



Numero 1 / 2025

Alessandra COZZOLINO

**Il ruolo della contrattazione collettiva nel lavoro agile:
la conciliazione vita-lavoro**

Il ruolo della contrattazione collettiva nel lavoro agile: la conciliazione vita-lavoro

Alessandra COZZOLINO

dottoranda di ricerca presso l'Università Federico II di Napoli

Abstract:

Anche in assenza di uno specifico richiamo da parte della l.81/17 in materia di lavoro agile, l'autonomia collettiva ha assunto un ruolo fondamentale nella sua disciplina. La legge, insieme ad una maggiore competitività aziendale, ha come finalità la conciliazione vita-lavoro, finalità propria anche della direttiva 2019/1158/UE. Il presente saggio si pone l'obiettivo di analizzare il ruolo della contrattazione collettiva nella regolamentazione del lavoro agile, con particolare riferimento a quelle misure che possono garantire una conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e l'inclusione dei soggetti più deboli come i lavoratori anziani.

Even without a specific reference from the l.81/17 about smart working, collective autonomy has played a fundamental role in its regulation. The aim set by the legislator, together with an increased business competitiveness, is to achieve a work-life balance, which is also the aim of the 2019/1158/UE Directive. This essay aims to analyze the role of the collective bargaining in the regulation of the smart working, in particular the measures that can ensure a balance between life and work and the inclusion of the more vulnerable individuals as older workers.

Sommario: 1. Introduzione. 2. I criteri prioritari di accesso al lavoro agile. 3. Il tempo libero e la disconnessione. 4. Lavoro agile e invecchiamento attivo. 5. Conclusioni. 6. Bibliografia.

1. Introduzione

Per realizzare la finalità di conciliazione vita-lavoro, sin dalla legge n. 81/17 con la regolamentazione del lavoro agile, ma anche a livello europeo con la direttiva 2019/1158/UE, è stata prevista la possibilità di adottare modalità di lavoro flessibili.

Per disciplinare lo svolgimento della prestazione in modalità agile, la l. 81/17 non rimanda alla contrattazione collettiva se non in riferimento al rispetto dei limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale¹, segno del ruolo marginale che a partire dal Jobs Act viene dato alle parti sociali². La disciplina del lavoro agile viene, quindi, lasciata essenzialmente all'accordo individuale stipulato tra lavoratore e datore di lavoro, confermando le difficoltà attuali della contrattazione collettiva di giungere ad una regolamentazione congiunta degli assetti economici e sociali.

¹ M. G. ELMO, *Lavoro da remoto e diritto alla disconnessione nella contrattazione collettiva*, in *Parti sociali e innovazione Tecnologica*, (a cura di) U. GARGIULO, P. SARACINI, in *QDLM*, 15, 2023, p.149.

² A. ZOPPOLI, *Jobs Act e formante sindacale: quale ruolo per quale contrattazione collettiva?*, in *Biblioteca "20 Maggio"*, 2014, p.18.

In materia di conciliazione, il legislatore rinvia, invece, alla contrattazione collettiva; in particolare, gli accordi collettivi sono stati indicati dall'art.1 lett. d), comma 9 della l. 183/14 per favorire una flessibilità dell'orario di lavoro e l'esercizio della funzione genitoriale in un'ottica di tutela della maternità e delle forme di conciliazione vita-lavoro³.

Tale attenzione nei confronti della conciliazione, intesa come armonizzazione dei tempi di vita e di lavoro, è conseguenza del riferimento effettuato dall'art. 33 della Carta dei Diritti Fondamentali. Si è parlato, a tal proposito, di un diritto⁴, in quanto l'articolo sancisce il diritto di ogni persona ad essere tutelata contro i licenziamenti dovuti a motivi legati alla maternità e alla fruizione di congedi parentali. Da un punto di vista testuale, tuttavia, la conciliazione viene indicata anziché nei termini di un diritto come un obiettivo a cui l'ordinamento tende mediante la tutela contro determinati tipi di licenziamenti e la previsione dei congedi parentali.

La conciliazione diventa, poi, "condivisa" a partire dalla direttiva 2019/1158/UE in cui si è iniziato a far riferimento alla ripartizione dei compiti di cura in modo paritario all'interno della famiglia⁵, per il conseguimento della parità di genere e per promuovere la partecipazione delle donne all'interno del mercato del lavoro⁶.

Per il raggiungimento di tale finalità, la direttiva 2019/1158/UE ha disciplinato sia la possibilità di usufruire di congedi (art.5), sia il diritto di richiedere l'accesso allo svolgimento della prestazione lavorativa mediante modalità di lavoro flessibili, a cui consegue l'obbligo del datore di lavoro di motivare l'eventuale rifiuto (art.9).

Nell'ordinamento nazionale, l'art.18, comma 3 bis, della l.81/17 ha regolamentato il lavoro agile, disciplinando un modello basato sulla priorità delle richieste di accesso, senza prevedere, tuttavia, l'obbligo di motivazione in caso di rifiuto da parte del datore di lavoro⁷.

Tale disciplina è stata successivamente oggetto di modifica da parte del d.lgs. 105/22 che, trasponendo nell'ordinamento interno la direttiva 2019/1158/UE, detta una serie di norme puntuali in materia di conciliazione, restringendo gli ambiti affidabili alla contrattazione collettiva⁸.

Il lavoro agile grazie alla flessibilità spaziale e temporale potrebbe essere uno strumento per raggiungere un equilibrio tra i tempi di vita e di riposo, ma anche per mantenere nel mercato del lavoro lavoratori *senior* o portatori di una disabilità; a tal fine, maggiore peso va attribuito alle organizzazioni sindacali, con l'obiettivo sia di rendere effettive le misure di disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche sia di influire sulle decisioni aziendali, accompagnando il processo di transizione digitale (esigenza già presente nel Patto della Fabbrica del 2018⁹, in cui si fa

³ *Ibidem*

⁴ M. MILITELLO, *Il tempo di lavoro come strumento di parità*, in *Il tempo di lavoro tra scelta ed imposizione*, (a cura di) G. CALVELLINI, A. LOFFREDO, Editoriale Scientifica, 2024, p.52.

⁵ V. PASQUARELLA, *Work-life balance: esiste un modello italiano di "conciliazione condivisa" dopo il Jobs Act?*, in *RIDL*, 1, 2017, p. 41.

