

L'ORARIO DI LAVORO E LE SUE FUNZIONI, OGGI.

Working time and its functions, today

Francesco Alifano *

Abstract [ITA]: Il saggio muove dalla previsione, formulata da Keynes ormai quasi un secolo fa, secondo cui l'orario di lavoro sarebbe stato destinato a ridursi notevolmente. In realtà, tale previsione non si è realizzata, essendo l'estensione dell'orario di lavoro rimasta pressoché stabile, ma è da registrare una forte diversificazione dei tempi di lavoro causata dalle trasformazioni tecnologiche e organizzative. Alla luce di tali evidenze, il contributo elabora una tassonomia delle funzioni svolte dalla regolazione giuridica dell'orario di lavoro, che non si limita a disciplinare il rapporto individuale di lavoro, ma è funzionale anche a salvaguardare la salute e la sicurezza dei dipendenti, regolare lo scambio tra lavoro e retribuzione e organizzare nel concreto il lavoro. Nella fase attuale, segnata dalla destrutturazione del tempo di lavoro e dall'affermazione di nuovi modelli organizzativi, il contributo evidenzia l'esigenza orientare la regolazione dell'orario di lavoro alla valorizzazione del profilo soggettivo del diritto del lavoro, integrando parametri qualitativi nella determinazione della prestazione e ridisegnando le regole dello scambio sotteso al contratto di lavoro e dell'organizzazione produttiva.

Abstract [ENG]: The essay starts from the prediction made by Keynes nearly a century ago, according to which working hours were expected to decrease significantly. In reality, this prediction has not come to pass, as the length of working hours has remained largely stable. However, there has been a marked diversification of working times due to technological and organizational transformations. In light of this evidence, the contribution develops a taxonomy of the functions performed by the legal regulation of working hours. Such regulation does not merely govern the individual employment relationship; it also serves to safeguard employees' health and safety, regulate the exchange between work and remuneration, and organize work. In the current phase, characterized by the flexibilization of working time and the emergence of new organizational models, the essay highlights the need to orient the regulation of working hours toward enhancing the subjective dimension of labor law. This entails integrating qualitative parameters into the definition of performance and redesigning the rules underlying the employment contract and the organization of production.

Parole chiave: Orario di lavoro - contrattazione collettiva - innovazione tecnologica.

Keywords: Working time - collective bargaining - technological innovation.

SOMMARIO: 1. Orario di lavoro, tecnologia e libertà: un cantiere sempre aperto. - 2. L'orario di lavoro in una prospettiva storica, rileggendo Vardaro. - 3. Orario di lavoro ed evidenze empiriche: analisi delle principali indagini. - 4. Il d.lgs. n. 66/2023 e le differenti funzioni svolte dalla regolazione giuridica dell'orario di lavoro: una proposta ricostruttiva. - 4.1. La funzione di regolazione del rapporto individuale di

lavoro. - 4.2. La funzione di salvaguardia della salute e della sicurezza. - 4.3. La funzione di regolazione dello scambio tra lavoro e retribuzione. - 4.4. La funzione di organizzazione del lavoro. - 5. La valorizzazione del profilo soggettivo del diritto del lavoro: questioni aperte e prospettive di ricerca.

1. Orario di lavoro, tecnologia e libertà: un cantiere sempre aperto

«Ancora per moltissimi anni l'Adamo in noi sarà così forte che ciascuno, per tenerlo buono, sentirà di dover lavorare ancora un po', [...] [ma] turni di tre ore, o settimane di quindici, potranno procrastinare per un po' il problema. Tre ore al giorno dovrebbero senz'altro bastare per placare l'Adamo»¹.

