

# Tempi di lavoro e salute: prevenzione, partecipazione e contrattazione collettiva dei “time-less workers”<sup>\*\*</sup>

di Michele Squeglia\*

SOMMARIO: 1. Premessa. – 2. La prevenzione come presidio di salute e dignità: il tempo di lavoro come fattore critico. – 3. Il tempo che tutela: modelli organizzativi di prevenzione, asseverazione e cooperazione del lavoratore nella sicurezza del lavoro. – 3.1. Il modello 231 e la gestione del tempo come presidio di prevenzione e legalità. – 3.2. L’asseverazione come strumento di legittimazione sociale e tecnica: profili teorici e implicazioni normative. – 3.3. Il *risk-based thinking* come paradigma della prevenzione organizzativa. – 3.4. La responsabilità partecipata del lavoratore nella costruzione del sistema di sicurezza. – 4. La partecipazione come strumento di democrazia economica. – 5. La contrattazione collettiva come sede di regolazione del tempo e della salute. – 6. Osservazioni conclusive.

## 1. Premessa

Il presente contributo si inserisce in un più ampio percorso di ricerca volto ad approfondire la regolazione giuridica dei cd. “time-less workers”<sup>1</sup>, ossia quei

\* Michele Squeglia è professore associato di diritto del lavoro, della previdenza sociale e della sicurezza presso il Dipartimento di diritto privato e storia del diritto dell’Università degli Studi di Milano. Consulente della Commissione Permanente di Inchiesta sulle condizioni di lavoro sullo sfruttamento e sulla tutela della salute nel lavoro pubblico e privato in Italia presso la Camera dei Deputati. [michele.squeglia@unimi.it](mailto:michele.squeglia@unimi.it)

\*\* Lo studio si colloca nell’ambito del PRIN – Codice Progetto 2022HPPFNL - «Time-less Workers? Legal Challenges in Work Activities Managed by Objectives and Without Scheduled Working Hours», a cui partecipano l’Università di Bari Aldo Moro e l’Università degli Studi di Milano, sotto la supervisione scientifica del PI Prof. Vito Sandro Leccese.

Il saggio è stato preventivamente assoggettato alla procedura di referaggio prevista dalle regole editoriali della Rivista.

<sup>1</sup> La scelta del Gruppo di Ricerca PRIN di adottare l’espressione “time-less workers”, intesa come lavoratori senza tempo, è deliberatamente ossimorica e intende evocare, in chiave critica, una condizione lavorativa sempre più diffusa, ma ancora scarsamente regolata. Con tale denominazione si fa riferimento a figure professionali qualificate, impiegate in contesti digitalizzati, orientati al risultato e caratterizzati da modelli organizzativi flessibili e asincroni. L’assenza di una scansione temporale definita non implica, tuttavia, una riduzione del carico lavorativo, bensì una sua diversa articolazione, spesso più intensa e meno visibile. Proprio per questo, tali lavoratori pongono sfide rilevanti in termini di tutela della salute, della sicurezza e della qualità della vita lavorativa, rendendo necessaria una riflessione giuridica e organizzativa capace di cogliere le specificità di questa condizione e di tradurle in strumenti di protezione adeguati. L’emergere di queste nuove soggettività impone al diritto del lavoro di superare le tradizionali categorie regolative, orientandosi verso modelli più inclusivi e adattivi, in grado di garantire l’effettività delle tutele anche nei contesti produttivi più fluidi e frammentati. Né può essere sottaciuto il fenomeno del “lavoro a distanza aggiuntivo” – distinto da quello surrogatorio – che si configura come prestazione eccedente i confini della normale attività, frequentemente priva di corrispettivo economico e realizzata per fronteggiare sollecitazioni datoriali oltre l’orario di lavoro o per rispettare scadenze normativamente o convenzionalmente imposte.

lavoratori la cui prestazione non è soggetta ad un orario predeterminato e che operano con ampi margini di autonomia nella gestione dei tempi di lavoro. Tali figure, spesso altamente qualificate e impiegate in contesti digitalizzati e orientati al risultato, sollevano questioni rilevanti in materia di tutela della salute, sicurezza e qualità della vita lavorativa.

Il fenomeno, se, da un lato, riflette un mutato clima culturale, dall’altro lato, segnala una trasformazione profonda nei modelli regolativi contemporanei, nei quali l’idea di una rigida strutturazione temporale della prestazione tende a perdere centralità, lasciando spazio a configurazioni più flessibili e adattive. Tale scenario impone un’indagine condotta secondo una prospettiva integrata, poiché l’idea che la tutela della sicurezza sul lavoro possa derivare esclusivamente da un singolo ambito normativo appare ormai tramontata. La protezione, se interpretata secondo una logica meramente produttivistica, finisce per assumere una funzione strumentale; al contrario, essa richiede un approccio complessivo alla prevenzione, capace di coniugare efficienza organizzativa e benessere individuale.

In un contesto globale caratterizzato da un tessuto digitale sempre più pervasivo, questa evoluzione metodologica, orientata verso la funzionalizzazione del diritto, si rivela decisiva, soprattutto alla luce della crescente diffusione delle modalità di lavoro a distanza<sup>2</sup>.

Dal nucleo delle elaborazioni maturate in dottrina<sup>3</sup>, prende avvio la riflessione sull’approccio “sistemico” alla prevenzione, accordando priorità all’elaborazione di un modello organizzativo strutturato, giacché qualunque prospettazione non può limitarsi alla mera adozione di principi generali o buone pratiche, senza che tali principi si traducano in un sistema formalizzato e coerente, capace di orientare in modo effettivo il comportamento dell’organizzazione<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Il che disvela come la regolazione del lavoro non possa essere ridotta ad un mero esercizio tecnico, ma debba essere concepita quale processo dinamico capace di armonizzare saperi giuridici, tecnologici e organizzativi. Sull’evoluzione di tali saperi nel diritto del lavoro — riflessione estensibile anche al diritto della sicurezza — si v., M. SQUEGLIA, *Oltre i saperi. Diritto del lavoro e altre scienze: un «sapere intersezione» o un «nuovo sapere»?*, in F. BIONDI, R. SACCHI (a cura di), *Dialogo transdisciplinare e identità del giurista*, Milano, Giuffrè, 2023, p. 24 ss.

<sup>3</sup> P. PASCUCI, *Modelli organizzativi e tutela dell’ambiente interno ed esterno all’impresa*, in “Lavoro e Diritto”, 2, 2022, p. 336 ss. constata, tra l’altro, che la prevenzione integrata tra ambiente interno ed esterno all’impresa non può limitarsi a una sommatoria di obblighi settoriali, ma richiede un metodo organizzativo coerente e formalizzato. L’adozione di sistemi di gestione, se effettivamente attuati e monitorati, può rappresentare un ponte tra la responsabilità sociale dell’impresa e la sua responsabilità giuridica, soprattutto in relazione ai reati presupposto ambientali e infortunistici previsti dal d.lgs. n. 231/2001. Ed è qui che si disvela la funzione: il modello organizzativo non è solo uno strumento tecnico, ma un dispositivo di trasparenza e di effettività, capace di orientare le condotte aziendali verso una cultura della prevenzione.

Il tema era stato, in precedenza, analizzato da L. ANGELINI, *La valutazione di tutti i rischi*, in *Salute e sicurezza sul lavoro a dieci anni dal d.lgs. n. 81/2008*, Milano, Franco Angeli, 2019, p. 81; B. CARUSO, R. DEL PUNTA, T. TREU, *Manifesto per un diritto del lavoro sostenibile*, Centre for the Study of European Labour Law “Massimo D’Antona”, 2020.; P. TULLINI, *I sistemi di gestione della prevenzione e della sicurezza sul lavoro*, in “Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali”, 2010, p. 403 ss.

<sup>4</sup> Sotto questo angolo visuale, deve ritenersi che la mera enunciazione di principi generali non sia sufficiente: la prevenzione richiede un impianto organizzativo strutturato, capace di tradurre valori e buone prassi in comportamenti effettivi e coerenti. Sul punto, M. SQUEGLIA, *Presentazione* in M. SQUEGLIA (a cura di), *Le attualità nel diritto della tutela della salute e della sicurezza del lavoro*, Torino, Giappichelli, 2025, p. XVII ss.

Precisamente, il modello organizzativo, dotato di elementi essenziali quali un organismo indipendente di vigilanza, un apparato disciplinare ed un codice etico, rappresenta lo strumento attraverso cui l'impresa può non solo rendere trasparenti le proprie procedure decisionali e operative, ma anche garantire che tali procedure incidano concretamente sulle condotte aziendali, assicurando coerenza tra le finalità dichiarate e le prassi adottate. Ne offre testimonianza la recente revisione dell'art. 41, Cost., la quale ha sancito la tutela della salute e dell'ambiente come limiti invalicabili all'iniziativa economica privata, riconoscendo «(...) un obbligo dell'imprenditore di adottare comportamenti proattivi finalizzati a tutelare effettivamente salute e ambiente», giacché si supera così la tradizionale impostazione fondata sul principio del *non facere*, in direzione di una concezione imprenditoriale fondata su impegni concreti e orientamenti etico-sostenibili<sup>5</sup>.

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

La verità è che il tempo – pur nella sua progressiva smaterializzazione – continua a costituire un parametro imprescindibile nella definizione del rapporto di lavoro, assumendo una funzione strutturale che non può essere ridotta ad una mera rattoppatura delle lacune normative. La sua regolazione, anche per i *time-less workers*, costituisce una condizione essenziale per garantire la sostenibilità sociale e produttiva delle nuove forme di organizzazione del lavoro.

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

Il dibattito si colloca nell'ambito di questa condivisibile e duplice ricostruzione<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Sulla riforma dell'art. 41 Cost. e sull'obbligo proattivo dell'imprenditore in materia di salute e ambiente, si v. P. PASCUCI, *Modelli organizzativi*, cit., p. 337 ss.

<sup>6</sup> G. NATULLO, "Nuovi" contenuti della contrattazione collettiva, *organizzazione del lavoro e tutela della salute e sicurezza dei lavoratori*, in "I Working Papers di Olympus", n. 5/2012, p. 6 ss.; recentemente, ritorna sul punto anche M. PAGANO, *L'orario di lavoro e sicurezza del lavoro*, in "Forme", 27 gennaio 2020, reperibile al link: <https://www.forme.online/2020/01/27/orario-di-lavoro-e-sicurezza>.

Queste considerazioni sono avvalorate da quanto la dottrina aveva elaborato negli anni in ordine alla centralità dell'organizzazione nella prevenzione, al ruolo della contrattazione collettiva e, infine, alla partecipazione dei lavoratori come leva di sicurezza. A tale riguardo, si richiamano gli scritti di: O. BONARDI, *Articolo 3. Campo di applicazione*, in C. ZOLI (a cura di), *I. Principi comuni*, in L.

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

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

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

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

---

MONTUSCHI (diretto da), *La nuova sicurezza sul lavoro*, Bologna, Zanichelli, 2011, p. 67 ss.; P. CAMPANELLA, *Profili collettivi di tutela della salute e rappresentanza dei lavoratori per la sicurezza*, in “Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale”, 2, suppl., 2007, p. 175 ss.; L.E. GOLZIO, *La prevenzione e la tutela della salute e sicurezza dei lavoratori nel quadro del cambiamento dell'organizzazione aziendale*, in M. TIRABOSCHI, L. FANTINI (a cura di), *Il Testo unico della salute e sicurezza sul lavoro*, Milano, Giuffrè, 2009, p. 33 ss.; M. LAI, *Diritto della salute e della sicurezza sul lavoro*, Torino, Giappichelli, 2010; B. MAGGI, *Analisi e progettazione per la tutela della salute*, in L. MONTUSCHI, *Ambiente, salute e sicurezza*, Torino, Giappichelli, 1997, p. 325 ss.; L. MONTUSCHI, *Diritto alla salute ed organizzazione del lavoro*, Milano, Franco Angeli, 1986; C. ZOLI, *Sicurezza del lavoro: contrattazione e partecipazione*, in “Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale”, I, 2000, p. 625 ss.

hanno operato una differenziazione tra il criterio dell'interesse – da valutarsi *ex ante* – e quello del vantaggio, apprezzabile *ex post*.