⁶ Per lungo tempo, invece, la conciliazione vita-lavoro non è stata considerata uno specifico interesse meritevole di tutela e aveva l'obiettivo di consentire alla donna di poter essere *in primis* madre, così R. ZUCARO, *Il diritto all'equilibrio vita-lavoro*, Giappichelli, 2024, p.13.

⁷ A. R. TINTI, *Il posto della cura. Note su conciliazione dei tempi e flessibilità*, in *Lavoro e diritto*, 2, 2023, p.399.

⁸ I. SENATORI, *"La "nuova" conciliazione vita-lavoro e la contrattazione collettiva: una sfida che si ripete"*, in *RGL*, 4, 2022, p.596.

⁹ V. CANGEMI, *La rappresentanza nell'impresa digitalizzata*, in *I nuovi confini del lavoro: la trasformazione digitale*, (a cura di) F. LUNARDON, E. MENEGATTI, 2024, p.53.

riferimento a modalità di partecipazione più efficaci e incisive anche rispetto all'organizzazione aziendale).

In un contesto in cui il legislatore individua regole puntuali, come in materia di conciliazione, oppure evita i rimandi alla contrattazione collettiva, come nel caso del lavoro agile, c'è da interrogarsi sullo spazio lasciato alla disciplina negoziale, la quale potrebbe assumere una funzione gestionale, ad esempio regolando la programmazione della fruizione dei congedi, i modi e le condizioni dell'eventuale opposizione del datore all'esercizio di tali diritti¹⁰, ma anche le condizioni del rifiuto del datore di lavoro all'adozione del lavoro agile e la programmazione dell'orario di lavoro. Le organizzazioni sindacali potrebbero, poi, assumere un ruolo nella determinazione delle decisioni aziendali, come nel caso dell'individuazione del numero dei posti remotizzabili o di distribuzione degli obiettivi e delle scadenze temporali.

Non si può, inoltre, trascurare che nel lavoro agile si pone un'ulteriore difficoltà: la possibilità di lavorare al di fuori della sede aziendale potrebbe comportare una minore aggregazione dei lavoratori; per questo motivo, sin dal Protocollo Nazionale sul lavoro agile del 2021, le parti sociali si sono impegnate ad individuare nuove modalità di fruizione dei diritti sindacali¹¹.

2. I criteri prioritari di accesso al lavoro agile

Al fine di garantire un bilanciamento tra attività lavorativa e vita privata, con l'art. 18 della l. 81/17 (modificato dal d.lgs. 105/22), il legislatore, pur non individuando un diritto di accesso al lavoro agile, indica come prioritarie le posizioni di alcune categorie di lavoratori, tra cui i soggetti con disabilità, i genitori di figli fino ai dodici anni di età¹² o senza limiti di età in caso di figli in condizioni di disabilità e i *caregivers*¹³.

A partire dal d.lgs. 62/24, il lavoro agile può essere considerato una misura di accomodamento ragionevole per i soggetti portatori di una disabilità¹⁴, rientrando tra quelle modifiche organizzative volte a garantire il loro diritto al lavoro. Da ciò consegue che se non viene imposta al datore di lavoro una modifica organizzativa eccessivamente sproporzionata e onerosa, l'eventuale rifiuto all'adozione dell'accomodamento ragionevole potrebbe essere considerato

¹⁰ I. SENATORI, *op.cit.*

¹¹ V. CANGEMI, *op.cit.*

¹² Precedentemente, nel settore privato, durante l'emergenza da Covid-19, il legislatore con il d.l.34/2020 nell'art. 90 stabiliva un "diritto al lavoro agile" per lavoratori con figli fino ai 14 anni di età.

¹³ Sul tema, per tutti, O. BONARDI, *Il diritto di assistere. L'implementazione nazionale delle previsioni a favore dei caregivers della direttiva 2019/1158 in materia di conciliazione*, in *Diritto di conciliazione. Prospettive e limiti della trasposizione della direttiva 2019/1158/UE*, in *QDLM*, 14, 2023, p.103; M. SALVAGNI, *L'estensione al caregiver della tutela antidiscriminatoria e degli accomodamenti ragionevoli che garantisce la protezione del fattore di rischio del disabile*, in *RGL*, 4, 2024, p.417; R. CASILLO, *Permessi e agevolazioni per i lavoratori caregivers familiari (art. 3, comma 1, lett. B, d.lgs. n. 105/2022, in Trasparenza e attività di cura nei contratti di lavoro. Commentario ai decreti legislativi n.104 e n.105 del 2022*, (a cura di) D. GAROFALO, M. TIRABOSCHI, V. FILI, A. TROJSI, Adapt University Press, 2023, p.588, fa riferimento al comma 6 bis dell'art. 33 della l.104/1992 – introdotto dal d.lgs. n. 105/2022 - in cui il legislatore attribuisce una priorità di accesso al lavoro agile ai caregivers, "*ferme le eventuali previsioni più favorevoli previste dalla contrattazione collettiva nel settore pubblico e privato*".

¹⁴ L'adozione del lavoro agile come strumento di accomodamento ragionevole è favorita dalla presenza di appositi fondi, come il Fondo regionale per l'occupazione dei disabili e il Fondo per il diritto al lavoro dei disabili, istituiti per rimborsare le spese sostenute dal datore di lavoro per gli strumenti tecnologici o la formazione dei lavoratori con disabilità, così V. VERZULLI, *Disabilità, malattia cronica, fragilità: il lavoro agile come accomodamento ragionevole*, in *DSL*, 1, 2024, p.1.

discriminatorio¹⁵. Anche in quest'ambito sembra emergere il ruolo delle organizzazioni sindacali, nonostante non sia definito in modo preciso: il d.lgs. 62/24 prevede la possibilità di realizzare un progetto di vita a favore del soggetto portatore di disabilità e l'art. 24, comma 3, stabilisce il possibile coinvolgimento, tra gli altri, anche di "un rappresentante di un'associazione", associazione che potrebbe anche essere un'organizzazione sindacale¹⁶.

Le organizzazioni sindacali possono contribuire ad estendere l'accesso al lavoro agile ai lavoratori portatori di alcune malattie croniche o altre fragilità¹⁷ ai quali il nostro ordinamento, dopo la fine dell'esperienza pandemica, non riconosce più alcuna priorità di accesso¹⁸, in quanto non sempre rientrano nella definizione di "soggetto con disabilità". Ciò è stato previsto, ad esempio, nel nuovo CCNL Funzioni Centrali firmato il 27 gennaio 2025, in cui si fa riferimento ai lavoratori che si trovano in condizioni di particolare necessità¹⁹. Allo stesso tempo, potrebbero individuare misure in grado di favorire un'inclusione effettiva per evitare il rischio di isolamento nell'ambiente lavorativo di tali lavoratori che accedono alla modalità di lavoro agile²⁰.