Sono oramai passati quasi cento anni da quando John Maynard Keynes profetizzò che, nell'arco di un secolo, la crescita economica e le evoluzioni tecnologiche avrebbero condotto alla drastica riduzione dell'orario di lavoro, tanto che l'uomo medio si sarebbe limitato a lavorare unicamente per soddisfare abitudini e istinti accumulati da generazioni². Questa, pur con tutti i *caveat* formulati dallo stesso Keynes³, è stata una prospettiva dirompente anche per i risvolti più propriamente giuslavoristici e di evoluzione dell'ordinamento giuridico del lavoro: per un verso, ha permesso di concentrare l'attenzione di attori politici e sindacali sulla relazione tra riduzione dell'orario e innalzamento dei livelli occupazionali, da realizzarsi mediante la distribuzione delle occasioni di lavoro tra un numero maggiore di lavoratori in maniera da ridurre l'impatto della disoccupazione tecnologica⁴; per l'altro verso, ha suggerito la possibilità di alleviare, attraverso le innovazioni, la penosità dei lavori più usuranti e ripetitivi, di modo che il lavoro non si limitasse ad essere il mezzo utile esclusivamente a soddisfare le necessità del lavoratore⁵, ma potesse anche diventare un'attività tendente alla piena «autorealizzazione della persona che agisce» e che quindi consenta «di dare pieno sviluppo alle sue capacità»⁶.

¹ * *Assegnista di ricerca in Diritto del Lavoro, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia*

La citazione è tratta dalla relazione tenuta nel 1928 presso il Winchester College e poi confluita in J.M. KEYNES, *Possibilità economiche per i nostri nipoti*, Adelphi, Milano, 2009 (ma 1930), qui pp. 24-25.

² Cfr. J.M. KEYNES, *op. cit.*, p. 22.

³ Keynes considera che la riduzione dell'orario di lavoro dipenderà da quattro elementi: «la capacità di controllare l'aumento della popolazione, la determinazione nell'evitare guerre e tensioni sociali, la disponibilità ad affidare alla scienza il governo di ciò che propriamente le compete, e il tasso di accumulazione fissato nel margine fra produzione e consumo» (*Ivi*, pp. 29-30).

⁴ La prospettiva di contrastare la disoccupazione riducendo l'orario di lavoro è tornata più volte e con varie declinazioni nel corso della seconda metà del Novecento (si veda, *ex multis*, G. AZNAR, *Lavorare meno per lavorare tutti. Venti proposte*, Bollati Boringhieri, Torino, 1994).

⁵ È proprio la visione del lavoro quale necessità per l'uomo un tema ricorrente nella storia del pensiero occidentale: già D. HUME, *Trattato sulla natura umana*, in E. LECALDANO, (a cura di), *Opere filosofiche*, Laterza, Roma-Bari, 2002 (ma 1739-1740), p. 512, evidenziava come «a prima vista sembra che la natura si sia mostrata più crudele con l'uomo che con tutti gli animali che popolano questo pianeta, in quanto lo ha sovraccaricato di innumerevoli bisogni e necessità, mentre gli fornisce solo dei mezzi esigui per soddisfare queste necessità».

⁶ In questi termini, nel delineare la differenza tra libertà *del* lavoro (intesa come possibilità concreta che il lavoratore ha di realizzare la sua dimensione espressiva) e libertà *dal* lavoro (intesa come emancipazione dalla necessità del lavoro), si esprime S. ZAMAGNI, *Libertà del lavoro e giustizia del lavoro*, in *Quaderni di Economia del Lavoro*, 2016, p. 74.