Si matura sempre più la consapevolezza dell'impossibilità di riproporre schemi dottrinali congrui all'odierno contesto sociale e lavorativo, ancora impostato su criteri meramente formali. A ben guardare, si tratta di schemi non solo incongrui, ma anche contraddetti dalla diversa impostazione riscontrabile nel recente approdo della giurisprudenza di legittimità, sempre più orientata a rafforzare l'idea che la prevenzione non possa essere disgiunta da una progettazione organizzativa consapevole e responsabile, in cui le scelte imprenditoriali siano valutate anche in termini di impatto sulla salute e sicurezza dei lavoratori<sup>7</sup>.

Se si riflette attentamente, è attraverso l'analisi dei *time-less workers* che l'autonomia contrattuale collettiva può assumere un ruolo decisivo nell'attuazione del principio di effettività, inteso – secondo gli insegnamenti di una remota dottrina – come capacità di «autotutelare in forma effettiva i propri interessi di lavoro»<sup>8</sup>. Lo studio di tali figure consente infatti di delineare «il meccanismo di equilibrio tra tutela statutaria ed extrastatutale del lavoro», nel senso che «il legislatore, per il quale il principio di tutela extrastatutale rappresenta un limite invalicabile, può e deve garantire statualmente gli interessi di lavoro solo nella misura in cui l'autonomia extrastatutale non sia effettiva»<sup>9</sup>. In questa prospettiva, l'analisi dei *time-less workers* offre alla contrattazione collettiva strumenti innovativi per tradurre, in chiave contemporanea, il principio di protezione del lavoro attraverso la definizione di standard minimi di garanzia, il riconoscimento del diritto alla disconnessione, la promozione della conciliazione tra vita professionale e vita privata e la valorizzazione della dimensione partecipativa nella gestione del tempo<sup>10</sup>.

<sup>7</sup> V. Cass. pen., Sez. Un., 18 settembre 2014, n. 38343, in “Cassazione penale”, 2014, p. 38343 ss. La nota pronuncia sul caso *Thyssenkrupp* ha segnato un passaggio decisivo nella giurisprudenza sulla sicurezza sul lavoro, affermando che la responsabilità penale può derivare da scelte organizzative consapevoli e omissive, ove il rischio sia stato accettato o sottovalutato. Le Sezioni Unite hanno ribadito che la prevenzione non può prescindere da una progettazione aziendale responsabile, valorizzando il ruolo delle posizioni di garanzia e il nesso causale tra assetti organizzativi e danno, anche in chiave di colpa cosciente o dolo eventuale.

Sul rilievo della pronuncia, torna anche recentemente P. PASSALACQUA, *Spunti sulla gestione partecipata della sicurezza sul lavoro*, in “Massimario di Giurisprudenza del Lavoro”, 4, 2024, p. 421 ss., dove si evidenzia come la prevenzione non possa prescindere da una progettazione aziendale consapevole e responsabile, nella quale l'organizzazione del lavoro si configura come leva strategica per la tutela della salute e per l'efficace implementazione dei modelli gestionali ex art. 30 del d.lgs. n. 81/2008.

<sup>8</sup> R. FLAMMIA, *Contributo all'analisi dei sindacati di fatto*, Milano, Giuffrè, 1963, specialmente pp. 31, 34, 35 e 36.

<sup>9</sup> Ivi, p. 36.

<sup>10</sup> Le esperienze contrattuali più avanzate – tra cui gli accordi sul lavoro agile disciplinati dalla legge n. 81/2017 e i modelli “Flessibilità, Obiettivi, Risultati” (F.O.R.) introdotti nel settore chimico-farmaceutico – dimostrano la possibilità di costruire “architetture regolative” capaci di coniugare autonomia operativa e protezione giuridica. Tali modelli si rivelano particolarmente efficaci anche per quei lavoratori la cui prestazione non è incardinata in un orario rigidamente predeterminato, offrendo soluzioni che valorizzano la responsabilità individuale, il risultato professionale e la sostenibilità organizzativa, nel rispetto dei principi di partecipazione e tutela collettiva. Sul rapporto tra flessibilità organizzativa e tutela della salute, nel quale sono valorizzati

Emerge, dunque, al di fuori della cornice legislativa e giurisprudenziale, il ruolo strategico di essa come leva per la promozione di modelli organizzativi coerenti con i principi della responsabilità sociale d’impresa.

Chi scrive è consapevole che ciò apre la via ad una metodologia fondata sui risultati.

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

## 2. La prevenzione come presidio di salute e dignità: il tempo di lavoro come fattore critico

Se si parte dalle premesse teoriche in precedenza delineate, la dimensione temporale della prestazione lavorativa deve essere configurata come elemento centrale nella costruzione di un sistema prevenzionistico orientato non solo alla sicurezza fisica, ma anche alla tutela della dignità del lavoratore<sup>11</sup>. La distribuzione dell’orario, la durata della prestazione, la prevedibilità dei turni e la possibilità di fruire di riposi e ferie costituiscono variabili essenziali, in quanto incidono direttamente sul benessere psico-fisico del prestatore di lavoro

---

modelli contrattuali come il sistema Ergo-UAS e le soluzioni F.O.R. in chiave di prevenzione proattiva e partecipata, si v. S. BUOSO, *La dimensione temporale del lavoro tra prevenzione primaria e secondaria*, in “Diritto della Sicurezza del Lavoro”, 1/2017, I, p. 30 ss.

<sup>11</sup> Tale impostazione è ampiamente condivisa in dottrina: G.G. BALANDI, *Il contenuto dell’obbligo di sicurezza*, in “Quaderni di Diritto del Lavoro e delle Relazioni Industriali”, 14, 1993, pp. 82 e 83 ha chiarito come l’obbligo di sicurezza implichi una tutela sostanziale, strettamente legata all’organizzazione del lavoro. In questa linea si collocano anche le riflessioni di V. LECCESE, *L’orario di lavoro. Tutela costituzionale della persona, durata della prestazione e rapporto tra le fonti*, Bari, Cacucci, 2001, che ha approfondito il rapporto tra orario di lavoro e tutela costituzionale della persona; di L. MONTUSCHI, *Aspettando la riforma*, in *Studi in onore di Giorgio Ghezzi*, Padova, Cedam, 2005, p. 1199 ss., il quale ha evidenziato la necessità di un’organizzazione rispettosa dei diritti fondamentali del lavoratore. In chiave più recente, S. BUOSO, *La dimensione temporale del lavoro*, cit., p. 30 ss., sottolinea come l’innalzamento della durata giornaliera comporti una crescita più che proporzionale del rischio di infortuni, evidenziando la necessità di una regolazione che non si limiti a soglie settimanali, ma che tenga conto dell’intensità e della distribuzione del tempo lavorativo. Della stessa Autrice si segnala, in ordine all’evoluzione del significato di prevenzione, anche il volume *Principio di prevenzione e sicurezza sul lavoro*, Torino, Giappichelli, 2020.

Si possono proporre diversi esempi che confermano la traiettoria evolutiva qui delineata. Il primo, il telelavoro, rappresenta l'antesignano di questa trasformazione; il secondo, il lavoro agile, ne costituisce l'espressione più recente e paradigmatica<sup>12</sup>. A questi si aggiungono il lavoro mobile, il lavoro itinerante e quello dei trasfettisti, figure che convergono nel segnalare la crisi della nozione tradizionale di tempo di lavoro, ormai inadeguata rispetto alle mutate esigenze sociali e alla crescente autonomia riconosciuta al prestatore d'opera. È da questa consapevolezza che occorre muovere per ripensare categorie e strumenti di tutela.

Se è vero che la diffusione del lavoro agile<sup>13</sup> ha accentuato la sovrapposizione tra tempo di vita e tempo di lavoro, generando fenomeni di intensificazione e "invisibilizzazione" del tempo che reclamano presidi di misurabilità e disconnessione<sup>14</sup>, è altrettanto vero che tali fenomeni non si configurano come meri effetti collaterali, bensì come variabili strutturali che incidono in modo decisivo sulla configurazione del rapporto di lavoro e sulla sua sostenibilità. L'eccessiva intensità dei carichi, l'indeterminatezza dei ruoli, l'insufficienza del supporto organizzativo e la precarietà contrattuale non sono semplici disfunzioni, ma fattori che, secondo l'EU-OSHA, assumono la natura di rischi psicosociali da valutare nel Documento di Valutazione dei Rischi al pari di quelli fisici.

A ben guardare, si tratta di profili problematici non nuovi: già il telelavoro aveva imposto – e continua a imporre – una lettura del rischio in chiave organizzativa<sup>15</sup>. Senza tracciabilità dei carichi, chiarezza dei ruoli e supporto strutturale, la flessibilità si traduce in esposizione non governata, aggravata da ulteriori rischi che il telelavoro porta con sé: l'isolamento sociale, l'assenza di presidi ergonomici, la reperibilità continua e la pressione da *performance* "invisibile"<sup>16</sup>.

<sup>12</sup> La tutela della salute e della sicurezza rappresenta un terreno privilegiato per cogliere le complessità che si annidano nella distinzione degli scopi e degli strumenti tra lavoro etero-organizzato, coordinato, agile e telelavoro. Per un'analisi delle differenziazioni, si veda G. SANTORO PASSARELLI, *Lavoro eteroorganizzato, coordinato, agile e il telelavoro: un puzzle non facile da comporre in un'impresa in via di trasformazione*, in "WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT", n. 327/2017.

<sup>13</sup> Si v. E. DAGNINO, *Lavoro agile: una questione definitoria*, in E. DAGNINO, M. TIRABOSCHI (a cura di), *Verso il futuro del lavoro. Analisi e spunti su lavoro agile e lavoro autonomo*, Adapt University Press e-book series 50, 2016, p. 26 ss.; P. ICHINO, *Il lavoro agile un po' appesantito*, in [www.pietroichino.it](http://www.pietroichino.it), 13 maggio 2017.

<sup>14</sup> Di tale consapevolezza offre significativa testimonianza lo studio di L. MONTEROSSO, *I tempi grigi nel lavoro che cambia*, Torino, Giappichelli, 2025.

<sup>15</sup> Nell'esperienza giuridica europea, la principale fonte di regolazione del lavoro svolto mediante strumenti informatici resta, ancora oggi, l'Accordo quadro sul telelavoro del 2002, concluso dalle parti sociali a livello comunitario (CES, UNICE, UEAPME e CEEP). Tale Accordo, che generalizza i contenuti di taluni contratti settoriali, si colloca nel solco di un approccio di *soft law* precedentemente seguito dalla Commissione, segnando tuttavia un passaggio significativo verso la formalizzazione di principi comuni in materia di lavoro a distanza. La disciplina del telelavoro, come osservato in dottrina, si è sviluppata in un contesto di progressiva digitalizzazione, sollevando questioni di tutela che investono non solo la dimensione tecnica, ma anche quella organizzativa e relazionale (cfr. L. GAETA, P. PASCUCCI (a cura di), *Telelavoro e diritto*, Torino, Giappichelli, 1998; F. TOFFOLETTO, *Nuove tecnologie informatiche e tutela del lavoratore*, Milano, Giuffrè, 2006, spec. p. 59).

<sup>16</sup> Già nel 2015 il rapporto congiunto Eurofound-ILO su *Working Anytime, Anywhere. The Effects on the World of Work* segnalava, con un approccio comparativo e pluridisciplinare, la portata

Nondimeno, merita particolare considerazione la condizione dei lavoratori mobili, disciplinati dal d.lgs. n. 234/2007 (attuativo della dir. 2002/15/CE), che positivizza limiti e riposi ma lascia aperti interrogativi sull’effettività dei controlli e sulla qualità del recupero psico-fisico<sup>17</sup>. La frammentazione dei tempi di guida e di riposo, condizionata da fattori esogeni – come traffico, logistica e condizioni meteorologiche – mostra che la prevenzione non può ridursi a soglie quantitative, ma deve incorporare la dimensione qualitativa del tempo.

Al di fuori del settore dei trasporti, la mobilità lavorativa si estende a figure prive di sede fissa, con elevata autonomia e flessibilità temporale: i cd. “lavoratori liquidi” – *freelance*, consulenti, sviluppatori, *content creator*<sup>18</sup>, formatori itineranti, operatori sanitari domiciliari – confermano che il tempo non è solo durata, ma architettura di processi e relazioni. La tutela, in questo contesto, si identifica con la capacità di definire confini praticabili alla disponibilità e di elaborare standard minimi di garanzia.