L'art. 18, comma 3 bis, della l.81/17 non prevede, tuttavia, un diritto di accesso, potendo il datore di lavoro rifiutare in alcune circostanze la richiesta del lavoratore, come potrebbe accadere nel caso in cui le richieste di accesso fossero maggiori rispetto ai posti "remotizzabili" disponibili. A tal proposito, infatti, la norma non fa riferimento ad una possibile graduazione tra soggetti nella stessa condizione prioritaria o alla possibilità di adibire il lavoratore richiedente a mansioni "remotizzabili" diverse rispetto a quelle svolte ordinariamente, fermo restando l'illegittimità di un eventuale demansionamento ritorsivo, come previsto dallo stesso comma 3 bis dell'art. 18 l. 81/17²¹. Inoltre, la legge non specifica la possibilità di una graduazione tra i criteri prioritari di accesso individuati dalla legge e quelli, eventualmente differenti, previsti dalla contrattazione collettiva.

In alcuni casi, infatti, la contrattazione collettiva aziendale individua ulteriori criteri prioritari di accesso al lavoro agile rispetto a quelli previsti dal legislatore, come l'azienda "Ziretegas"²² che disciplina il "lavoro agile rosa" per le lavoratrici dalla comunicazione della gravidanza fino al completamento del sesto mese e l'azienda "Italgas"²³ che aggiunge i casi di violenze di genere o di genitori con figli con disturbi specifici di apprendimento.

¹⁵ F. CUCCHISI, *Il diritto al lavoro agile fra accomodamenti ragionevoli e normativa emergenziale. Spunti dalla recente giurisprudenza di merito*, in *Bollettino ADAPT* 19 febbraio 2024 n.7; C. VALENTI, *Il lavoro agile come misura di "accomodamento ragionevole" per il lavoratore disabile con difficoltà a raggiungere il luogo di lavoro*, in *ADL*, 5, 2021; M. CERBONE, *Divieto di discriminazione (art. 3, comma 1, lett a, d.lgs. n.105/2022), in Trasparenza e attività di cura nel contratto di lavoro. Commentario ai decreti legislativi n.104 e n.105 del 2022*, in *Adapt University Press*, 2023, p.559. Così Cass. n.30080 del 21.11.24, in *RGL*, 12, 2024 e Cass. n. 21706 del 27.11.24.

¹⁶ V. VERZULLI, *op.cit.*

¹⁷ M. BROLLO, *Fragilità e lavoro agile*, *LDE*, 1, 2022, p.8.

¹⁸ M. TURRIN, *L'accesso "preferenziale" al lavoro agile tra disabilità e condizione di fragilità: analogie e differenze*, in *Equal RDA*, 2024, 2, p.179.

¹⁹ G. FALASCA, *Pa, lavoro agile facilitato per particolari necessità*, in www.ilsole24ore.it, 3 dicembre 2024. All'art. 13, comma 3, il nuovo CCNL Funzioni Centrali prevede: "l'amministrazione avrà cura di facilitare l'accesso al lavoro agile ai lavoratori che si trovino in condizioni di particolare necessità, non coperti da altre misure".

²⁰ V. VERZULLI, *op.cit.*

²¹ A. ZILLI, *Lavoro da remoto, trasparenza ed equilibrio di genere*, in *Diritto del lavoro e intelligenza artificiale*, (a cura di) M. BIASI, 2024, p.414.

²² Accordo Smart Working Ziretegas del 27 gennaio 2022.

²³ Accordo Smart Working Italgas S.p.A. del 14 gennaio 2022.

Per agevolare la conciliazione vita-lavoro, accanto ai criteri prioritari di accesso, il legislatore individua il patto di lavoro agile come strumento idoneo per definire le modalità di esecuzione della prestazione grazie alla cessione di potere del datore di lavoro e alla possibilità di regolamentare i poteri datoriali²⁴; tuttavia, non è possibile trascurare lo squilibrio contrattuale tra datore di lavoro e lavoratore. Infatti, la fluidità spaziale e temporale propria del lavoro agile, da un lato, può portare ad una maggiore libertà organizzativa del lavoratore, ma dall'altro lato potrebbe generare forme di autosfruttamento o l'eventualità che gravi sulla donna lavoratrice un doppio carico di lavoro.

Per questo motivo, sin dal Protocollo Nazionale sul lavoro agile del 7 dicembre 2021, è stato valorizzato il ruolo della contrattazione collettiva, che ha il compito di individuare una regolamentazione generale da specificare attraverso l'accordo individuale di lavoro agile, agendo come sostegno²⁵ della volontà individuale espressa nel patto. In particolare, l'accordo individuale può precisare in modo maggiormente dettagliato e in riferimento al singolo lavoratore la definizione dei risultati attesi e dei carichi di lavoro, i rischi causati dalla sovrapposizione del lavoro produttivo con i compiti di cura e l'organizzazione flessibile del tempo²⁶.

L'individuazione di criteri di priorità di accesso deve essere accompagnata dall'indicazione di misure che effettivamente possono garantire il raggiungimento dell'equilibrio vita-lavoro, per evitare che l'adozione del lavoro agile vada a svantaggio soprattutto della lavoratrice donna (genere che accede in misura prevalente al lavoro agile), la quale potrebbe veder raddoppiati i propri carichi di lavoro, "produttivo" e di cura²⁷.

Non possono trascurarsi, infatti, i dubbi sull'effettività del lavoro agile come strumento di conciliazione vita-lavoro, in assenza di una riorganizzazione sociale che includa la previsione di servizi di educazione e cura accessibili a tutti sul territorio e la distribuzione paritaria tra i genitori del lavoro familiare.

Il modello prioritario di accesso al lavoro agile lascia, quindi, aperte alcune questioni, come la possibile valutazione dell'attività lavorativa in base agli obiettivi e l'effettività del diritto alla disconnessione²⁸, che possono influire negativamente sull'equilibrio vita-lavoro in mancanza di previsioni da parte della contrattazione collettiva.