A guardar bene, da questo angolo visuale, la prospettiva adottata da Keynes nelle *Possibilità economiche per i nostri nipoti* non è, almeno da Marx in poi, inedita nella storia del pensiero economico⁷, ma permette di evidenziare come tramite lo sviluppo tecnologico possa essere garantita la riduzione dell'orario di lavoro, da cui deriverebbe l'esaltazione del «libero sviluppo delle individualità»⁸ che, a sua volta, consentirebbe ad ognuno di «coltivare l'arte della vita, perfezionandola senza venderci»⁹. In proposito, è da notare che Keynes, rifuggendo dai facili manicheismi che si sono sviluppati nel dibattito attuale sulla fine del lavoro¹⁰, individuava nella riduzione dell'orario di lavoro un passaggio fondamentale per affermare la dignità della persona che lavora ed esaltarne la libertà. Si trattava, insomma, di una sorta di manifesto politico e culturale, presente ancora oggi nel dibattito giuslavoristico in relazione agli studi sulla ritrovata soggettività del prestatore di lavoro, per concorrere a trasformare il lavoro, come avrebbe scritto André Gorz, da «una penitenza» ad «un'attività immersa nel tempo della vita, una via verso l'espansione dei sensi, verso il potere su di sé e sulle cose, il legame con gli altri»¹¹.

Se esaminata da questa prospettiva, risulta quindi evidente come proprio la regolazione dell'istituto dell'orario di lavoro e l'evoluzione delle sue diverse funzioni abbiano da sempre riflesso le tensioni relative al rapporto dialettico tra subordinazione giuridica e libertà¹² ovvero la storica tensione tra il lavoro (umano) come oggetto e il lavoro come soggetto¹³. Tali tensioni, però, appaiono oggi ancora più evidenti a causa di un'ulteriore e diversa accelerazione dello sviluppo tecnologico¹⁴, da cui derivano tanto rischi quanto opportunità: da un lato, la pervasività delle nuove tecnologie ripropone, sebbene in una forma totalmente nuova, molte delle questioni già emerse nel corso del Novecento¹⁵; dall'altro, proprio grazie alle possibilità offerte dall'utilizzo della tecnologia, si affermano istanze volte a garantire,

⁷ Sembra forte, nella ricostruzione di Keynes, l'influenza di K. MARX, *Lineamenti fondamentali della critica dell'economia politica*, La Nuova Italia, Firenze, 1969 (ma 1857-1858), vol. 2, pp. 387-411, oggi pubblicato come K. MARX, *Frammento sulle macchine*, in M. DONÀ (a cura di), *La scienza e le macchine*, AlboVersorio, Milano, 2015, pp. 9-26.

⁸ In questi termini si veda ancora K. MARX, *Frammento sulle macchine*, cit., p. 22.

⁹ Così J.M. KEYNES, *op. cit.*, p. 23.

¹⁰ In questo senso, D.A. SPENCER, *Marx, Keynes and the future of working time*, in *Cambridge Journal of Economics*, 2024, vol. 48, n. 1, p. 38.

¹¹ Così A. GORZ, *Miserie del presente, ricchezza del possibile*, Manifestolibri, Roma, 2009 (ma 1997), p. 125. Una traccia di questa tensione si riscontra anche nella migliore dottrina giuslavoristica: si veda, *ex multis*, S. SIMITIS, *Il diritto del lavoro e la riscoperta dell'individuo*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 1990, n. 1, p. 105, dove afferma che la regolazione giuridica del lavoro deve mirare ad «enfattizz[are] l'autodeterminazione del singolo lavoratore e la sua realizzazione come persona». Più di recente, per un simile approccio si vedano, su tutti, R. DEL PUNTA, *Is the Capability Approach Theory an Adequate Normative Theory for Labour Law?*, in B. LANGILLE (a cura di), *The Capability Approach to Labour Law*, Oxford University Press, Oxford, 2019, pp. 82-102, spec. pp. 94-99, e A. SUPIOT, *Le travail n'est pas une marchandise. Contenu et sens du travail au XXI siècle*, in *Revue Internationale Du Travail*, 2021, n. 1, pp. 1-20, spec. p. 4 e p. 19.

¹² Una tensione che, in un certo senso, riflette quella tra la prospettiva dell'abitare e quella della produzione delle merci individuata da T. INGOLD, *Work, Time and Industry*, in *Time Society*, 1995, n. 1, p. 20.