Oppure i già noti lavoratori trasfertisti, la cui condizione è stata oggetto di chiarimento da parte della Suprema Corte in relazione all’art. 51, comma 6, d.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917 (TUIR). Tale pronuncia<sup>19</sup>, ha stabilito che il regime fiscale e contributivo previsto per i trasfertisti si applica solo in presenza di tre condizioni contestuali: la mancata indicazione della sede di lavoro nel contratto o nella lettera di assunzione; lo svolgimento di un’attività che richiede la continua mobilità del dipendente; la corresponsione di un’indennità o di una maggiorazione retributiva in misura fissa, indipendentemente dall’effettivo svolgimento della trasferta e dalla

---

dirompente delle tecnologie informatiche nel ridisegnare i confini del lavoro. L’indagine, condotta in dieci Paesi dell’Unione Europea e in contesti extra-UE, non si limitava a fotografare la diffusione del telelavoro e del lavoro agile per settori, categorie e genere, ma ne interrogava le ricadute sulla qualità del lavoro e sulla salute dei prestatori, ricostruendo al contempo le principali politiche legislative e contrattuali volte a governare il fenomeno. Pur nella consapevolezza delle differenze metodologiche e socio-economiche tra ordinamenti, il dato che emergeva era chiaro: a dispetto del timore che l’assenza fisica riducesse l’impegno lavorativo – indicato come la principale barriera culturale alla diffusione del lavoro a distanza – la dottrina e le analisi su base EWCS convergevano su una conclusione opposta, almeno in termini di durata della prestazione. Non solo il lavoro da remoto non comportava una riduzione dell’orario, ma si associava ad un incremento significativo delle ore lavorate, con una quota di intervistati oltre le quarantotto ore settimanali superiore rispetto ai lavoratori in sede, anche isolando variabili come età, genere, settore e Paese.

<sup>17</sup> Per un inquadramento sistematico del campo di applicazione del d.lgs. n. 66/2003 e del relativo regime delle esclusioni, si v. M. SQUEGLIA, A. TURSI, P.A. VARESI, *Istituzioni di diritto del lavoro*, IX ed., Milano, Wolters Kluwer, 2023, p. 415 ss.

<sup>18</sup> Per una riflessione sul ruolo emergente del *content creator* quale paradigma di una soggettività lavorativa ibrida, posta al crocevia tra autonomia e subordinazione, e per comprendere come la dimensione tecnologica del lavoro digitale imponga una revisione critica dei confini della tutela giuridica, si rinvia a M. SQUEGLIA, *Quando la tecnologia è fascinans et tremendum: l’esempio del content creator nell’era del lavoro sulle piattaforme digitali*, in I. MARÍN ALONSO, M.T. IGUARTUA MIRÒ, C. SOLÍS PRIETO (a cura di), *Digitalización, desarrollo tecnológico y derecho del trabajo: nuevas perspectivas de sostenibilidad*, Cizur Menor, Aranzadi, 2022, p. 79 ss..

<sup>19</sup> Si tratta della Cass. civ., Sez. Un., 15 novembre 2017, n. 27093, che ha confermato la legittimità costituzionale della norma di interpretazione autentica introdotta dall’art. 7-*quinqies*, del d.l. 22 ottobre 2016, n. 193, convertito nella legge 1° dicembre 2016, n. 225. Tale disposizione ha recepito e formalizzato, con efficacia retroattiva anche nei giudizi in corso, i criteri distintivi per l’applicazione del regime fiscale e contributivo previsto dal menzionato art. 51, comma 6, del TUIR.



sua localizzazione. Parimenti, rientrano in questa categoria anche i lavoratori itineranti, la cui prestazione si svolge in luoghi sempre diversi, spesso senza una sede aziendale di riferimento<sup>20</sup>.

In altri termini, per questi lavoratori, la valutazione dei rischi deve necessariamente includere dimensioni come la detemporalizzazione (e la despazializzazione)<sup>21</sup> della prestazione di lavoro, che possono generare forme di isolamento, *workaholism* e confini porosi vita-lavoro non sono effetti marginali, ma variabili strutturali di progetto<sup>22</sup>.

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

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

<sup>20</sup> A riguardo, è opportuno richiamare la pronuncia della Corte di Giustizia UE del 10 settembre 2015 (causa C-266/14), che ha chiarito come, per i lavoratori privi di una sede fissa o abituale, il tempo di spostamento tra il domicilio e il primo o ultimo cliente indicato dal datore di lavoro debba essere incluso nella nozione di "orario di lavoro", ai sensi della direttiva 2003/88/CE. Escludere tali tragitti dalla prestazione lavorativa risulterebbe incompatibile con gli obiettivi di tutela della salute e sicurezza perseguiti dal diritto dell'Unione. La giurisprudenza ha così riconosciuto la specificità dei lavoratori itineranti, valorizzando la disponibilità continua e l'assenza di autonomia nella gestione del tempo.

<sup>21</sup> La progressiva erosione dei confini spazio-temporali del lavoro digitale sollecita una revisione critica delle categorie tradizionali del diritto del lavoro. La cd. "detemporalizzazione" si traduce nella perdita di centralità del tempo come parametro rigido della prestazione, con ricadute significative sulla tutela del riposo e sull'equilibrio vita-lavoro. Il lavoro agile ne rappresenta un caso paradigmatico, in cui la flessibilità oraria tende a sovrapporre tempo di lavoro e tempo personale, rendendo necessaria l'adozione di strumenti di garanzia come il diritto alla disconnessione. In parallelo, la "despazializzazione" segnala il superamento del luogo fisico dell'impresa, sostituito da ambienti digitali e virtuali che ridefiniscono il concetto di presenza, oggi legato più alla disponibilità digitale che alla collocazione geografica.

Su questi fenomeni si sono soffermati, con approcci complementari, A. LEVI, *Tempo di lavoro, digitalizzazione e diritto alla disconnessione del lavoratore*, in *Studi in onore di Alessandro Garilli*, Torino, Giappichelli, 2023, pp. 601–612; D. POLETTI, *Il c.d. diritto alla disconnessione nel contesto dei «diritti digitali»*, in "Responsabilità civile e previdenza", 1, 2017, p. 8 ss.; A. PRETEROTI, *Ambiente digitale e benessere: la disconnessione come diritto della personalità e strumento di tutela della dignità umana*, in "AmbienteDiritto.it", 2023; L. VALENTI, *I confini spazio-temporali del lavoro alla prova della digitalizzazione*, in "IANUS – Diritto e Finanza", Quaderni 2023, p. 167 ss., evidenziando come la digitalizzazione imponga una ridefinizione dei presupposti normativi della prestazione lavorativa.

<sup>22</sup> Cfr. anche L. MONTEROSSO, *L'adeguamento del sistema prevenzionistico dell'ambiente di lavoro digitalizzato* in "Diritto della Sicurezza del Lavoro", 2/2024, I.

È innegabile che l’art. 2087, c.c.<sup>23</sup> si presenti come un punto fermo anche per i *time-less workers*, per i quali la prestazione si articola in modalità destrutturate, spesso caratterizzate da elevata autonomia, flessibilità e assenza di vincoli spaziali e temporali.

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

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

Non è tuttavia consentito limitarsi a tale constatazione.

Con riferimento ai *time-less workers*, si impone una riflessione ulteriore sul ruolo attivo del prestatore d’opera nella gestione della prevenzione. Accanto al coinvolgimento dei soggetti istituzionalmente preposti alla tutela, quali il medico competente<sup>24</sup> e il servizio di prevenzione e protezione, assume rilievo il dovere di cooperazione del lavoratore, sancito dall’art. 20 del d.lgs. n. 81/2008.

---

<sup>23</sup> La letteratura giuridica sull’art. 2087, c.c. si presenta particolarmente ampia e articolata, a conferma della centralità che tale disposizione riveste nel sistema di tutela della persona del lavoratore. Ai fini della presente ricerca, senza alcuna pretesa di esaustività, si menzionano: P. ALBI, *Adempimento dell’obbligo di sicurezza e tutela della persona – art. 2087 cod. civ.*, in *Il Codice Civile. Commentario*, fondato da P. SCHLESINGER e diretto da F. D. BUSNELLI, Milano, Giuffrè, 2008 con bibliografia ivi riportata; V. LUCIANI, *Danni alla persona e rapporto di lavoro*, Napoli, Jovene, 2007; L. MONTUSCHI, *Diritto alla salute e organizzazione del lavoro*, Milano, Giuffrè, 1986; G. PROIA, *Il diritto all’integrità psicofisica*, in G. SANTORO PASSARELLI (a cura di), *Diritto e processo del lavoro e della previdenza sociale*, Milano, Giuffrè, 2014, p. 1071 ss., G. SANTORO PASSARELLI, *Osservazioni in tema di danno alla salute del lavoratore*, in “Massimario Giurisprudenza del Lavoro”, 2000, p. 1175 ss. C. SMURAGLIA, *La persona del prestatore nel rapporto di lavoro*, Milano, Giuffrè, 1967.

<sup>24</sup> Sul tema delle nuove funzioni del medico competente, sul suo ruolo nella sorveglianza sanitaria e, infine, sul rilievo che potrebbe assumere in questo ambito, sia consentito rinviare a M. SQUEGLIA, *La sorveglianza sanitaria dopo i recenti interventi normativi. Un passo avanti e due indietro?* in M. SQUEGLIA (a cura di), *Le attualità nel diritto della tutela della salute*, cit., p. 31 ss.

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

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

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

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

Da questa ricostruzione introduttiva discende una prima conclusione.

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

Come sottolineato dalla dottrina<sup>25</sup>, la Corte di Giustizia dell'Unione Europea, nella sentenza *Federación de Servicios de Comisiones Obreras (CCOO) v. Deutsche Bank*, causa C-55/18, ha stabilito che gli Stati membri sono tenuti ad imporre ai datori di lavoro l'adozione di sistemi oggettivi, affidabili e accessibili di rilevazione dell'orario di lavoro, al fine di garantire il rispetto dei limiti massimi di durata della

<sup>25</sup> V. LECCESE, *La misurazione dell'orario di lavoro e le sue sfide*, in "Labour & Law Issues", vol. 8, n. 1, 2022, p. 10 ss. secondo cui la misurazione dell'orario di lavoro assume una funzione essenziale non solo per la determinazione della retribuzione, ma soprattutto per garantire il rispetto dei limiti massimi di durata della prestazione e dei periodi minimi di riposo. Si v. anche Corte Giust. UE 7 settembre 2006, *Commissione v. Regno Unito di Gran Bretagna e Irlanda del Nord*, causa C-484/04 in ordine verifica dell'effettiva autodeterminazione dell'orario da parte del lavoratore; Corte Giust. UE 26 luglio 2017, *Hähä*, causa C-175/16 in merito all'applicazione della deroga solo se l'orario di lavoro non è misurato o predeterminato nella sua interezza.

In dottrina, si v. anche G. GENTILE, *Orario di lavoro giornaliero: per la Corte di Giustizia sussiste l'obbligo di misurazione e rilevazione*, in "Diritti Lavori Mercati", 2019, p. 608 ss.

prestazione e dei periodi minimi di riposo. Sebbene tale obbligo non sia espressamente previsto dalla direttiva 2003/88/CE, la Corte ne ha riconosciuto la necessità per assicurare “l’effetto utile” delle disposizioni in materia di salute e sicurezza.

Anche l’ordinamento italiano prevede un obbligo di registrazione dell’orario di lavoro, attraverso il Libro Unico del Lavoro (LUL), introdotto dal d.l. n. 112/2008. Tuttavia, tale sistema presenta limiti strutturali rispetto ai requisiti delineati dalla giurisprudenza europea. In particolare, il LUL si limita a registrare il numero complessivo di ore giornaliere lavorate, omettendo l’indicazione dell’orario di inizio e fine della prestazione. Per i lavoratori retribuiti con compenso fisso giornaliero o su base convenzionale, la normativa consente spesso la semplice annotazione della presenza, senza l’obbligo di indicare la durata effettiva della prestazione. Questa modalità, pur formalmente conforme al quadro normativo nazionale, risulta inadeguata rispetto ai criteri di oggettività, affidabilità e accessibilità richiesti dalla Corte di Giustizia per garantire un’effettiva tutela dei diritti in materia di orario di lavoro.