3. Il "tempo libero" e la disconnessione

Il lavoro agile può portare ad una commistione tra i tempi di vita e di lavoro e ad una possibile dilatazione delle ore lavorate se vengono stabiliti in modo sproporzionato carichi di lavoro e obiettivi rispetto al tempo di lavoro. La possibilità di lavorare in qualunque momento e in qualsiasi luogo, infatti, si ritiene porti inevitabilmente al fenomeno del *work-life blending*²⁹, ossia la

²⁴ R. ZUCARO, *op. cit.*, p.99.

²⁵ P. MONDA, *Il lavoro agile "ordinario" tra accordo individuale e (in)derogabilità della norma*, in LDE, 3, 2021, p. 19.

²⁶ A. R. TINTI, *Il lavoro agile e gli equivoci della conciliazione virtuale*, in WP CSDLE Massimo D'Antona, 419, 2020, p. 27.

²⁷ L. CORAZZA, *Diritto antidiscriminatorio e oltre: il lavoro delle donne come questione retributiva*, in Atti del Convegno Aidlass Messina, maggio 2024.

²⁸ A. R. TINTI, *Il posto della cura*, *op. cit.*

²⁹ D. CALDERARA, *Garanzia del diritto alla disconnessione*, Giappichelli, 2024, p. 268; G. CALVELLINI, *La funzione del part-time: tempi della persona e vincoli del sistema*, Edizioni Scientifiche Italiane, 2020, p.67; R. ZUCARO, *op.cit.*, p.112.

sovrapposizione tra tempi di vita e di lavoro. Non si possono trascurare i rischi psicosociali di questo fenomeno quali il superlavoro, l'autosfruttamento e il “*work alcoholism*” con conseguente *burnout*³⁰; ciò soprattutto a causa dell'assenza di criteri per definire i carichi di lavoro³¹.

La contrattazione collettiva che regola il lavoro agile prevede due modalità di svolgimento della prestazione: una per obiettivi e un'altra in cui sono seguiti gli stessi orari previsti nel lavoro in presenza, con l'indicazione di fasce orarie, tra cui quella di disconnessione³².

Soprattutto laddove la prestazione venga organizzata per obiettivi, la maggiore flessibilità conseguente fa emergere la necessità di prevedere misure idonee ad assicurare la disconnessione, in quanto vi è il rischio di una dilatazione eccessiva dell'orario di lavoro. Per questo motivo, accanto a misure che disciplinano lo spegnimento dei server aziendali o l'autoeliminazione di mail o messaggi, vanno evidenziate le proposte dirette alla ridefinizione dei carichi di lavoro³³ in relazione agli obiettivi, al fine di consentire un effettivo raggiungimento della conciliazione vita-lavoro.

L'art.19 della l.81/17, sottolineando il ruolo dell'accordo individuale di lavoro agile, prevede che all'interno dello stesso siano individuate consensualmente le misure necessarie ad assicurare la disconnessione del lavoratore senza, tuttavia, prevedere né un diritto né le concrete modalità di disconnessione e senza riferirsi al coinvolgimento delle organizzazioni sindacali³⁴. Tuttavia, sin dal Protocollo Nazionale sul lavoro in modalità agile, viene evidenziato il ruolo dell'autonomia collettiva come fonte privilegiata nella sua regolamentazione³⁵.

In dottrina si è proposto di integrare il rischio da mancata disconnessione nel documento di valutazione dei rischi³⁶ e si è considerato il diritto alla disconnessione come una misura di sicurezza ex art. 2087 c.c. che si sostanzia in un dovere del datore di porre in essere misure volte alla separazione dei momenti e degli ambienti lavorativi ed extralavorativi³⁷. Considerare la disconnessione un obbligo di sicurezza porta al coinvolgimento dei RLS nella definizione delle misure di prevenzione da adottare, nelle iniziative di formazione del lavoratore - anche ai fini di una sua responsabilizzazione in materia di disconnessione-, e nella vigilanza dell'effettiva tutela di tale diritto.

Per disciplinare la disconnessione, già prima della l.81/17, la contrattazione collettiva incominciava, seppur indirettamente, ad introdurre una prima regolamentazione, in quanto in

³⁰ M. GIOVANNONE, *Responsabilità datoriale e prospettive regolative della sicurezza sul lavoro*, Giappichelli, 2024 p. 151. Sui rischi psicosociali, si v. la Risoluzione del 21 gennaio 2021 recante “Raccomandazioni alla Commissione sul diritto alla disconnessione n. 2019/2181 (INL)”.

³¹ A. FENOGLIO, *Tempo e subordinazioni: riflessioni intorno al lavoro agile*, in *Le&LI*, 8, 1, 2022, p.194.

³² Laziocrea (2022), Peroni (2023), Italgas (2022), Enel (2022).

³³ M. NICOLOSI, *La disconnessione nel patto di agilità tra legge, contrattazione collettiva e diritto europeo*, in *Il lavoro nelle pubbliche amministrazioni*, 4, 2022, p. 673.

³⁴ M. RUSSO, *Il datore di lavoro agile*, Editoriale Scientifica, 2024, p. 227.

³⁵ Con il Protocollo viene sottolineata l'importanza della disconnessione, strumento idoneo per consentire al lavoratore di riappropriarsi del proprio tempo libero. Per questo motivo, si ritiene che possano incidere sulla disconnessione le comunicazioni datoriali che influenzano la gestione del tempo del lavoratore, mentre non sono sempre da considerare tali alcune circostanze quali la mera ricezione di un singolo messaggio, così G. LUDOVICO, *Lavori agili e subordinazioni*, Giuffrè, 2024, p. 270.

³⁶ M. GIOVANNONE, *op.cit.*, p. 166.

³⁷ A. PRETEROTI, *Ambiente digitale e benessere: la disconnessione come diritto della personalità e strumento di tutela della dignità umana*, in *Ambientediritto*, 3, 2023, p. 12.

alcuni casi prevedeva la contattabilità del lavoratore solo durante l'orario di lavoro (nel contratto aziendale Barilla nel 2015 e Enel nel 2017)³⁸; disciplina poi ampliata dai contratti aziendali più recenti.

Mentre molte aziende si limitano a previsioni generali in cui in una specifica fascia temporale non si richiede lo svolgimento della prestazione, la ricezione delle telefonate aziendali e delle email (MBDA, Olivetti, Ericsson, BFF Bank, Laziocrea, Banca Reale), in altri casi sono previste delle misure considerate effettive per attuare la disconnessione, come il gruppo Enel (2022) che prevede la pianificazione delle attività nel normale orario di lavoro di riferimento, il rispetto della pausa pranzo evitando le riunioni, l'invio di mail durante la sola giornata lavorativa normale, con l'introduzione dell'opzione "ritarda recapito"; Ing Bank (2022) che stabilisce che le riunioni non sono pianificabili in alcuni intervalli temporali e dopo le 18:00.