¹³ Cfr. M. GRANDI, «Il lavoro non è una merce»: una formula da rivedere, in *Lav. dir.*, 1997, n. 4, p. 577.

¹⁴ Cfr. J. RIFKIN, *La Terza rivoluzione industriale*, Mondadori, Milano, 2011, p. 299.

¹⁵ La necessità di ripensare la regolazione del lavoro in relazione all'emersione delle nuove tecnologie era già stata prevista con grande anticipo da G. VARDARO, *Tecnica, tecnologia e ideologia della tecnica nel diritto del lavoro*, in *Pol. dir.*, 1986, n. 1, p. 107.

mediante la riduzione dell'orario lavorativo, una maggiore qualità della vita della persona che lavora¹⁶ oppure a criticare radicalmente la centralità del tempo nello svolgimento del rapporto di lavoro¹⁷.

Obiettivo della presente ricerca è, dunque, dopo aver ricostruito l'evoluzione storica della regolazione giuridica dell'orario di lavoro (§ 2) ed aver esaminato le principali evidenze empiriche in materia (§ 3), individuare le funzioni attualmente assolte dalla regolazione dell'orario di lavoro (§ 4), nonché ipotizzare le possibili future evoluzioni dell'istituto alla luce delle trasformazioni in atto (§ 5).

2. L'orario di lavoro in una prospettiva storica, rileggendo Vardaro

Per comprendere le attuali problematiche relative alla regolazione giuridica dell'orario di lavoro, potrebbe essere necessario osservare come sia la stessa nascita della società industriale ad essere intrinsecamente connessa alla definizione di un orario rigidamente determinato¹⁸. Nel passaggio dalla società preindustriale alla società industriale è stata l'introduzione dell'orario di lavoro a rappresentare il cardine del processo di inquadramento giuridico del lavoro reso da una persona libera nonché il principale strumento della razionalizzazione del processo produttivo¹⁹. È soltanto grazie all'affermazione dell'orario lavorativo quale strumento di oggettivazione del tempo di lavoro²⁰, infatti, che diviene

¹⁶ Si veda, su tutti, l'ironico ma attualissimo rilievo di G. GHEZZI, U. ROMAGNOLI, *Il rapporto di lavoro*, Zanichelli, Bologna, 1995, p. 202, dove, nel constatare che, a partire dagli anni Ottanta, nella regolazione del tempo di lavoro iniziavano a trovare spazio risposte ad esigenze dei lavoratori, gli Autori osservano che «essendosi sparsa la voce che si vive una volta sola, la qualità della vita ha acquistato una grandissima importanza».

¹⁷ Cfr. A.M. PONZELLINI, *Fine dell'orario come misura del lavoro? Tecnologie, smartworking, lavoro digitale*, in *Quaderni rass. sind.*, 2017, n. 3, p. 42. In una prospettiva di diritto del lavoro, si vedano M. BROLLO, *Le dimensioni spazio-temporali dei lavori: il rapporto individuale di lavoro*, in AA. VV., *Le dimensioni spazio temporali dei lavori: atti giornate di studio AIDLASS Campobasso, 25-26 maggio 2023*, La Tribuna, Piacenza, 2024, *passim* e spec. pp. 120-123, e A. TURSI, *Le metamorfosi del tempo di lavoro*, in *Dir. rel. ind.*, 2022, n. 2, pp. 467-468. Si veda però anche V. LECCESE, *Lavoratori "senza tempo"? Rischi, bisogni di protezione, opportunità*, in *Lab. & Law Issues*, 2025, n. 1, p. 33, che definisce «apparente» la «liberazione del singolo dal condizionamento negativo derivante dall'obbligo del rispetto di durate e/o collocazioni temporali della prestazione lavorativa espressamente e negozialmente imposte».