La differenza non risiede tanto nella presenza di un obbligo di registrazione, quanto nella struttura e nella finalità del sistema: mentre quello italiano è concepito prevalentemente per scopi amministrativi e retributivi, il modello europeo è orientato alla tutela della salute e sicurezza, in coerenza con l’art. 31, par. 2, della Carta dei diritti fondamentali dell’Unione. La giurisprudenza italiana ha progressivamente recepito tale orientamento, riconoscendo che la violazione dei limiti di orario può generare un danno da usura psicofisica, distinto dal danno biologico e presunto nell’“*an*”, in quanto lesivo di un diritto fondamentale. Recentemente, la Corte Costituzionale ha, inoltre, chiarito che la mancata concessione del riposo settimanale costituisce una lesione del diritto inviolabile alla salute, non eludibile neppure con il consenso del lavoratore<sup>26</sup>.

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

Se il primo è “fisiologico”, in quanto comunemente sostituisce la prestazione in sede con quella da remoto, il secondo si configura come fenomeno “patologico”, poiché eccede la normale prestazione e si traduce in attività spesso non retribuite, svolte per rispondere a richieste fuori orario o per completare compiti entro scadenze normativamente o convenzionalmente imposte. In tale prospettiva, il

---

<sup>26</sup> V. Corte cost., 1° febbraio 2022, n. 66, ove si afferma che il riposo non costituisce una semplice facoltà negoziabile, bensì un presidio costituzionale inderogabile. La pronuncia evidenzia come la salvaguardia della salute del lavoratore debba prevalere su esigenze produttive o organizzative, anche in presenza di consenso esplicito alla rinuncia. Il principio enunciato si inserisce nel più ampio processo di costituzionalizzazione del diritto del lavoro, che impone una lettura assiologicamente orientata delle regole relative all’orario e ai tempi di recupero psico-fisico.

lavoro a distanza aggiuntivo, oltre ad assumere i tratti di una prestazione informale capace di incrinare il confine tra tempo di lavoro e tempo di vita e di sollevare interrogativi sull'effettività delle tutele riconosciute al prestatore d'opera, finisce per trasformare quest'ultimo in una categoria ulteriore di *time-less worker*, ancora più relegata nell'oblio della norma giuridica.

L'insegnamento che ne trae dallo scenario fin qui delineato è inequivocabile: la regolazione del tempo non è un mero adempimento tecnico, ma condizione di sistema per politiche prevenzionistiche realmente incisive. Tali politiche non possono limitarsi a reagire ai rischi, ma devono anticiparli, restituendo al tempo la sua funzione protettiva e relazionale e promuovendo, al contempo, la sostenibilità delle dinamiche organizzative. Ancora più semplicemente, la prevenzione non si esaurisce nella protezione fisica, ma si radica nella capacità di governare la dimensione temporale come fattore di salute e dignità.

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

### *3. Il tempo che tutela: modelli organizzativi di prevenzione, asseverazione e cooperazione del lavoratore nella sicurezza del lavoro*

La “chiave del collegamento” tra tempo di lavoro e *time less workers* risiede nella costruzione di un sistema di prevenzione partecipata.

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

Nel prosieguo saranno analizzate le interazioni tra contrattazione collettiva, valutazione dei rischi e cultura organizzativa, evidenziando come la cooperazione del lavoratore – anche in assenza di una rigida scansione temporale della prestazione – possa incidere positivamente sulla qualità e sulla sostenibilità dei modelli produttivi. Ciò, tuttavia, presuppone la disponibilità di strumenti regolativi innovativi e inclusivi, capaci di valorizzare la partecipazione e di garantire un equilibrio tra flessibilità operativa e tutela effettiva della salute e della sicurezza sul lavoro.

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

Non vi è dubbio che i modelli di organizzazione e gestione disciplinati dal d.lgs. n. 231/2001 rappresentino un presidio fondamentale nella prevenzione dei reati aziendali, inclusi quelli afferenti alla salute e sicurezza sul lavoro<sup>27</sup>. Si tratta di un impianto normativo consolidato, dal quale è opportuno cogliere un aspetto centrale: la loro adozione consente alle imprese di dimostrare l’effettiva implementazione di misure preventive, contribuendo alla diffusione di una cultura della legalità, della responsabilità e della sostenibilità organizzativa.

In tale contesto, le linee guida UNI-INAIL e le norme tecniche, come la UNI ISO 45001:2018, offrono un quadro strutturato per l’implementazione di sistemi di gestione integrati, favorendo l’interazione tra sicurezza, qualità e ambiente. Questi strumenti non solo migliorano la *compliance* normativa, ma rafforzano anche la reputazione aziendale e la fiducia degli *stakeholder*, configurandosi come leve strategiche per una *governance* orientata alla prevenzione e alla valorizzazione del capitale umano.

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

Se, come si è sostenuto *supra*, il tempo di lavoro si configura come un indicatore sostanziale di legalità e di rispetto della dignità della persona, allora è certo che il d.lgs. n. 231/2001 – e, in particolare, l’art. 25-*septies* – segna un punto di svolta negli equilibri organizzativi. Se è indubbio che la disposizione in esame introduca la responsabilità amministrativa dell’ente per reati colposi in materia di salute e sicurezza sul lavoro – quali l’omicidio e le lesioni personali gravi o gravissime commessi in violazione delle norme antinfortunistiche – appare altrettanto condivisibile l’orientamento dottrinale che riconosce ai modelli di organizzazione e gestione (MOG) un ruolo centrale non soltanto nella prevenzione delle condotte dolose, ma anche nella costruzione di un assetto operativo conforme

---

<sup>27</sup> Trattasi di una conclusione ampiamente condivisa in dottrina: G. AMARELLI, *La responsabilità degli enti e la problematica compatibilità con i reati colposi*, in G. NATULLO (a cura di), *Salute e sicurezza sul lavoro*, Milano, Utet giuridica, 2015, p. 267 ss.; E. GRAGNOLI, *Articolo 30. Modelli di organizzazione e di gestione*, in C. ZOLI (a cura di), *Principi comuni*, in L. MONTUSCHI (diretto da), *La nuova sicurezza sul lavoro. D.lgs. 9 aprile 2008, n. 81 e successive modifiche. Commentario*, Bologna, Zanichelli, 2011, p. 392 ss.; C. LAZZARI, *Figure e poteri datoriali nel diritto della sicurezza sul lavoro*, Milano, Franco Angeli, 2015; S. MAINARDI, *Codici etici nella prevenzione dei reati di lavoratori e collaboratori, modello organizzativo e sistema disciplinare*, in D. FONDAROLI, C. ZOLI (a cura di), *Modelli organizzativi ai sensi del d.lgs. n. 231/2001 e tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro*, Torino, Giappichelli, 2014, p. 107 ss.; P. PASCUCCHI, *Salute e sicurezza sul lavoro, responsabilità degli enti, modelli organizzativi e gestionali*, in “Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale”, 4, 2021, p. 640 ss.

alle regole cautelari imposte dal legislatore<sup>28</sup>.

In questo quadro, il tempo di lavoro – in particolare per i *time-less workers* – assume una valenza giuridica e organizzativa che travalica la dimensione meramente quantitativa, configurandosi non solo come parametro di conformità, di prevenzione e di tutela effettiva della persona che lavora, ma anche come una dimensione critica dell'organizzazione. Esso diventa, infatti, un indicatore di equilibrio tra efficienza e tutela, tra autonomia e responsabilità, capace di riflettere la qualità delle scelte gestionali e il grado di attenzione riservato al benessere del lavoratore.

Come osserva la dottrina prevalente, la responsabilità amministrativa dell'ente non si fonda sull'evento lesivo in sé, bensì sulla cd. colpa di organizzazione, ossia sull'inadeguatezza del sistema aziendale nel prevenire il reato. Questa impostazione consente di superare l'approccio individualistico, riconoscendo che gli illeciti in materia di sicurezza si manifestano sempre all'interno di un contesto organizzativo e che la prevenzione deve essere concepita in chiave sistemica e generale.

Tale constatazione è suffragata dall'elaborazione giurisprudenziale, che nel corso degli anni ha chiarito come la responsabilità amministrativa dell'ente possa configurarsi anche in assenza di dolo, qualora l'evento lesivo sia riconducibile a una condotta omissiva o negligente dell'organizzazione aziendale, finalizzata al conseguimento di un vantaggio economico – ad esempio mediante la compressione dei tempi produttivi. In particolare, la Suprema Corte ha affermato che la riduzione dei tempi di lavorazione, ottenuta attraverso l'omessa applicazione o il mancato controllo sull'uso effettivo dei presidi di sicurezza, può integrare l'“interesse” o il “vantaggio” richiesto dall'art. 5 del d.lgs. n. 231/2001 ai fini dell'imputazione oggettiva dell'ente.

Tale orientamento è stato di recente ribadito<sup>29</sup>, precisando che anche la sola finalità di contenere i tempi dell'attività produttiva – pur in presenza di presidi formalmente conformi – può costituire elemento rilevante ai fini della responsabilità penale della società. Questa lettura rafforza l'idea che la prevenzione non possa essere concepita come adempimento formale, ma debba tradursi in una gestione sostanziale e proattiva del rischio, capace di incidere sulle scelte organizzative e produttive.

È stato, peraltro, sottolineato che, nei reati colposi, l'interesse o il vantaggio

<sup>28</sup> P. PASCUCI, *Salute e sicurezza sul lavoro*, cit., p. 640 ss. che afferma «(...) se quindi gli illeciti in tema di sicurezza sul lavoro nascono dall'organizzazione e nell'organizzazione si manifestano, tanto la loro prevenzione quanto la loro repressione presuppongono un'ottica organizzativa (...)»; D. MONCALVO, *Salute e sicurezza sul lavoro e responsabilità 231*, in “Massimario di Giurisprudenza del Lavoro”, 4, 2024, p. 10 ss.

<sup>29</sup> Cfr. Cass. pen., sez. IV, 17 aprile 2019, n. 16598, ove si afferma che la compressione dei tempi produttivi e l'omessa adozione di misure preventive possono integrare il vantaggio richiesto dall'art. 5 del d.lgs. n. 231/2001, anche in assenza di dolo. La pronuncia evidenzia il nesso tra una gestione imprenditoriale orientata al profitto e la violazione degli obblighi di sicurezza, valorizzando il modello organizzativo come strumento di prevenzione. Si conferma, così, il ruolo centrale della compliance aziendale nella tutela della salute e nella prevenzione dei reati.

per l'ente non va ricercato nell'evento, ma nella condotta omissiva o negligente. Ad esempio, la compressione dei tempi produttivi, ottenuta mediante l'omessa adozione di misure di sicurezza, può generare un risparmio di costi e configurare un vantaggio per l'ente, rilevante ai fini dell'imputazione *ex* art. 5 del d.lgs. n. 231/2001<sup>30</sup>.

Preme allora rimarcare che il tempo di lavoro assume una valenza bifronte: da un lato, è oggetto di regolazione contrattuale e normativa; dall'altro, è elemento strutturale della prevenzione, la cui gestione inadeguata può tradursi in una violazione degli obblighi di sicurezza.

Il modello di organizzazione e gestione (MOG), ai sensi dell'art. 30 del d.lgs. n. 81/2008, per assumere efficacia esimente ai sensi del d.lgs. n. 231/2001, deve essere strutturato come un sistema integrato di protocolli, procedure e flussi informativi, volto a garantire l'adempimento degli obblighi giuridici in materia di prevenzione, formazione, sorveglianza sanitaria, gestione degli appalti e consultazione dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza<sup>31</sup>.

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

Esiste, tuttavia, un profilo critico che, già in questa sede, merita di essere anticipato. La disciplina vigente, attraverso il già menzionato art. 30 del d.lgs. n. 81/2008, attribuisce anche all'autonomia contrattuale collettiva un ruolo potenzialmente propulsivo, prevedendone un coinvolgimento indiretto ma funzionale nella definizione di modelli gestionali e procedurali virtuosi in materia di sicurezza. Tale coinvolgimento si esplica, tra l'altro, nella definizione di regole disciplinari, nella partecipazione all'elaborazione di linee guida e standard condivisi, nonché nel ruolo delle parti sociali all'interno della Commissione consultiva permanente.