In altri contratti collettivi viene previsto che le comunicazioni devono avvenire solo durante l'orario di lavoro e con strumentazioni aziendali, per garantire una netta separazione tra vita personale e vita lavorativa (ad esempio Olivetti). Intesa San Paolo (2023), invece, prevede la possibilità di segnalare in un'apposita casella mail il comportamento, relativo alla disconnessione, ritenuto non conforme ai sensi delle Politiche Commerciali e Clima aziendale, prevedendo uno strumento di controllo interno volto a modificare i comportamenti scorretti.

Anche nel settore pubblico, l'Università Federico II (2023-2025) introduce la fascia di inoperabilità durante la quale "non sono richiesti i contatti con i colleghi e i dirigenti" e il Comune di Napoli (2023-2024) prevede una fascia oraria in cui l'amministrazione è libera di contattare il lavoratore ma senza pretendere la risposta.

La disconnessione, tuttavia, è considerata anche un dovere e, in alcuni contratti aziendali, come in Leonardo (2022), viene accentuata la responsabilizzazione del lavoratore. Anche Michelin Italia (2022) prevede che "la violazione (del diritto alla disconnessione) debba prevedere da subito azioni volte alla rimozione della stessa tramite l'immediato intervento della direzione del personale", indicando, ad esempio, conseguenze disciplinari per il lavoratore in caso di mancata disconnessione³⁹.

L'obbligo di cooperazione del lavoratore - richiamato dalla l. 81/17, che riprende l'art. 20 del d.lgs. n.81/2008, sottolineando l'accezione collaborativa del rapporto di lavoro⁴⁰ - è fondamentale soprattutto nel lavoro agile in cui la prestazione non è svolta sotto il diretto controllo datoriale, ma dovrebbe essere letto tenendo presente anche dell'eventualità che in un rapporto di lavoro agile costruito per obiettivi al lavoratore venga affidato un carico di lavoro tale da rendergli difficile l'interruzione della prestazione lavorativa.

Per questo motivo, accanto alle misure volte a garantire la disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche, il ruolo della contrattazione collettiva aziendale potrebbe essere rivolto alla programmazione dell'orario di lavoro⁴¹ anche nei casi in cui sono previsti orari di lavoro flessibili e diversi rispetto a quelli seguiti in presenza. La Corte di Giustizia dell'Unione Europea (sentenza

³⁸ R. DI MEO, *Il diritto alla disconnessione nella prospettiva italiana e comparata*, in *LLI*, 3, 2, 2017, p. 20.

³⁹ M.G. ELMO, *Salute, sicurezza e prevenzione nei lavori a distanza digitalizzati*, Cacucci Editore, 2024, p. 123.

⁴⁰ M. GIOVANNONE, *op.cit.*, p. 154.

⁴¹ M. G. ELMO, *La misurazione dell'orario nel lavoro agile*, in *LG*, 4, 2024, p.350; Un orario di lavoro non solo flessibile ma anche prevedibile può, infatti, facilitare l'equilibrio vita-lavoro, così R. ZUCARO, *op.cit.*, p.139.

C-55/18, 14 maggio 2019), infatti, richiede un sistema di misurazione dell'orario affidabile e accessibile anche in queste circostanze. In tal senso, le parti sociali potrebbero individuare i criteri per l'adozione di tali sistemi⁴².

Nel lavoro agile per obiettivi, la maggiore autonomia e flessibilità del lavoratore rende di fatto più difficile la misurazione dell'orario di lavoro; ciò consegue altresì dalla circostanza per cui la valutazione dell'adempimento è legata non al tempo ma al controllo dei risultati⁴³. La previsione legislativa fa salvi i limiti massimi di orario giornaliero e settimanale così come previsti dalla contrattazione collettiva e dalla legge e quindi, in questi casi, la misurazione potrebbe essere orientata al controllo del rispetto di tali limiti.

4. Lavoro agile e invecchiamento attivo

La conciliazione vita-lavoro è un'esigenza anche dei lavoratori anziani, per cui l'art. 5 del d.lgs. n.29 del 15 marzo 2024 ha previsto che lo svolgimento anche parziale della prestazione lavorativa in modalità agile è un'iniziativa che il datore di lavoro può adottare per promuovere l'invecchiamento attivo.

La permanenza dei lavoratori *senior* nel mercato del lavoro, dovuto all'invecchiamento della popolazione e all'allungamento dell'età pensionabile, comporta la necessità che il posto di lavoro sia reso più adatto al lavoratore. Ciò può avvenire modificando l'organizzazione lavorativa e intervenendo su molteplici fattori quali la cura della salute, le competenze, i miglioramenti ergonomici, ma anche sulla flessibilità oraria e spaziale, lavorando a distanza⁴⁴. La flessibilità oraria sembra idonea sia per il recupero delle forze del lavoratore sia per la tutela della salute del lavoratore sul posto di lavoro ed è la contrattazione collettiva a dover prevedere la regolamentazione di orari flessibili o di spazi di tempo che possono essere dedicati alla cura o al ripristino delle forze fisiche o mentali⁴⁵.

Nelle grandi aziende si discute di "*age management*", comprendendo tutte quelle azioni poste in essere dalle imprese per promuovere l'invecchiamento attivo, valorizzando il fattore età e tutelando al contempo salute e sicurezza del lavoratore anziano⁴⁶. In questo senso, allo strumento del lavoro agile vanno affiancate le misure di formazione e di aggiornamento professionale⁴⁷, per garantire un apprendimento permanente⁴⁸.

L'art. 5 del d.lgs. 29/24 individua il lavoro agile come strumento per la promozione dell'invecchiamento attivo, ma il comma 3 bis dell'art. 18 della l.81/17 non include il lavoratore

⁴² P. BOZZAO, *Lavoro subordinato, tempi e luoghi digitali*, in *federalismi.it*, 9, 2022, p.127.

⁴³ M. DEL CONTE, *Problemi e prospettive del lavoro agile tra remotizzazione forzata e trasformazioni organizzative*, in *ADL*, 3, 2020, p. 549.

⁴⁴ L. DI SALVATORE, *Organizzazione del lavoro e invecchiamento attivo*, in *DRI*, 2, 2019, p. 540.