¹⁸ E.P. THOMPSON, *Time, work-discipline and industrial capitalism*, in *Past & Present*, 1967, n. 38, p. 69, sottolinea come la società industriale sia sorta contestualmente al passaggio da una misurazione naturale ad una misurazione scientifica del tempo, causato dalla diffusione dell'orologio, che, da bene di lusso nella società precapitalistica, divenne lo strumento utile a regolare «i nuovi ritmi della vita industriale».

¹⁹ *Ivi*, p. 96. Similmente, G. VARDARO, *Tecnica, tecnologia e ideologia della tecnica*, cit., pp. 94-95.

²⁰ Cfr. V. BAVARO, *Il tempo nel contratto di lavoro subordinato. Critica sulla de-oggettivazione del tempo-lavoro*, Cacucci, Bari, 2008, p. 38, dove è affermato che «il lavoro deve ridursi ad una quantità determinata tale da poter essere oggettivamente scambiato; e l'unica misura del lavoro non può che essere il suo tempo» (corsivo dell'Autore).

possibile scindere il lavoro dalla persona del lavoratore²¹ e, quindi, quantificare e misurare l'impegno del lavoratore²².

In questa prospettiva, è la regolazione giuridica dell'orario di lavoro che ha consentito la nascita del mercato del lavoro, inteso quale mercato in cui il lavoro, per essere scambiato con la retribuzione²³, deve essere misurato nella sua durata temporale²⁴. Logica conseguenza di tutto ciò è che tale mercato, almeno con riferimento all'area del lavoro subordinato, ha assunto sin da subito la forma di un mercato del tempo di lavoro²⁵, cioè un mercato dove, ad essere scambiata con una tariffa, è una prestazione lavorativa certamente qualitativamente connotata dalle mansioni svolte, ma prima ancora quantitativamente misurata sotto il profilo temporale, lasciando ben pochi spazi ai profili attinenti alla professionalità del singolo lavoratore²⁶.

L'istituto dell'orario di lavoro non si limita tuttavia soltanto alla determinazione della retribuzione. Fin da subito, nel dibattito politico e sindacale²⁷, è emerso un secondo fondamentale scopo assolto dalla regolazione giuridica del tempo di lavoro - il cui perseguimento le permette di essere individuata come «l'atto di fondazione del diritto del lavoro»²⁸ - ossia quello di salvaguardare la salute e l'integrità fisica del lavoratore, evitando che raggiunga lo sfinimento psico-fisico²⁹.

Proprio grazie all'intreccio delle due finalità, di determinazione della retribuzione e di limitazione della prestazione lavorativa a presidio della salute del lavoratore³⁰, l'istituto

²¹ Già i grandi pensatori dell'Ottocento individuavano il fondamento del contratto di lavoro moderno nella scissione tra lavoro e lavoratore ottenuta grazie alla misurazione del tempo di lavoro: G.W.F. HEGEL, *Lineamenti di filosofia del diritto*, Laterza, Bari, 2021 (ma 1820), p. 79, aveva definito proprio il contratto di lavoro come «l'alienazione del mio produrre o prestar servizi, nella misura in cui esso è alienabile, per un tempo limitato», mentre K. MARX, *Il capitale. Critica dell'economia politica*, Libro I, Editori Riuniti, Roma, 1980 (ma 1867), p. 200, aveva rilevato che il lavoratore, proprietario della propria forza-lavoro, deve venderla «sempre e soltanto per un tempo determinato; poiché se la vende in blocco, una volta per tutte, vende se stesso, si trasforma da libero in schiavo, da possessore di merce in merce».

²² In termini simili, G. VARDARO, *Tecnica, tecnologia e ideologia della tecnica*, cit., pp. 90-91.