Ebbene, si può agevolmente comprendere come tali attribuzioni assumano una rilevanza particolare se rapportate alla condizione dei *time-less workers*, per i quali la mancanza di una scansione temporale tradizionale della prestazione rende ancora più urgente la costruzione di modelli partecipativi e adattivi, capaci di garantire tutela effettiva e sostenibilità organizzativa.

In dottrina, è ampiamente dibattuta l'opportunità di ritagliare uno spazio più ampio all'azione sindacale nel sistema di tutela della salute e della sicurezza. Ad

---

<sup>30</sup> P. PASCUCCI, *Salute e sicurezza sul lavoro*, cit., p. 642 ove si afferma che «(...) con un'interpretazione ragionevole, ancorché non collimante con la lettera della legge, la giurisprudenza ha chiarito come l'interesse e il vantaggio vadano rapportati non all'evento ma alla condotta, potendo ad esempio intravedersi l'interesse o il vantaggio per l'ente nel risparmio di costi connesso alla mancata adozione delle misure di prevenzione».

<sup>31</sup> P. PASCUCCI, *Salute e sicurezza sul lavoro*, cit., p. 643.



avviso di chi scrive, il problema non risiede soltanto nell'ampliamento di tale ruolo, ma nella necessità di garantire che l'autonomia contrattuale assolva, anche sul versante della salute organizzativa, il compito che le è già stato devoluto. Un compito che, è bene segnalare sin da ora, non sempre è stato svolto in modo irreprensibile: non mancano, infatti, esempi in cui l'azione collettiva – e in particolare quella sindacale – si è lasciata coinvolgere nella promozione di modelli organizzativi orientati prioritariamente alla massimizzazione della produttività, a scapito della qualità dei tempi di lavoro e della tutela effettiva della persona.

Quanto ai protocolli, essi devono fondarsi su una valutazione dei rischi condotta con metodo e profondità, includendo anche la dimensione temporale quale variabile critica nella configurazione dei processi lavorativi. È necessario che il Documento di Valutazione dei Rischi (DVR) sia oggetto di aggiornamenti periodici, calibrati sull'evoluzione delle attività produttive e sull'emersione di nuove vulnerabilità organizzative, tra le quali rientrano, a pieno titolo, i *time-less workers*, la cui condizione richiede strumenti di tutela specifici e adattivi.

Come ribadito dalla Suprema Corte<sup>32</sup>, la mancata revisione del Documento di Valutazione dei Rischi (DVR) in relazione ai rischi specifici del processo produttivo può costituire un indice significativo di responsabilità penale dell'ente, in quanto sintomatica di una gestione imprenditoriale improntata alla trascuratezza e orientata alla massimizzazione del profitto a discapito della sicurezza.

Non può dunque sottacersi che il DVR non rappresenta soltanto un documento tecnico, ma si configura – soprattutto in presenza di tali circostanze – come uno strumento dinamico di governo del rischio. La sua efficacia dipende dalla capacità di riflettere fedelmente il contesto aziendale e di orientare le scelte organizzative in senso preventivo<sup>33</sup>.

In tal modo, il tempo di lavoro cessa di essere un semplice parametro da registrare e si configura come uno spazio da proteggere, da negoziare e da valorizzare, in cui si riflette la qualità dell'agire organizzativo e la tenuta etica dell'impresa. È proprio in questa prospettiva che lo strumento dell'asseverazione, quale possibile espressione di una prevenzione partecipata e trasparente, ad avviso di chi scrive, potrebbe rafforzare l'efficacia dei modelli organizzativi e consolidare il patto fiduciario tra impresa, lavoratori e rappresentanze sociali.

<sup>32</sup> Cfr. Cass. pen., sez. IV, 21 settembre 2022, n. 34936, che collega la responsabilità dell'ente alla sistematicità delle omissioni e alla finalizzazione economica delle scelte gestionali. Si tratta di un principio costantemente affermato in giurisprudenza, che trova ampio consenso anche nella dottrina penalistica: R. DUBINI, G. CAROZZI, *I modelli organizzativi 231 e la sicurezza sul lavoro*, Roma, EPC Editore, 2013; A. PRESUTTI, A. BERNASCONI, C. FIORIO (a cura di), *La responsabilità degli enti. Commento articolo per articolo al D.lgs. 8 giugno 2001, n. 231*, Padova, Cedam, 2008; M. RABITTI, *Modelli organizzativi e responsabilità degli enti: l'incerta figura dell'Organismo di Vigilanza*, in "La responsabilità amministrativa delle società e degli enti", 3, 2010, p. 34 ss.

<sup>33</sup> Si vedano anche le annotazioni di G. D'ALESSANDRO, *Il modello di organizzazione, gestione e controllo (artt. 30-300, d.lgs. n. 81/2008)*, in G. NATULLO (a cura di), *Salute e sicurezza sul lavoro*, Milano, Utet Giuridica, 2015, p. 307 ss.; S. DOVERE, *La responsabilità degli enti in materia di sicurezza del lavoro: spunti per un bilancio*, in P. PASCUCI (a cura di), *Salute e sicurezza sul lavoro a dieci anni dal d.lgs. n. 81/2008*, Milano, Franco Angeli, 2019, p. 185 ss.

### *3.2. L’asseverazione come strumento di legittimazione sociale e tecnica: profili teorici e implicazioni normative*

Nel contesto delle trasformazioni organizzative che caratterizzano il lavoro contemporaneo, l’asseverazione dei Modelli di Organizzazione e Gestione (MOG) in materia di salute e sicurezza<sup>34</sup> assume una funzione che travalica la mera certificazione di conformità. Essa si configura, infatti, come uno strumento di legittimazione sociale e tecnica, capace di attribuire valore giuridico e reputazionale alle pratiche di prevenzione adottate dalle imprese, soprattutto in relazione a quelle forme di impiego che sfuggono ai tradizionali parametri di misurazione e controllo.

Per i lavoratori la cui prestazione si articola in modalità flessibili, asincrone e non incardinate in orari rigidi – spesso operanti in ambienti digitali e in assenza di una sede fisica – l’asseverazione può rappresentare una garanzia di riconoscimento istituzionale, attestando che anche in assenza di strutture temporali e spaziali convenzionali, l’impresa ha adottato misure effettive di tutela. In questo senso, l’asseverazione non certifica soltanto la conformità documentale, ma attesta la capacità del sistema organizzativo di adattarsi alle nuove vulnerabilità, integrando la prevenzione nella gestione ordinaria e nei processi decisionali aziendali.

Ma come leggere il ricorso all’asseverazione?

È necessario distinguere tra il piano teorico e quello pratico.

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

Dal punto di vista pratico, l’asseverazione si distingue dalla certificazione per la sua origine legislativa e per le finalità pubbliche che persegue. Mentre la

---

<sup>34</sup> Come è emerso dal dibattito dottrinale: A. DELOGU, *L’asseverazione dei modelli di organizzazione e di gestione della sicurezza sul lavoro di cui all’art. 30 del d.lgs. n. 81/2008: analisi e prospettive*, in “Diritto della Sicurezza sul Lavoro”, 1/2018, II, p. 43 ss.; M. GIOVANNONE, *Responsabilità datoriale e prospettive regolative della sicurezza sul lavoro*, Torino, Giappichelli, 2024; P. PASSALACQUA, *Spunti sulla gestione partecipata*, cit., p. 421 ss.; P. PASCUCCI, *L’asseverazione dei modelli di organizzazione e gestione*, in “I Working Papers di Olympus”, n. 43/2015; C. ZOLI, *Articolo 51, Organismi paritetici*, in ID. (a cura di), *I. Principi comuni*, cit., p. 234 ss.

certificazione è rilasciata da enti terzi accreditati e risponde prevalentemente a logiche di mercato, l'asseverazione è prevista dal legislatore come strumento di supporto alla vigilanza e alla programmazione degli interventi ispettivi. Tale differenza disvela la funzione attribuita dal legislatore all'asseverazione: riconoscerne espressamente il valore, sia ai fini della prioritizzazione delle attività di controllo da parte degli organi competenti, sia per la determinazione degli oneri assicurativi da parte dell'istituto assicuratore (INAIL). In questo senso, essa si rivela particolarmente significativa per garantire che anche le forme di lavoro destrutturate siano ricondotte entro un perimetro di responsabilità condivisa, trasparente e verificabile.

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

### 3.3. *Il risk-based thinking come paradigma della prevenzione organizzativa*

Se si condivide l'impostazione fin qui delineata, non vi è dubbio che il concetto di *risk-based thinking*, introdotto dalla norma UNI ISO 45001:2018, oltre a costituire il motivo ispiratore che deve orientare l'interprete nell'apprezzamento della nozione di prevenzione, si presenti come una delle espressioni più avanzate dell'approccio sistemico alla salute e sicurezza sul lavoro. Tale paradigma supera la logica reattiva, fondata sull'intervento *ex post*, per promuovere una visione proattiva della prevenzione, orientata all'identificazione anticipata dei fattori di rischio e alla valorizzazione delle opportunità di miglioramento<sup>35</sup>.

Ebbene, considerando che siamo in presenza di lavoratori che operano in assenza di orari predeterminati, il *risk-based thinking* impone una riflessione approfondita sulla dimensione temporale quale elemento strutturale della prevenzione. Non si tratta soltanto, come si è già evidenziato, di monitorare la durata della prestazione, ma di comprendere come la distribuzione del tempo, la sua intensità e la sua imprevedibilità possano incidere sulla salute, sulla qualità della vita e sull'equilibrio psico-fisico del lavoratore. La valutazione dei rischi, in questo quadro, non può limitarsi all'ambiente fisico, ma deve estendersi alla configurazione dei processi, alla cultura organizzativa e alla qualità della *leadership*.

<sup>35</sup> Cfr. anche P. PASSALACQUA, *Spunti sulla gestione partecipata*, cit., p. 421 ss.; P. PASCUCCI, *Le nuove coordinate del sistema prevenzionistico*, in "Diritto della Sicurezza del Lavoro", 2/2023, I, p. 37 ss.; M. TIRABOSCHI, *Salute e lavoro: un binomio da ripensare. Questioni giuridiche e profili di relazioni industriali*, in "Diritto delle Relazioni Industriali", 2023, p. 229 ss.; A. TERRACINA, L. MERCADANTE, *Il sistema di gestione della sicurezza sul lavoro. La UNI ISO 45001:2018. Guida all'adozione, certificazione e migrazione*, Roma, EPC Editore, 2018.

Per i *time-less workers*, ciò significa riconoscere che la flessibilità, se non adeguatamente regolata, può generare una dispersione del carico lavorativo, una sovrapposizione tra vita e lavoro ed una difficoltà di accesso alle tutele tradizionali.

Ed è evidente che la contrattazione collettiva debba fare applicazione di tali principi non soltanto in sede di regolazione tecnica, ma anche quando si configuri come spazio di elaborazione culturale e politica del lavoro. Le recenti proposte normative sulla riduzione dell’orario e sulla modulazione dei ritmi produttivi confermano come l’autonomia negoziale possa costituire uno strumento di riequilibrio, capace di restituire al tempo la sua funzione protettiva e relazionale<sup>36</sup>.

Anche gli studi sulla dimensione collettiva del controllo, nella ricostruzione della prevalente dottrina<sup>37</sup> confermano che il *risk-based thinking* non può ridursi alla mera consultazione formale dei Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS). All’opposto, la partecipazione effettiva dei lavoratori – nella definizione e nel monitoraggio dei modelli organizzativi – costituisce una condizione imprescindibile per garantire l’efficacia esimente dei sistemi di gestione e per promuovere una cultura della sicurezza realmente condivisa.

### 3.4. La responsabilità partecipata del lavoratore nella costruzione del sistema di sicurezza

Si è già anticipato che la riflessione sui tempi di lavoro, intesi come fattore di rischio e di prevenzione, non può prescindere da una considerazione critica del ruolo del lavoratore nella costruzione del sistema di sicurezza sul lavoro. La

---

<sup>36</sup> Sul ruolo della contrattazione collettiva nella regolazione del tempo di lavoro, con particolare riferimento alle proposte di modifica legislativa (cfr. disegni di legge A.C. 142, presentato il 13 ottobre 2022 dai Deputati Fratoianni e Mari; A.C. 1000, presentato il 15 marzo 2023 dai Deputati Conte, Carotenuto e altri; A.C. 1505, presentato il 20 ottobre 2023 dai Deputati Scotto, Schlein e altri), si v. F. CHIRICO, S. PROSDOCIMI, *Il ruolo della contrattazione collettiva nelle proposte di legge sulla riduzione dell’orario di lavoro*, in “Bollettino ADAPT”, 10 luglio 2024, Sul tema si v. anche: F. ALIFANO, *Evoluzione e prospettive della contrattazione collettiva nella regolazione dell’orario di lavoro*, in “Bollettino ADAPT”, 8 maggio 2023.