⁴⁵ R. CASILLO, *Invecchiamento e lavoro*, in *federalismi.it*, 19, 2024, p. 44.

⁴⁶ M. RUSSO, *op.cit.*, p. 248.

⁴⁷ V. FILÌ, *I lavoratori anziani tra esclusione e inclusione*, in *ADL*, 2, 2020, p. 369.

⁴⁸ M. DE FALCO, *Invecchiamento, lavoro agile e competenze digitali*, in *Quale sostenibilità per la longevità? Ragionando degli effetti dell'invecchiamento della popolazione sulla società, sul mercato del lavoro e sul welfare*, (a cura di) V. FILÌ, in Adapt University Press, 2022, p. 82.

anziano all'interno delle categorie con priorità di accesso al lavoro agile, anche in considerazione del fatto che la nozione di lavoratore "anziano" risulta difficile da perimetrare⁴⁹.

Tuttavia, si potrebbe anche ritenere che il legislatore, nell'art. 5 del d. lgs. 29/24, prevedendo un diritto del lavoratore anziano ad essere favorito nello svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile ("il datore di lavoro adotta ogni iniziativa diretta a favorire le persone anziane nello svolgimento, anche parziale, della prestazione lavorativa in modalità agile": il legislatore utilizza il verbo indicativo e non fa riferimento alla mera possibilità di adottare), individui un'ulteriore categoria prioritaria di accesso.

Nulla vieta, ad ogni modo, che sia la contrattazione collettiva a prevedere le condizioni affinché il lavoratore possa essere considerato *senior* e possa accedere al lavoro agile prioritariamente. Si può far riferimento al riguardo alla possibilità per la contrattazione collettiva di indicare categorie prioritarie di accesso al lavoro agile differenti ed ulteriori rispetto a quelle previste da legge.

La stessa contrattazione collettiva, poi, assume un'importanza fondamentale nell'individuazione delle misure – tra cui rientrano le iniziative formative⁵⁰ – che possono evitare il rischio di una possibile emarginazione professionale dei lavoratori più deboli, come gli anziani, dovuta alla crescente digitalizzazione.

La formazione acquista un ruolo centrale per l'inserimento sul mercato del lavoro dei lavoratori anziani (con percorsi che gli stessi centri per l'impiego potrebbero realizzare), ma anche per mantenerli in servizio.

Sia nel settore pubblico che nel settore privato, in diversi casi, la contrattazione collettiva prevede una formazione specifica per l'utilizzo dello strumento digitale e per lo svolgimento dell'attività in modalità agile⁵¹. In altri casi, prevede modalità innovative e personalizzate di aggiornamento professionale, come il *reverse mentoring* nell'azienda Vodafone⁵².

Anche se la formazione permanente e mirata non è considerata un diritto del lavoratore - l'art. 20, comma 2, della l.81/17 rimette alla pattuizione individuale la *possibile* definizione di programmi formativi per l'esercizio del diritto all'apprendimento permanente- si deve tener conto delle tesi, non pacifiche⁵³, per cui il diritto alla formazione, al fine di tutelare la professionalità del lavoratore e quindi la sua integrità psico-fisica, potrebbe rientrare nell'ambito di applicazione dell'art. 2087 c.c.⁵⁴, generando, tuttavia, un mero diritto al risarcimento del danno.

Pur non riferendosi espressamente alla contrattazione collettiva, inoltre, l'art. 5, comma 2, del d.lgs.29/24 prevede che il datore di lavoro adotti le misure necessarie per favorire l'adesione al

⁴⁹ M. BROLLO, *Lavoro agile: prima gli anziani?*, in *Quale sostenibilità per la longevità? Ragionando degli effetti dell'invecchiamento della popolazione sulla società, sul mercato del lavoro e sul welfare*, (a cura di) V. FILI, in Adapt University Press, 2022, p. 67.

⁵⁰ In tal senso, fondamentale è l'istituzione del Fondo nuove competenze con l'obiettivo di sostenere i percorsi di formazione individuali grazie a rimodulazioni orarie e alla copertura dei costi sostenuti dalle aziende per tali finalità, così C. VALENTI, *La tutela della professionalità nel mercato del lavoro che cambia*, in *LD*, 1, 2021, p. 141.

⁵¹ Tra cui Amministrazione Penitenziaria (2022), Università Federico II di Napoli (2023-2025), Enel (2022), Groupama Assicurazioni (2023), Banca Ifis (2022).

⁵² L. DI SALVATORE, *op.cit.* La stessa esperienza si è verificata, ad esempio, a partire dal 2018 nell'azienda Barilla.

⁵³ Di opinione contraria, R. CASILLO, *Invecchiamento e lavoro*, *op.cit.*, p.40.

⁵⁴ M. CORTI, *Dalla tutela della professionalità e del posto di lavoro alla formazione continua e ai servizi per l'impiego. I 40 anni degli artt. 13 e 18 St. Lav*, in *RIDL*, 1, 2011, p.125.

lavoro agile da parte dei lavoratori anziani; tali misure potrebbero essere adottate di concerto con le organizzazioni sindacali, per garantire un effettivo aggiornamento professionale.

5. Conclusioni

La diffusione del lavoro agile ha avuto come obiettivo il raggiungimento sia di una maggiore competitività delle aziende sia di una migliore conciliazione vita-lavoro. Nonostante oggi alcune aziende abbiano iniziato a mettere in discussione tale strumento a causa del riscontro di alcuni effetti negativi sulla produttività aziendale, le questioni che il lavoro agile ha portato alla luce, anche in riferimento alla stessa conciliazione, rivestono un'importanza fondamentale.

Il legislatore con la legge 81/17 (modificata con il d.lgs. 105/22) costruisce un modello in cui la conciliazione viene raggiunta attraverso la priorità di accesso al lavoro agile e con l'individuazione delle misure idonee a garantire la disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche. Tuttavia, queste misure sembrano insufficienti. In primo luogo, infatti, va evidenziato che non sussiste nel nostro ordinamento un diritto di accesso al lavoro agile, potendo la richiesta essere rifiutata e non essendovi una disposizione analoga all'art.9 della direttiva 2019/1158/UE, in cui viene stabilito l'obbligo da parte del datore di lavoro di motivare l'eventuale rifiuto. Vi è, quindi, il rischio che il modello legislativo organizzato intorno alla priorità di accesso, immaginato per bilanciare la libertà di iniziativa economica privata del datore di lavoro e le esigenze di alcune categorie di lavoratori, non raggiunga tale finalità, in quanto la priorità risulta ancorata alla discrezionalità del datore di lavoro⁵⁵.