²³ In proposito, è opportuno sottolineare la rilevanza del principio, ritenuto patrimonio comune del giuslavorismo, secondo cui il lavoro non è riducibile a mera merce. Sul punto, si veda R. DEL PUNTA, *Valori del diritto del lavoro ed economia di mercato*, in B. CARUSO, R. DEL PUNTA, T. TREU, *Il diritto del lavoro e la grande trasformazione. Valori, attori, regolazione*, Il Mulino, Bologna, 2020, p. 47, dove si evidenzia che è necessario che il lavoro sia «scambiat[o] a condizioni eque» senza che la «mercificazione possa essere integrale», dovendo essere salvaguardati beni non scambiabili, come la dignità e la salute.

²⁴ In questo senso, R. DE LUCA TAMAJO, *Il tempo nel rapporto di lavoro*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 1986, p. 434, che vede nell'orario lo strumento di «misurazione della durata dell'impegno lavorativo». Similmente, P. ICHINO, *Il tempo della prestazione nel rapporto di lavoro - vol. II*, Giuffrè, Milano, 1985, pp. 251-252.

²⁵ Cfr. M. TIRABOSCHI, *Persona e lavoro tra tutele e mercato*, Adapt University Press, Bergamo, 2019, p. 173.

²⁶ Si veda M. NAPOLI, *Contratto e rapporti di lavoro, oggi*, in AA. VV., *Le ragioni del diritto. Scritti in onore di Luigi Mengoni*, II, Giuffrè, Milano, 1996, spec. p. 1120.

²⁷ Si veda, *ex multis*, L. ALBERTINI, *La questione delle otto ore di lavoro*, Fratelli Bocca Editori, Torino, 1894.

²⁸ Così A. SUPIOT, *Alla ricerca della concordanza dei tempi (le disavventure europee del «tempo di lavoro»)*, in *Lav. dir.*, 1997, n. 1, p. 15.

²⁹ In questo senso già G. D'EUFEMIA, *L'orario di lavoro e i riposi*, in *Trattato di diritto del lavoro*, dir. da U. BORSI, F. PERGOLESÌ, vol. III, *Il contratto individuale di lavoro*, III ed., Cedam, Padova, 1959, p. 202.

³⁰ Cfr. A. SUPIOT, *Alla ricerca della concordanza dei tempi*, cit., p. 16, osserva come il tempo funga insieme «da limite alla subordinazione del lavoratore e da misura di scambio del lavoro». Similmente, V. LECCESE, *Lavoratori "senza tempo"?*, cit., p. 33.

giuridico dell'orario di lavoro ha potuto costituire «una applicazione tipica del compromesso sociale alla base del sistema taylor-fordista», in cui l'impresa otteneva «certezza del tempo di lavoro e il completo comando sui lavoratori» e i sindacati «limiti molto precisi, facili da far rispettare»³¹. Nel contesto di questo compromesso sociale tra capitale e lavoro, dunque, a partire dal Secondo dopoguerra, la regolazione dell'orario di lavoro ha consentito di fornire risposte a numerose istanze, tanto da divenire il «crocevia» da cui sono passate, oltre alla salvaguardia dell'integrità psico-fisica del lavoratore, molteplici «questioni non meno importanti, come quelle dei livelli occupazionali, del rinnovamento del mercato del lavoro, della fruibilità dei servizi sociali, della riqualificazione dell'apparato produttivo, della partecipazione dei lavoratori alle decisioni sul come e quanto produrre»³².

Contemporaneamente, tra gli anni Cinquanta e gli anni Ottanta del secolo scorso, in un periodo di crescita economica e di grande forza del movimento sindacale, le rappresentanze di lavoro e impresa hanno garantito ovunque, grazie anche alle innovazioni tecnologiche e nella prospettiva già indicata da Keynes, lo scambio tra una progressiva riduzione dell'orario di lavoro e aumenti di produttività, che hanno permesso di compensare la riduzione dell'orario senza cali della redditività³³.