<sup>37</sup> L. ZOPPOLI, *Il controllo collettivo sull’efficace attuazione del modello organizzativo diretto ad assicurare la sicurezza nei luoghi di lavoro*, in “I Working Papers di Olympus”, n. 18/2012, sottolinea l’urgenza di una riconsiderazione sistematica del ruolo della dimensione collettiva nei modelli organizzativi esimenti, affermando che «(...) la questione della dimensione collettiva del modello organizzativo deve essere riproposta e deve esserlo con riguardo ai luoghi e alle tecniche del controllo emerse proprio nello specifico della disciplina legislativa del modello organizzativo/esimente». Tali constatazioni trovano conferma anche negli scritti di E. ALES, *L’art. 9 Statuto dei lavoratori alla luce della legislazione più recente in materia di salute e sicurezza: partecipazione o controllo?*, in “Rivista Italiana di Diritto del Lavoro”, 2011, I, p. 57 ss.; A. BALDASSARRE, *Le rappresentanze dei lavoratori per la sicurezza e il rilancio della “filosofia partecipativa”*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Il testo unico della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro*, Milano, Giuffrè, 2008, p. 540 ss.; M. LEPORE, *Organizzazione del lavoro ed integrità psico-fisica del lavoratore*, in M. MARAZZA (a cura di), *Contratto di lavoro e organizzazione*, in M. PERSIANI, F. CARINCI (diretto da), *Trattato di diritto del lavoro*, Padova, Cedam, 2012, p. 1690 ss.; A. TAMPIERI, *Azione collettiva e azione sindacale per la tutela della sicurezza sul lavoro: problemi e prospettive. Bozza relazione AIDLASS*, Ancona, 2025, consultabile sul sito dell’Associazione (<https://aidlass.it/giornate-di-studio-aidlass-ancona-2025-le-relazioni/>); P. TULLINI, *I sistemi di gestione della prevenzione e della sicurezza sul lavoro*, in “Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali”, 2010, p. 407 ss.

disciplina più recente, come osserva la dottrina penalistica<sup>38</sup>, ha progressivamente trasformato il lavoratore da soggetto vulnerabile e passivo a «(...) coprotagonista della gestione del rischio da lavoro», chiamato a svolgere un ruolo attivo nella prevenzione, soprattutto nei contesti di lavoro agile e flessibile, dove la disarticolazione spazio-temporale della prestazione impone una ricalibratura delle responsabilità.

È stato così sostenuto<sup>39</sup> che: «(...) il lavoratore non riveste solo la posizione di creditore di sicurezza, bensì anche quella di debitore, gravando su di lui una quota, pur se residuale, di tale debito». Tuttavia, tale obbligo non può essere esigibile in assenza di una formazione effettiva e di una vigilanza adeguata da parte del datore di lavoro, come previsto dall'art. 18, comma 3-*bis*, del d.lgs. n. 81/2008.

Più critica altra parte della dottrina<sup>40</sup>, – la quale sulla base di una lettura evolutiva dell'art. 20 del d.lgs. n. 81/2008 – ha evidenziato che l'obbligo di cooperazione del lavoratore non può più essere considerato accessorio, bensì assume natura principale, soprattutto nei contesti di lavoro agile e nei nuovi lavori digitali, dove il lavoratore è chiamato a gestire direttamente una parte del rischio, anche scegliendo autonomamente il luogo della prestazione.

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

A nostro avviso, e alla luce di quanto sin qui sostenuto, il tempo di lavoro si configura non solo come spazio di prestazione, ma come ambito di responsabilità condivisa, dove la partecipazione del lavoratore alla prevenzione deve essere sostenuta da strumenti effettivi di formazione, informazione e coinvolgimento<sup>41</sup>. Certamente, il lavoratore non è più soltanto destinatario di tutele, ma coprotagonista della sicurezza, in un sistema che deve garantire equilibrio tra potere e responsabilità, tra autonomia e protezione, tra efficienza e dignità.

<sup>38</sup> S. TORDINI CAGLI, *Sfere di competenza e nuovi garanti: quale ruolo per il lavoratore?*, in “Legislazione penale”, 3 gennaio 2020, p. 1 ss. reperibile al link: [https://www.laegislazionepenale.eu/wp-content/uploads/2020/01/TordiniCagli\\_Approfondimenti-LP.pdf](https://www.laegislazionepenale.eu/wp-content/uploads/2020/01/TordiniCagli_Approfondimenti-LP.pdf)

<sup>39</sup> Così C. LAZZARI, *Gli obblighi di sicurezza del lavoratore*, in “Diritto della Sicurezza sul Lavoro”, 1/2022, I, p. 2.

<sup>40</sup> G. NATULLO, *Nuovi lavori, doveri di protezione e obblighi di sicurezza*, in “Rivista degli Infortuni e delle Malattie Professionali”, n. 2/2022, p. 77.

<sup>41</sup> Sul ruolo della formazione come strumento di riequilibrio tra datore e lavoratore, si v. anche P. PASCUCI, *Prevenzione, organizzazione e formazione*, in “Diritto della Sicurezza sul Lavoro”, 1/2016, I, p. 85 ss. Con riferimento al d.lgs. n. 626/1994 – ma con riflessioni che si prestano ad essere riproposte anche alla luce del d.lgs. n. 81/2008 – si veda R. DEL PUNTA, *Diritti e obblighi del lavoratore: informazione e formazione*, in L. MONTUSCHI (a cura di), *Ambiente, Salute e Sicurezza*, Torino, Giappichelli, 1997, p. 157 ss.

Non appare affatto improprio, anzi risulta concettualmente fecondo, stabilire un nesso tra l'istituto del *whistleblowing*, disciplinato dal d.lgs. 10 marzo 2023, n. 24, e l'obbligo di cooperazione previsto dall'art. 20 del d.lgs. n. 81/2008. Il primo, infatti, si configura come strumento complementare e rafforzativo rispetto al secondo, ampliandone la portata e offrendo al lavoratore una via di segnalazione più protetta e incisiva. In tale prospettiva, il lavoratore non è più soltanto destinatario passivo di tutele, ma soggetto attivo e responsabile, legittimato a denunciare illeciti prevenzionistici anche in assenza di un danno concreto, beneficiando di garanzie rafforzate contro atti ritorsivi, della riservatezza della propria identità e della possibilità di rivolgersi a soggetti terzi o autonomi rispetto alla gerarchia aziendale. La segnalazione, dunque, non assume soltanto una funzione repressiva, ma si qualifica come leva trasformativa, capace di incidere positivamente sull'organizzazione del lavoro, promuovendo ambienti più sani, equi e rispettosi della dignità personale<sup>42</sup>.

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

#### 4. La partecipazione come strumento di democrazia economica

Come è noto, la recente approvazione della legge 15 maggio 2025, n. 76 sulla partecipazione dei lavoratori rappresenta un passaggio fondamentale nell'attuazione dell'art. 46 Cost., che riconosce il diritto dei lavoratori a collaborare alla gestione delle imprese<sup>43</sup>. Tale intervento normativo si inserisce in un più ampio processo di rinnovamento delle relazioni industriali, orientato al superamento della tradizionale dicotomia tra capitale e lavoro, promuovendo un modello fondato sulla corresponsabilità, sulla trasparenza e sulla valorizzazione delle competenze.

L'assenza, per molti anni, di una cornice normativa chiara ha contribuito a

---

<sup>42</sup> Sul ruolo attivo del lavoratore nella promozione della salute e sicurezza, si veda S. MAGAGNOLI, *Le potenzialità del whistleblowing nella promozione della salute e sicurezza sul lavoro*, in M. SQUEGLIA (a cura di), *Le attualità nel diritto della tutela della salute e della sicurezza del lavoro*, Torino, Giappichelli, 2025, p. 97 ss.

<sup>43</sup> Sul concetto e sul significato della partecipazione, si vedano M. CARRIERI, P. NEROZZI, *La partecipazione incisiva. Idee e proposte per rilanciare la democrazia nelle imprese*, Bologna, Il Mulino, 2015, che offrono una riflessione sistematica sulle forme e sulle finalità della partecipazione come strumento di democratizzazione dell'impresa; G. GHEZZI, *Art. 46*, in G. BRANCA (a cura di), *Commentario della Costituzione*, Bologna-Roma, Zanichelli, 1980, ove si analizza il fondamento costituzionale del diritto dei lavoratori a collaborare alla gestione delle aziende, evidenziandone la natura programmatica e le implicazioni normative.

rendere la partecipazione un istituto frammentario<sup>44</sup>, affidato alla variabilità delle prassi negoziali e spesso regolato in modo disomogeneo<sup>45</sup>. Sebbene non sia questa la sede per un commento organico del provvedimento né per una valutazione della sua effettività, è opportuno cogliere il significato sistemico che tale riforma può assumere nel contesto della prevenzione partecipata<sup>46</sup>. In particolare, per i *time-less workers*, il riconoscimento di un ruolo attivo nella gestione dell'impresa può rappresentare un elemento decisivo per rafforzare la tutela della salute e della sicurezza.

La partecipazione rimane, ad oggi, priva di una definizione univoca, nonostante l'intervento legislativo. È tuttavia innegabile che la legge n. 76/2025 si distingua per l'ambizione di superare la logica della mera consultazione, configurando la partecipazione come funzione di controllo, co-progettazione e corresponsabilità. Le quattro forme principali individuate – gestionale, economico-finanziaria, organizzativa e consultiva – non si esauriscono in un esercizio formale, ma mirano a rafforzare il ruolo sostanziale dei lavoratori nei processi decisionali, promuovendo una *governance* aziendale più democratica e inclusiva<sup>47</sup>.

Ai fini che interessano questa ricerca, la partecipazione gestionale consente ai rappresentanti dei lavoratori di prendere parte ai Consigli di amministrazione o di Sorveglianza, contribuendo direttamente alla definizione delle strategie aziendali. Le forme organizzativa e consultiva, invece, prevedono un coinvolgimento attivo nella costruzione delle politiche interne, anche in materia di salute e sicurezza, favorendo una *governance* inclusiva e adattiva, capace di intercettare le specificità operative dei *time-less workers* e di promuovere una cultura della prevenzione fondata sulla corresponsabilità.

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

Alcuni Autori distinguono tra partecipazione forte, che implica un ruolo decisionale diretto, e partecipazione debole, limitata a forme di consultazione e

<sup>44</sup> Si v. anche M. BIASI, *Il nodo della partecipazione dei lavoratori in Italia. Evoluzioni e prospettive nel confronto con il modello tedesco ed europeo*, Milano, Egea, 2013.

<sup>45</sup> M. GIACCAGLIA, *Riflessioni sulla partecipazione dei lavoratori*, in "Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro", 4, 2024, p. 1059 ss. ove si osserva che «la discussione è sempre rimasta confinata in un ambito ristretto, e demandata completamente, per l'assenza di qualsiasi normativa idonea a delinearne quantomeno i confini, alla contrattazione collettiva».

<sup>46</sup> Sul punto si v. approfonditamente E. ALES, *Tutte le strade portano alla partecipazione? Un'analisi nel prisma dei suoi attori*, in "Lavoro, Diritti, Europa", 2, 2025.

<sup>47</sup> L. SBARRA, *La partecipazione nei luoghi di lavoro è legge dello Stato*, in "Lavoro, Diritti, Europa", 2, 2025 che sottolinea il passaggio da una visione antagonista del rapporto capitale-lavoro a un modello di corresponsabilità, in cui la partecipazione diventa leva di innovazione, coesione sociale e democrazia economica.

informazione<sup>48</sup>. Sebbene tale distinzione sia prevalentemente teorica, essa offre una chiave interpretativa utile per comprendere l'evoluzione normativa, che tende a valorizzare forme di coinvolgimento attivo anche in ambiti tradizionalmente esclusi, come la salute e sicurezza sul lavoro.