Bisognerebbe, invece, leggere l'art.18 della l.81/17 alla luce della direttiva 2019/1158/UE⁵⁶ che, prevedendo un rifiuto motivato in tempi ragionevoli, limita la discrezionalità datoriale e dà particolare rilievo alla richiesta del lavoratore se non comporta modifiche organizzative dannose o eccessivamente dispendiose⁵⁷.

La violazione della priorità di accesso delle categorie previste potrebbe comunque portare al mancato conseguimento dell'attestazione della certificazione della parità delle imprese previsto dalla l.162/2021⁵⁸, strumento premiale ma anche sanzionatorio, con il mancato accesso da parte delle aziende a vantaggi di tipo fiscale.

Anche il secondo profilo, quello della disconnessione, è trattato in modo generico dal legislatore, la cui intenzione è lasciare la sua definizione all'accordo individuale di lavoro agile. L'accordo potrebbe, tuttavia, non essere sufficiente in considerazione della possibilità che il lavoro agile sia costruito per obiettivi e del rischio di *workblending*⁵⁹. Per una sua effettività, allora, accanto all'attuazione delle regole previste in tema di salute e sicurezza sul lavoro e della disciplina

⁵⁵ R. ZUCARO, *op.cit.*, p.199.

⁵⁶ C. ALESSI, *La flessibilità del lavoro per la conciliazione nella direttiva 2019/1158/UE e nel d.lgs. 30 giugno 2022 n. 105*, in *Diritto di conciliazione. Prospettive e limiti della trasposizione della direttiva 2019/1158/UE*, in *QRDLM*, 14, 2023, p.85; A. GABRIELE, *Contratto di lavoro e diritto al tempo per la cura*, Edizioni Scientifiche Italiane, 2024, p.276; R. ZUCARO, *op.cit.*, p.200.

⁵⁷ M. BROLLO, *Verso la stagione del lavoro agile?*, in *Aidlass, Convegno per celebrare i 60 anni dell'Aidlass, Roma*, 15 settembre 2023, p.113.

⁵⁸ M. D. FERRARA, *Un'altra cura è possibile*, in *LD*, 2, 2023, p.385.

⁵⁹ Portando al "paradosso dell'autonomia", M. G. MILITELLO, *Lavoro agile e conciliazione, una quadratura del cerchio*, in *Il lavoro a distanza: una prospettiva interna e comparata*, (a cura di) R. SANTAGATA DE CASTRO, P. MONDA, *QRDLM*, Editoriale Scientifica, 2022, p.99.

antidiscriminatoria⁶⁰, va evidenziato il ruolo delle organizzazioni sindacali, il cui maggior coinvolgimento potrebbe favorire un'equa distribuzione dei compiti in proporzione alle scadenze nonché un'organizzazione flessibile.

La conciliazione non riguarda solamente le categorie previste dal legislatore con la l.81/17, ma può interessare soggetti differenti come i lavoratori anziani, per i quali il lavoro agile è considerato uno strumento capace di realizzare un invecchiamento attivo; la contrattazione collettiva potrebbe ampliare il novero delle categorie prioritarie di accesso e può individuare le misure che meglio possono consentire l'adattamento di tali lavoratori alla nuova modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, anche con la previsione di iniziative formative adeguate. Ciò potrebbe garantire un'inclusione delle categorie più deboli di lavoratori e un'effettiva conciliazione vita-lavoro.

Non si possono, tuttavia, trascurare le difficoltà dovute alla disgregazione sindacale e alla rottura dell'unità di azione che ha portato all'indebolimento della contrattazione collettiva; a tal fine, sembrerebbe auspicabile un intervento legislativo che, da un lato, regolamenti la rappresentanza sindacale per dare stabilità giuridica ai contratti collettivi e, dall'altro, dia sostegno all'autonomia collettiva, rimandando espressamente alla stessa per la regolamentazione delle modalità di svolgimento della prestazione agile.

6. Bibliografia

C. ALESSI, *La flessibilità del lavoro per la conciliazione nella direttiva 2019/1158/UE e nel d.lgs. 30 giugno 2022 n. 105*, in *Diritto di conciliazione. Prospettive e limiti della trasposizione della direttiva 2019/1158/UE*, in QDLM, 14, 2023.

O. BONARDI, *Il diritto di assistere. L'implementazione nazionale delle previsioni a favore dei caregivers della direttiva 2019/1158 in materia di conciliazione*, in *Diritto di conciliazione. Prospettive e limiti della trasposizione della direttiva 2019/1158/UE*, in QDLM, 14, 2023.

P. BOZZAO, *Lavoro subordinato, tempi e luoghi digitali*, in *federalismi.it*, 9, 2022.

M. BROLLO, *Fragilità e lavoro agile*, *LDE*, 1, 2022.

M. BROLLO, *Lavoro agile: prima gli anziani?*, in *Quale sostenibilità per la longevità? Ragionando degli effetti dell'invecchiamento della popolazione sulla società, sul mercato del lavoro e sul welfare*, (a cura di) V. Fili, in *Adapt University Press*, 2022.

M. BROLLO, *Verso la stagione del lavoro agile?*, in *Aidlass*, Convegno per celebrare i 60 anni dell'Aidlass, Roma, 15 settembre 2023.

D. CALDERARA, *Garanzia del diritto alla disconnessione*, Giappichelli, 2024.

G. CALVELLINI, *La funzione del part-time: tempi della persona e vincoli del sistema*, Edizioni Scientifiche Italiane, 2020.

G. CALVELLINI, *Work-life balance e diritto antidiscriminatorio, oggi*, in *Il tempo di lavoro tra scelta e imposizione*, (a cura di) G. Calvellini, A. Loffredo, Editoriale Scientifica, 2024.