Nel corso della seconda metà del Novecento, tuttavia, la progressiva riduzione dell'orario di lavoro si è interrotta, assestandosi, nella generalità dei casi dei Paesi occidentali, su una settimana lavorativa di 40 ore distribuite su cinque giorni lavorativi³⁴. Indubbiamente, non è possibile individuare un'unica causa che ha portato alla frenata del processo di riduzione dell'orario di lavoro, ma è necessario ragionare su una molteplicità di fattori che hanno concorso, pur con tutte le diversità nei singoli contesti nazionali³⁵, a delineare l'attuale scenario.

³¹ Così L. PERO, *Orari e organizzazione del lavoro: casi di flessibilità vantaggiosa*, in *Quaderni rass. sind.*, 2017, n. 3, p. 67. È da notare che a favorire tale compromesso è stata la capacità del movimento sindacale di agire sulla regolazione dell'orario di lavoro, inizialmente funzionale al soddisfacimento delle esigenze imprenditoriali, per garantire vantaggi ai lavoratori. Cfr. E.P. THOMPSON, *op. cit.*, p. 88

³² Così P. ALLEVA, *Il tempo di lavoro (l'azione sindacale)*, in AA. VV., *Il Tempo di lavoro. Atti delle giornate di studio di diritto del lavoro: Genova, 4-5 aprile 1986*, Giuffrè, Milano, 1987, p. 87.

³³ Cfr. B. BURCHELL, S. DEAKIN, J. RUBERY, D.A. SPENCER, *The future of work and working time: introduction to special issue*, in *Cambridge Journal of Economics*, 2024, vol. 48, n. 1, pp. 1-24, spec. p. 6.

³⁴ *Ivi*, p. 7. Sulle ragioni del fallimento della previsione keynesiana, si veda R. FREEMAN, *Why Do We Work More Than Keynes Expected?*, in L. PECCHI, G. PIGA (a cura di), *Revisiting Keynes: Economic Possibilities for our Grandchildren*, MIT Press, Cambridge, 2008, pp. 135-142.

³⁵ Limitando lo sguardo all'Unione Europea, è comunque da rilevare che già nei primi anni del Duemila nei Paesi fondatori si registrava una tendenza a porre al centro del dibattito la riduzione della settimana lavorativa (cfr. M. KEUNE, *Collective bargaining and working time in Europe: an overview*, in B. GALGÓCZI, M. KEUNE, *Collective bargaining on working time*, ETUI, 2006, p. 10), mentre negli Stati che avevano fatto il loro ingresso nell'Unione solo nel Nuovo millennio si notava una richiesta generalizzata da parte dei lavoratori di aumentare gli orari di lavoro per aumentare i propri salari. In particolare, nel 2005 si stimava che circa il 50% dei dipendenti degli allora nuovi Stati membri dell'Europa centrale sarebbero stati disposti ad un aumento dell'orario per un corrispettivo incremento retributivo, rispetto a solo il 14% nei Paesi scandinavi, al 25% in Germania e al 28% nel Regno Unito (cfr. CPB/SCP, *European times. Public opinion on Europe & Working hours, compared and explained*, European Outlook no. 3, The Hague: Ministry of Foreign Affairs, 2005).

Primo tra tutti è da considerare il minore potere contrattuale delle rappresentanze dei lavoratori, che, rispetto al trentennio precedente, a partire dagli anni Ottanta, non hanno avuto la forza di negoziare massicce riduzioni dell'orario di lavoro settimanale³⁶.

In secondo luogo, è da tenere in debita considerazione l'impatto della crescita della domanda di consumi da parte dei prestatori di lavoro, poiché, negli ultimi decenni, i lavoratori non hanno considerato prioritaria la riduzione del proprio tempo di lavoro quanto la possibilità di ottenere redditi maggiori per soddisfare le crescenti richieste di consumi materiali³⁷.