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

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

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

La cd. “via italiana alla partecipazione”, fondata sulla volontarietà dell'adesione da parte delle imprese e sulla centralità della contrattazione collettiva, rischia tuttavia di lasciare irrisolto il nodo dell'effettività, soprattutto in assenza di una fonte normativa di pari rango rispetto alla disciplina della *governance* societaria. La legge n. 76/2025 introduce elementi di novità, promuovendo il passaggio da una logica passiva a una partecipazione attiva, anche da parte dei *time-less workers*, nel miglioramento continuo delle condizioni di lavoro.

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

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

---

<sup>48</sup> M. GIACCAGLIA, *Riflessioni sulla partecipazione dei lavoratori*, cit., pp. 1065 e 1066.



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

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

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

La regolazione dei tempi di lavoro rappresenta oggi una delle frontiere più avanzate della tutela della salute e della dignità del lavoratore.

Come osserva la dottrina, anche nel lavoro agile – pur caratterizzato da una relativa autonomia temporale – permane l’obbligo di rispettare i limiti massimi di durata della prestazione, in conformità all’art. 17, par. 1, della direttiva 2003/88/CE<sup>49</sup>. La Corte di Giustizia UE ha chiarito che l’effettività dei diritti in materia di orario può essere garantita solo attraverso strumenti oggettivi, affidabili e accessibili, capaci di rilevare non solo la quantità, ma anche la collocazione temporale della prestazione. In tale prospettiva, l’autonomia collettiva è chiamata a svolgere un ruolo attivo non soltanto nella definizione tecnica dei sistemi di misurazione dell’orario di lavoro, ma anche nella regolazione del diritto alla disconnessione<sup>50</sup>, nella gestione dei turni e delle pause, nonché nella configurazione

<sup>49</sup> V. LECCESE, *Lavoro agile e misurazione della durata dell’orario per finalità di tutela della salute*, in “Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza sociale”, 2020, II, p. 428 ss.; G. LUDOVICO, *Lavori agili e subordinazioni*, Milano, Giuffrè Francis Lefebvre, 2023.

<sup>50</sup> M. BIASI, *Individuale e collettivo nel diritto alla disconnessione: spunti comparatistici*, in “Diritto delle relazioni industriali”, 2022, p. 400 ss.

di forme di flessibilità negoziata<sup>51</sup>.

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

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

Certamente, sarebbe auspicabile nei modelli di organizzazione e gestione, in una prospettiva riformatrice, che l’autonomia collettiva si estendesse anche alle funzioni di controllo effettivo, soprattutto attraverso la composizione e il funzionamento degli organismi di vigilanza previsti dal d.lgs. n. 231/2001. In quest’ottica, tali organismi dovrebbero includere rappresentanti dei lavoratori, al fine di garantire un bilanciamento tra sapere tecnico e potere decisionale.

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

---

<sup>51</sup> La scelta del legislatore italiano di affidare alla contrattazione il diritto alla disconnessione conferisce alla nostra esperienza un carattere ibrido rispetto ad altri modelli europei. In Italia, infatti, il diritto alla disconnessione è oggi affidato alla contrattazione (art. 19 della legge n. 81/2017) e oggetto di un disegno di legge in corso di esame (*DDL n. 1290, XIX Legislatura, presentato il 6 novembre 2024*), che mira a riconoscere espressamente il diritto per tutti i lavoratori, con rinvio dinamico alla contrattazione collettiva e obbligo di comunicazione preventiva all’Ispettorato del lavoro.

In Germania si è affermato tramite prassi aziendali come quella nota di BMW che, dal 2014 – seguita da Deutsche Telekom, E.ON e Henkel – prevede lo spegnimento dei *server* di posta elettronica trenta minuti dopo la fine del turno e la riattivazione trenta minuti prima dell’inizio (v. BMW GROUP, *Sustainable Value Report*, 2014, in <https://ddd.uab.cat/pub/infosos/169242/isBMWa2014ieng.pdf>).

In Francia, invece, il diritto è sancito per via legislativa nell’ambito della *Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016* (nota come *Loi Travail* o *Loi El Khomri*) che impone all’art. 55 alle imprese con oltre cinquanta dipendenti una contrattazione annuale sulle modalità di esercizio della disconnessione; in mancanza di accordo, la disciplina è rimessa alla regolamentazione unilaterale dell’azienda (cfr. J. E. RAY, *Grande accélération et droit à la déconnexion*, in “Droit Social”, n. 11, 2016, p. 912 ss.). A livello sovranazionale, la Commissione Europea ha avviato nel biennio 2024-2025 una consultazione (si v. [https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/document/059a1e18-2508-4520-9b15-5831c50e0f91\\_en](https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/document/059a1e18-2508-4520-9b15-5831c50e0f91_en)) per una futura direttiva sul telelavoro equo e sul diritto alla disconnessione, inserita nella *Roadmap “Quality Jobs”*, con l’obiettivo di giungere al varo del *Quality Jobs Act* nel 2026.

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

Non va trascurato il potenziale contributo che essa potrebbe offrire alle piccole imprese attraverso il sistema della bilateralità – e, in particolare, mediante i fondi interprofessionali<sup>52</sup> – strumenti che, a parere di chi scrive, meriterebbero una rinnovata attenzione. Si tratta di una marginalizzazione ben nota, della quale occorrerebbe cogliere una prospettiva diversa. Una nuova rivalutazione dovrebbe tradursi in una perspicua progettazione di percorsi costruttivi, capaci di sostenere sia le imprese sia i lavoratori che operano a distanza.

Quale tratto innovativo potrebbe segnare questa prospettiva? Non la tradizionale, pur rilevante, trasmissione di competenze formali, bensì la creazione di spazi di confronto tra lavoratori con esperienze affini, favorendo – nella costruzione del tempo di lavoro – la condivisione di pratiche e condotte orientate alla salute dei lavoratori, in un contesto segnato dal progressivo restringimento dell'area socio-giuridica della subordinazione. A ben guardare, tali iniziative offrirebbero alle organizzazioni sindacali anche l'opportunità di intercettare bisogni emergenti, soprattutto quelli dei lavoratori definiti in precedenza “a distanza aggiuntivi”, vale a dire i *time-less workers* che svolgono una prestazione «informale», effettuata per supportare colleghi o clienti in risposta a richieste via mail ricevute oltre l'orario di lavoro, oppure per garantire il completamento di attività entro scadenze ravvicinate.

Le considerazioni fin qui svolte possono essere arricchite da ulteriori spunti di riflessione. Una parte della dottrina<sup>53</sup>, ad esempio, propone una rilettura del Documento di Valutazione dei Rischi (DVR) come strumento dinamico e partecipato, capace di integrare la dimensione temporale nella mappatura dei fattori di rischio. La valutazione non può limitarsi alla mera registrazione formale delle ore lavorate, ma deve considerare l'intensità, la distribuzione e la prevedibilità della

<sup>52</sup> Per un'analisi sul ruolo dei Fondi gestiti congiuntamente dalle parti sociali, che rispondono al principio di sussidiarietà orizzontale, si rinvia a: M. SQUEGLIA, A. TURSI, P.A. VARESI, *Istituzioni di diritto del lavoro*, cit., p. 186 ss., con bibliografia ivi riportata a p. 234 ss.

<sup>53</sup> S. BUOSO, *La dimensione temporale del lavoro*, cit., p. 2 ss. L'idea proposta risulta particolarmente convincente laddove il Documento di Valutazione dei Rischi viene finalmente inteso come uno strumento operativo, capace di individuare soglie di esposizione al rischio in relazione alla durata oraria della prestazione, distinguendo tra livelli minimi, medi e massimi.

prestazione, anche mediante rappresentazioni grafiche ed indicatori di carico.

Dalla ricostruzione di questo scenario emerge come l'autonomia contrattuale collettiva possa concorrere alla definizione di modelli organizzativi virtuosi, in grado di coniugare efficienza produttiva e tutela della salute, anche mediante la previsione di buone prassi e codici di condotta. Il legislatore ha riconosciuto che l'organizzazione del lavoro costituisce un elemento strutturale della prevenzione, prevedendo che i modelli organizzativi possano assumere efficacia esimente solo se adottati e attuati in modo effettivo, con procedure che coinvolgono anche le rappresentanze dei lavoratori<sup>54</sup>.

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

Come sottolinea una parte della dottrina<sup>55</sup>, la garanzia della tutela della salute e sicurezza sul lavoro non può essere affidata esclusivamente a divieti normativi, ma richiede una logica partecipativa e modulare, nella quale il datore di lavoro sia coinvolto in modo proattivo insieme agli altri attori del sistema prevenzionistico. In tale prospettiva, il diritto non si limita a offrire strumenti formali, ma propone dispositivi che devono essere concretamente attuati, superando l'approccio meramente risarcitorio.

Alcuni esempi contrattuali confermano la tendenza verso una gestione partecipata della salute e sicurezza sul lavoro, anche nei contesti caratterizzati da flessibilità spazio-temporale e da prestazioni non standardizzate<sup>56</sup>.

---

<sup>54</sup>Cfr. L. ZOPPOLI, *Il controllo collettivo sull'efficace attuazione del modello organizzativo diretto ad assicurare la sicurezza nei luoghi di lavoro*, in “I Working Papers di Olympus”, n. 18/2012, p. 10 ss., dove si evidenzia che «(...) il modello organizzativo deve essere adottato ed efficacemente attuato, assicurando un sistema aziendale per l'adempimento di tutti gli obblighi relativi [...] alle attività di natura organizzativa, quali [...] consultazioni dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza», e che «(...) molto di più potrebbe fare al riguardo la contrattazione collettiva», anche prevedendo «organismi congiunti, paritetici o comunque misti, dotati di competenze di controllo e partecipazione nella gestione di materie quali la sicurezza dei luoghi di lavoro».

<sup>55</sup> P. PASSALACQUA, *Spunti sulla gestione partecipata*, cit., p. 742.

<sup>56</sup> Se si esce dall'ambito dei *time-less workers*, si osserva come la gestione partecipata della sicurezza sia regolarmente adottata sia in sede nazionale sia in sede aziendale, a conferma dell'importanza e del ruolo che i Modelli di Organizzazione e Gestione (MOG) e la loro asseverazione assumono nella tutela della salute e della sicurezza. Il contratto collettivo nazionale dei metalmeccanici (Federmeccanica – FIOM, FIM, UILM), all'articolo 9, prevede che «le Parti concordano sull'opportunità di costituire, a livello aziendale, Comitati paritetici con funzioni di monitoraggio e proposta, anche in relazione alla valutazione dei rischi e all'organizzazione del lavoro». In tale contesto, è valorizzata la partecipazione dei Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS) nella definizione delle misure di prevenzione. In alcune aziende del settore, come FCA, sono stati adottati modelli ergonomici, tra cui il sistema Ergo-UAS, integrati nel Documento di Valutazione dei Rischi (DVR), con schede condivise tra datore di lavoro e rappresentanze sindacali. Nel contratto collettivo nazionale del settore chimico-farmaceutico, rinnovato il 13 giugno 2022, l'art. 77 stabilisce che «le modifiche organizzative rilevanti ai fini della sicurezza debbano essere preventivamente discusse in sede di Commissione paritetica», prevedendo inoltre che «(...) la valutazione dei rischi derivanti da turnazioni, lavoro notturno e flessibilità oraria sia effettuata congiuntamente tra datore di lavoro e RLS».

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

Nel settore terziario, la norma tecnica UNI 11857-1:2022, promossa da Sistema Impresa e INAIL, definisce le modalità di asseverazione dei Modelli di Organizzazione e Gestione della salute e sicurezza sul lavoro (MOG-SSL) da parte degli Organismi Paritetici, ai sensi dell'art. 51 del d.lgs. 81/2008. Essa si applica a settori come agenzie di viaggio, servizi di pulizia e disinfestazione, società di formazione, consulenza, servizi al lavoro e investigazione privata. In particolare, si prevede che «(...) il MOG debba contenere procedure specifiche per la valutazione dei rischi legati alla mobilità, alla discontinuità temporale e all'assenza di sede fissa»<sup>57</sup>.

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

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

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

---

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

<sup>57</sup> Come è noto, la norma UNI 11857-1:2022 si articola in un processo strutturato che prevede, in primo luogo, un'istruttoria iniziale basata sulla raccolta documentale e sulla verifica preliminare dei requisiti. Segue una fase di verifica dell'adozione e dell'efficace attuazione del MOG-SSL, con particolare attenzione alla gestione dei rischi connessi alla mobilità, alla variabilità dei tempi di lavoro e alla mancanza di una sede operativa stabile. Infine, si giunge alla valutazione finale, che comporta il rilascio dell'attestato di asseverazione e la definizione dei criteri di validità e mantenimento del modello.