⁶⁰ M. D. FERRARA, *Un'altra cura è possibile*, *op.cit.*

- V. CANGEMI, *La rappresentanza nell'impresa digitalizzata*, in *I nuovi confini del lavoro: la trasformazione digitale*, (a cura di) F. LUNARDON, E. MENEGATTI, 2024.
- R. CASILLO, *Invecchiamento e lavoro*, in *federalismi.it*, 19, 2024.
- R. CASILLO, *Permessi e agevolazioni per i lavoratori caregivers familiari (art. 3, comma 1, lett. B, d.lgs. n. 105/2022)*, in *Trasparenza e attività di cura nei contratti di lavoro. Commentario ai decreti legislativi n.104 e n.105 del 2022*, (a cura di) D. GAROFALO, M. TIRABOSCHI, V. FILÌ, A. TROJSI, Adapt University Press, 2023.
- M. CERBONE, *Divieto di discriminazione (art. 3, comma 1, lett a, d.lgs. n.105/2022)*, in *Trasparenza e attività di cura nel contratto di lavoro. Commentario ai decreti legislativi n.104 e n.105 del 2022*, in Adapt University Press, 2023.
- L. CORAZZA, *Diritto antidiscriminatorio e oltre: il lavoro delle donne come questione retributiva*, in *Atti del Convegno Aidlass Messina*, maggio 2024.
- M. CORTI, *Dalla tutela della professionalità e del posto di lavoro alla formazione continua e ai servizi per l'impiego. I 40 anni degli artt. 13 e 18 St. Lav*, in *RIDL*, 1, 2011.
- F. CUCCHISI, *Il diritto al lavoro agile fra accomodamenti ragionevoli e normativa emergenziale. Spunti dalla recente giurisprudenza di merito*, in *Bollettino ADAPT* 19 febbraio 2024 n.7.
- M. DE FALCO, *Invecchiamento, lavoro agile e competenze digitali*, in *Quale sostenibilità per la longevità? Ragionando degli effetti dell'invecchiamento della popolazione sulla società, sul mercato del lavoro e sul welfare*, (a cura di) V. Filì, in Adapt University Press, 2022.
- M. DEL CONTE, *Problemi e prospettive del lavoro agile tra remotizzazione forzata e trasformazioni organizzative*, in *ADL*, 3, 20.
- R. DI MEO, *Il diritto alla disconnessione nella prospettiva italiane e comparata*, in *LLI*, 3, 2, 2017.
- L. DI SALVATORE, *Organizzazione del lavoro e invecchiamento attivo*, in *DRI*, 2, 2019.
- M.G. ELMO, *La misurazione dell'orario nel lavoro agile*, in *LG*, 4, 2024.
- M. G. ELMO, *Lavoro da remoto e diritto alla disconnessione nella contrattazione collettiva*, in *Parti sociali e innovazione tecnologica*, (a cura di) U. GARGIULO, P. SARACINI, in *QDLM*, 15, 2023, p.149.
- M.G. ELMO, *Salute, sicurezza e prevenzione nei lavori a distanza digitalizzati*, Cacucci Editore, 2024.
- G. FALASCA, *Pa, lavoro agile facilitato per particolari necessità*, in www.ilsole24ore.it, 3 dicembre 2024.
- A. FENOGLIO, *Tempo e subordinazioni: riflessioni intorno al lavoro agile*, in *L&LI*, 8, 1, 2022.
- M. D. FERRARA, *Un'altra cura è possibile*, *Lavoro e diritto*, 2, 2023.
- V. FILÌ, *I lavoratori anziani tra esclusione e inclusione*, in *ADL*, 2, 2020.
- A. GABRIELE, *Contratto di lavoro e diritto al tempo per la cura*, Edizioni Scientifiche Italiane, 2024.
- M. GIOVANNONE, *Responsabilità datoriale e prospettive regolative della sicurezza sul lavoro*, Giappichelli, 2024.
- G. LUDOVICO, *Lavori agili e subordinazioni*, Giuffrè, 2024.
- M. MILITELLO, *Il tempo di lavoro come strumento di parità*, in *Il tempo di lavoro tra scelta ed imposizione*, (a cura di) G.CALVELLINI, A. LOFFREDO, Editoriale Scientifica, 2024.
- P. MONDA, *Il lavoro agile "ordinario" tra accordo individuale e (in)derogabilità della norma*, in *LDE*, 3, 2021.

- M. NICOLOSI, *La disconnessione nel patto di agilità tra legge, contrattazione collettiva e diritto europeo*, in *Il lavoro nelle pubbliche amministrazioni*, 4, 2022.
- A. OCCHINO, *Organizzazione dell'impresa e del lavoro*, in *Organizzazione dell'impresa e del lavoro*, Atti del Convegno, Venezia, 8 maggio 2023.
- V. PASQUARELLA, *Work-life balance: esiste un modello italiano di "conciliazione condivisa" dopo il Jobs Act?*, in *RIDL*, 1, 2017.
- A. PRETEROTTI, *Ambiente digitale e benessere: la disconnessione come diritto della personalità e strumento di tutela della dignità umana*, in *Ambientediritto*, 3, 2023.
- M. RUSSO, *Il datore di lavoro agile*, Editoriale Scientifica, 2024.
- M. SALVAGNI, *L'estensione al caregiver della tutela antidiscriminatoria e degli accomodamenti ragionevoli che garantisce la protezione del fattore di rischio del disabile*, in *RGL*, 4, 2024;
- I. SENATORI, *"La "nuova" conciliazione vita-lavoro e la contrattazione collettiva: una sfida che si ripete"*, in *RGL*, 4, 2022.
- A. R. TINTI, *Il posto della cura. Note su conciliazione dei tempi e flessibilità*, in *Lavoro e diritto*, 2, 2023.
- A. R. TINTI, *Il lavoro agile e gli equivoci della conciliazione virtuale*, in *WP CSDLE Massimo D'Antona*, 419, 2020.
- M. TURRIN, *L'accesso "preferenziale" al lavoro agile tra disabilità e condizione di fragilità: analogie e differenze*, in *Equal*, RDA, 2024.
- C. VALENTI, *Il lavoro agile come misura di "accomodamento ragionevole" per il lavoratore disabile con difficoltà a raggiungere il luogo di lavoro*, in *ADL*, 5, 2021.
- C. VALENTI, *La tutela della professionalità nel mercato del lavoro che cambia*, in *LD*, 1, 2021.
- V. VERZULLI, *Disabilità, malattia cronica, fragilità: il lavoro agile come accomodamento ragionevole*, in *DSL*, 1, 2024.
- A. ZILLI, *Lavoro da remoto, trasparenza ed equilibrio di genere*, in *Diritto del lavoro e intelligenza artificiale*, (a cura di) M. Biasi, 2024.
- A. ZOPPOLI, *Jobs Act e formante sindacale: quale ruolo per quale contrattazione collettiva?*, in *Biblioteca "20 Maggio"*, 2014.
- R. ZUCARO, *Il diritto all'equilibrio vita-lavoro*, Giappichelli, 2024.