioni di impiego.

In seguito, l’attenzione si è spostata sul piano dell’influenza indiretta che l’agilità esercita anche su chi “*smart non sia*”. Apprezzabilmente, lo strumento si è rivelato carburante per il motore del cambiamento organizzativo, spingendo gli attori delle relazioni industriali verso l’introduzione di innovative tecniche di tutela, valide per rispondere alle esigenze di *tutti*.

Poiché, nelle organizzazioni tese al benessere, «tra gli interessi “aziendali” e quelli dei lavoratori dovrebbe esistere una stretta convergenza»<sup>137</sup>, si ha la fattuale dimostrazione di come il lavoro agile abbia tradotto gli obiettivi originariamente affidatigli dalla legge, quali sono quelli «di incrementare la competitività e [di] agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro» (art. 18, comma 1, della l. n. 81/2017). In quanto idoneo, ove opportunamente strutturato, a incidere sul benessere dei singoli e a stimolare quello organizzativo, lo “*smart working*” potrebbe,

---

<sup>136</sup> *Ibidem*, p. 153.

<sup>137</sup> Così, P. PASCUCCI, *Il rilievo giuridico del benessere organizzativo*, cit., qui p. 30.

finalmente, avverarsi, contribuendo alla produttività<sup>138</sup> (e all'efficienza<sup>139</sup>), in termini di *attraction* e *retention* delle risorse umane, oggi non solo preziose, ma indispensabili.

Le considerazioni esposte sull'agilità consentono, dunque, di guardare in filigrana, e con una luce parzialmente nuova, i modelli con cui il lavoro è organizzato, alla ricerca della – plurimamente declamata, ma, purtroppo, ancora poco praticata – valorizzazione delle multiformi dimensioni della salute lavorativa, che convengono a tutti e di cui tutti devono poter godere.

### *Abstract*

*Muovendo dalla disamina delle transizioni occupazionali avvenute nel contesto della cd. "Grande Dimissione", questo saggio intende proporre uno studio su una specifica declinazione della salute lavorativa divenuta ormai cruciale nelle odierne relazioni di impiego, quale è quella del benessere, individuale e organizzativo. L'obiettivo è quello di comprendere l'attitudine dei nuovi modelli di organizzazione del lavoro, da un lato, a migliorare la qualità delle condizioni occupazionali dei propri destinatari e, dall'altro, a generare benessere diffuso, anche per chi non possa fruirne direttamente. La verifica dell'ipotesi di ricerca è affidata a un'analisi giuridica e di relazioni industriali del lavoro agile, nella convinzione che esso possa fungere da cartina di tornasole per un più ampio ripensamento del rapporto fra organizzazione e salute lavorativa. Sul piano metodologico, all'approfondimento della normativa e della dottrina si affianca un esame dei testi contrattual-collettivi di riferimento e di alcune indagini empiriche a supporto del ragionamento.*

*Starting from the examination of the occupational transitions experienced in the context of the so-called "Great Resignation", this paper aims to investigate a specific dimension of occupational health, which has become crucial in the current labour relations and relates to individual and organizational the well-being. The purpose of the research is to understand the suitability of new models of work organization to improve the quality of the employment conditions of their recipients, and to generate widespread well-being, even for workers who cannot benefit directly from them. The test of the research hypothesis is carried out both by a legal and industrial relations analysis of remote work, in the awareness that it can be a reference for a broader rethinking of the relationship between organization and occupational health. On the methodological side, an in-depth study of the legislation and the doctrine is flanked by an overview of collective agreements, and of some empirical investigations useful to support the developed reasoning.*

### *Parole chiave*

*Modelli organizzativi del lavoro, Salute lavorativa; Benessere individuale e organizzativo, "Grande Dimissione", Lavoro agile, Attrattività*

### *Keywords*

*Models of working organization, Occupational health, Individual and organizational well-being, "Great Resignation", Remote work, Attraction*

<sup>138</sup> Sul nesso "benessere-produttività", v. già P. CAMPANELLA, *Benessere al lavoro, produttività dell'impresa, partecipazione dei lavoratori in tempo di crisi*, in L. ANGELINI (a cura di), *La prevenzione dei rischi da stress lavoro-correlato. Profili normativi e metodiche di valutazione*, in "I Working Papers di Olympus", 2014, n. 31, spec. pp. 58-59.

<sup>139</sup> G. NICOSIA, *La ricerca della felicità*, cit., spec. p. 21.