Quanti di questi mutamenti organizzativi tengono effettivamente conto degli effetti che possono produrre sulla salute e sulla dignità dei lavoratori e delle lavoratrici? In alcuni casi, l'autonomia contrattuale ha, infatti, legittimato modelli organizzativi orientati alla massima produttività, con effetti distorsivi sulla salute e sulla dignità della persona. Le aperture serali e festive, ad esempio, possono compromettere il diritto alla vita familiare, in particolare per le lavoratrici, in contrasto con la “speciale adeguata protezione” prevista dall'art. 37 Cost.<sup>58</sup>

Alcuni studi evidenziano come la contrattazione collettiva, pur avendo potenzialità regolative, abbia spesso agito in modo procedurale e non sostanziale, lasciando irrisolte le interconnessioni tra organizzazione del lavoro e salute. Il caso del sistema Ergo-UAS<sup>59</sup> mostra come la razionalizzazione delle pause e dei tempi di lavoro possa avere impatti diretti sulla salute dei lavoratori, soprattutto in assenza di adeguati meccanismi di monitoraggio partecipato<sup>60</sup>. Più in generale, il sistema appare ancora *gender-blind*, incapace di cogliere le specificità delle lavoratrici, sia in termini di fisiologia che di mansioni prevalenti, contribuendo così ad una sottovalutazione dei rischi di genere<sup>61</sup>.

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

---

<sup>58</sup> Cfr. P. PASSALACQUA, *Spunti sulla gestione partecipata della sicurezza sul lavoro*, cit., p. 742 ss., dove si osserva che «(...) la sovrapposizione tra RLS e componenti di RSU/RSA [...] sembra non consentire al RLS di acquisire una necessaria specializzazione funzionale e una propria autonomia di ruolo», e che «le funzioni negoziali tese a chiedere incrementi retributivi possono indurre a cedere in chiave contrattuale sul versante degli investimenti in sicurezza».

<sup>59</sup> Il sistema Ergo-UAS (*Universal Analysing System*), adottato da FCA e diffuso a livello internazionale, è una metodologia di ingegneria industriale che combina l'analisi dei tempi di lavoro con la valutazione ergonomica delle postazioni. Nato dall'integrazione tra il metodo UAS e la *checklist* EAWS (*European Assembly Worksheet*), esso si propone di definire tempi equi per le operazioni manuali, misurando il carico biomeccanico e introducendo pause proporzionate al livello di fatica fisica sostenuta dal lavoratore.

<sup>60</sup> Il caso FIAT, in particolare gli accordi aziendali siglati dal 2010 in poi, ha rappresentato un esempio emblematico di come la contrattazione collettiva possa incidere profondamente sull'organizzazione del lavoro e, di conseguenza, sulla salute dei lavoratori. L'introduzione del sistema Ergo-UAS, volto alla razionalizzazione dei tempi e delle pause attraverso la scomposizione delle operazioni lavorative in unità di misura, ha sollevato numerose criticità. Sebbene il sistema preveda un fattore di riposo proporzionato al rischio ergonomico, esso non considera aspetti come la fatica posturale o lo stress da ripetitività. Inoltre, la mancanza di un monitoraggio partecipato da parte dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza ha evidenziato il rischio di una regolazione unilaterale, con impatti negativi sulla salute psico-fisica dei lavoratori. Cfr. G. NATULLO, *Nuovi contenuti della contrattazione collettiva*, cit.; A. GIURINI, *Benessere del lavoratore e organizzazione aziendale: spunti di riflessione dal caso Fiat*, “Diritti Lavori Mercati”, 1, 2013.

<sup>61</sup> Per tali profili si veda lo studio di M. D. FERRARA, R. NUNIN, *Health and Safety from a Gender Vainpoint: Problems, Perspective and the Role of Collective Bargaining*, in T. ADDABBO, E. ALES, Y. CURZI, I. SENATORI (a cura di), *Well-being at and through Work*, Torino, Giappichelli, 2017, p. 181 ss.

La sfida consiste nel costruire strumenti contrattuali capaci di cogliere la complessità delle nuove forme di lavoro, integrando la dimensione temporale con quella relazionale, ergonomica e psicosociale. Solo così sarà possibile garantire una tutela effettiva, capace di restituire centralità alla persona e di promuovere una cultura del lavoro fondata sulla dignità, sulla sostenibilità e sull'equità.

## 6. Osservazioni conclusive

Giunti a questo punto, è possibile formulare alcune considerazioni conclusive. L'analisi condotta evidenzia come la regolazione dei tempi di lavoro, la partecipazione e la contrattazione collettiva costituiscano oggi snodi fondamentali nella costruzione di un sistema prevenzionistico integrato, capace di tutelare non solo la salute fisica, ma anche la dignità e il benessere complessivo del lavoratore. Il tempo di lavoro, lungi dall'essere una mera variabile gestionale, si configura come indicatore strutturale della qualità organizzativa e della legalità aziendale, assumendo una valenza bifronte: da un lato, come oggetto di regolazione normativa e contrattuale; dall'altro, come fattore critico di rischio, la cui gestione inadeguata può generare responsabilità penale dell'ente.

È necessario promuovere una visione evolutiva del diritto del lavoro e della sicurezza, orientata alla costruzione di un sistema di tutele fondato sulla partecipazione attiva, sulla responsabilità condivisa e sulla valorizzazione del tempo come risorsa sociale. La prevenzione non può più essere intesa come mero adempimento formale, ma deve trasformarsi in cultura organizzativa, capace di integrare competenze tecniche, rappresentanza sindacale e innovazione sociale. In tale prospettiva, il diritto non si limita a regolare i rapporti di lavoro, ma si configura come strumento di trasformazione, in grado di incidere concretamente sulla qualità della vita lavorativa e sulla sostenibilità dei modelli produttivi<sup>62</sup>.

Questa trasformazione impone un ripensamento profondo delle categorie giuridiche tradizionali, a partire dalla nozione stessa di lavoratore contenuta nell'art. 2, comma 1, lett. a), del d.lgs. n. 81/2008. Sebbene alcuni passi siano stati compiuti, in particolare con riferimento al lavoro agile, che ha ricevuto una prima regolazione normativa e contrattuale volta a riconoscere forme di flessibilità e autonomia nella gestione del tempo, tali interventi si rivelano ancora parziali e settoriali.

Sul piano della tutela della salute e della sicurezza, permane l'assenza di un impianto complessivo in grado di cogliere le implicazioni organizzative, ergonomiche e psicosociali delle nuove modalità lavorative. Si rende pertanto necessario un ripensamento complessivo dell'architettura normativa, capace di includere le nuove soggettività del lavoro e di garantire una protezione effettiva anche a coloro che operano in contesti non standardizzati, con orari flessibili, intermittenti o non formalizzati. I *time-less workers*, a ben vedere, rappresentano una

---

<sup>62</sup> Fornisce preziosi indici di lettura di tale mutamento, M. WEISS, *Digitalizzazione: sfide e prospettive per il diritto del lavoro*, in "Diritto delle Relazioni Industriali", 3, 2016, p. 651 ss.

sfida per il diritto del lavoro contemporaneo, che deve essere in grado di ricomprenderli nei meccanismi di tutela, partecipazione e rappresentanza. La loro “invisibilità normativa” non corrisponde ad una marginalità economica o sociale, bensì ad una lacuna regolativa che rischia di compromettere l’effettività dei diritti fondamentali.

La contrattazione collettiva, se orientata alla giustizia sostanziale, può offrire risposte concrete a queste nuove esigenze, integrando strumenti di rilevazione dei tempi, modelli di partecipazione e protocolli di benessere organizzativo. In tal senso, l’asseverazione dei modelli gestionali, la valorizzazione dei DVR partecipati e l’inclusione dei rappresentanti dei lavoratori nei processi decisionali aziendali costituiscono tasselli di un mosaico normativo che può evolvere verso una maggiore equità.

La sfida è duplice: da un lato, garantire che anche i *time-less workers* possano accedere a forme di tutela effettiva, superando la frammentazione contrattuale e la debolezza della rappresentanza; dall’altro, promuovere una cultura del lavoro che riconosca il valore del tempo non solo come fattore produttivo, ma come dimensione esistenziale, relazionale e sociale.

La regolazione dei tempi di lavoro, la partecipazione e la contrattazione collettiva non sono ambiti separati, ma componenti interdipendenti di un sistema prevenzionistico avanzato, capace di coniugare efficienza e giustizia. La legge n. 76/2025, pur con i suoi limiti, apre uno spazio di riflessione e di azione che può essere valorizzato attraverso l’autonomia contrattuale, la responsabilità condivisa e l’inclusione delle nuove soggettività lavorative. Solo in questo modo sarà possibile costruire un diritto del lavoro effettivamente generativo, capace di rispondere alle trasformazioni del presente e di orientare il futuro verso modelli più sostenibili e partecipativi<sup>63</sup>.

### *Abstract*

*Il saggio indaga il ruolo del tempo di lavoro quale presidio di salute e dignità, in un contesto in cui la flessibilità rischia di dissolvere i confini della protezione. La riflessione si concentra sui time-less workers – figure emergenti nel diritto del lavoro contemporaneo, caratterizzate dall’assenza di orari predeterminati e da un’elevata autonomia – per ricercare il significato e le forme delle tutele in scenari segnati dalla digitalizzazione e dalla crescente frammentazione organizzativa. In questa prospettiva, il tempo non è mera variabile gestionale, ma fattore critico di rischio e risorsa sociale, capace di orientare la sostenibilità dei modelli produttivi. L’analisi si sviluppa lungo tre direttrici: i modelli organizzativi di gestione di cui all’art. 30 del d.lgs. n. 81/2008; l’asseverazione come strumento di controllo sociale partecipato; il paradigma del risk-based thinking quale fondamento di una prevenzione proattiva. La partecipazione dei lavoratori – rafforzata dalla recente legge n. 76/2025 – è riletta come funzione di co-progettazione, mentre l’autonomia contrattuale collettiva deve proporsi come sede di regolazione del tempo e della salute dei lavoratori, anche servendosi di prassi virtuose di impresa. La sfida è governare la flessibilità senza sacrificare la dignità, restituendo al tempo di lavoro la sua funzione protettiva e relazionale. Lo studio, infine, delinea una*

---

<sup>63</sup> M. SQUEGLIA, *Presentazione*, in M. SQUEGLIA (a cura di), *Le attualità nel diritto della tutela della salute*, cit., p. XVII ss.



*traiettoria evolutiva del diritto della sicurezza del lavoro, orientata all'inclusione delle nuove soggettività e alla costruzione di un sistema di tutele fondato sulla corresponsabilità e sull'effettività.*

*This essay explores the role of working time as a safeguard of health and dignity in a context where flexibility risks dissolving the boundaries of protection. The reflection focuses on time-less workers – emerging figures in contemporary labour law, characterised by the absence of predetermined hours and a high degree of autonomy – to explore the meaning and forms of protection in scenarios marked by digitalisation and increasing organisational fragmentation. In this perspective, time is not merely a management variable, but a critical risk factor and social resource, capable of guiding the sustainability of production models. The analysis develops along three lines: the organisational management models referred to in article 30 of Italian Legislative Decree no. 81/2008; certification as a tool for participatory social control; the paradigm of risk-based thinking as the foundation of proactive prevention. Worker participation – reinforced by the recent Italian Law No. 76/2025 – is reinterpreted as a co-design function, while collective bargaining autonomy must be proposed as a means of regulating workers' time and health, including through the use of virtuous business practices. The challenge is to manage flexibility without sacrificing dignity, restoring the protective and relational function of working time. Finally, the study outlines an evolutionary trajectory for occupational safety law, oriented towards inclusiveness.*

*Parole chiave*

*Time-less workers; prevenzione partecipata; contrattazione collettiva dei tempi di lavoro; risk-based thinking; modelli organizzativi di gestione; partecipazione dei lavoratori*

*Keywords*

*Time-less workers; participatory prevention; collective bargaining of working schedules; risk-based thinking; organisational management models; worker participation*