Infine, sono da sottolineare i mutamenti dei processi produttivi causati dallo sviluppo tecnologico, che hanno favorito - e talvolta imposto - una diversificazione dei regimi temporali che regolano le differenti attività lavorative, orientando la produzione verso la tendenziale «sincronia tra domanda (spesso ciclica o discontinua) e offerta», garantita mediante la diffusione dei sistemi di lavoro *just in time* che hanno condotto ad «una sempre più accentuata modulazione dei tempi di lavoro»³⁸. In questo senso, infatti, nel corso degli ultimi quarant'anni, a fronte di una durata della normale prestazione lavorativa rimasta costante, si sono verificati due fenomeni: da un lato, anche allo scopo di permettere l'ingresso nel mercato del lavoro a soggettività in precedenza escluse³⁹, si sono diffusi contratti di lavoro c.d. flessibili, a partire dai contratti di lavoro a tempo parziale e intermittente, connotati da una peculiare disciplina per quanto attiene ai profili temporali della prestazione⁴⁰, e, dall'altro, al fine di gestire le fasi espansive dei cicli produttivi, si è registrato un incremento del ricorso ad istituti come il lavoro multiperiodale e il lavoro straordinario⁴¹. Diretta conseguenza di questi due fenomeni, quindi, è la circostanza per cui, di sovente, le 40 ore settimanali paiono rappresentare un parametro meramente indicativo della durata della prestazione lavorativa (ma sul punto v. *infra*, § 3)⁴².

Il descritto processo di diversificazione degli orari lavorativi, inoltre, ha subito una poderosa accelerata negli ultimi anni con l'implementazione delle nuove tecnologie, che, sempre più frequentemente, consentono di rendere la prestazione di lavoro al di fuori di limiti orari chiaramente definiti, potendo il lavoratore «connettersi tecnicamente al lavoro da

³⁶ In questo senso, B. BURCHELL et al., *op. cit.*, p. 7.

³⁷ Cfr. K. COWLING, *Prosperity, depression and modern capitalism*, in *Kyklos*, 2006, vol. 59, n. 3, p. 374. Non è un caso che lo stesso Keynes abbia considerato, quale presupposto della riduzione dell'orario, la necessità di frenare i bisogni relativi, intesi come quelli «che si manifestano solo se la loro soddisfazione ci pone, o ci fa sentire, al di sopra dei nostri simili» (J.M. KEYNES, *op. cit.*, p. 20). Sul punto, proprio in riferimento a quanto affermato da Keynes, si veda J. STIGLITZ, *Toward a General Theory of Consumerism: Reflections on Keynes's Economic Possibilities for our Grandchildren*, in L. PECCHI, G. PIGA (a cura di), *Revisiting Keynes*, cit., 2008, pp. 63-64. Similmente, E.P. THOMPSON, *op. cit.*, p. 95.

³⁸ In questi termini, S. BELOMO, *Limiti e flessibilità dell'orario di lavoro giornaliero dopo la legge 24 giugno 1997, n. 196*, in *Arg. dir. lav.*, 1999, n. 1, pp. 145-146.

³⁹ Si veda A. SIGNORELLI, L. DE VITA, K. SANTOMIERI, *L'evoluzione del part-time tra mercato e conciliazione*, in *Sociologia del lavoro*, 2010, n. 3, pp. 41-64.

⁴⁰ B. BURCHELL et al., *op. cit.*, p. 10. In chiave giuridica, si vedano sul punto i rilievi già mossi da S. SCIARRA, *Nuovi regimi dei tempi di lavoro e nuove solidarietà: alla ricerca di un mare aperto verso cui salpare*, in *Lav. dir.*, 1994, n. 4, pp. 488-489.

⁴¹ Cfr. G. BOLEGO, *Flessibilità dell'orario di lavoro e proporzionalità della retribuzione*, in *Lav. dir.*, 1998, n. 1, p. 68.

⁴² Sulla «persistente centralità della "normalità"» dell'orario di lavoro si veda V. BAVARO, *op. cit.*, p. 252.

qualsiasi luogo ed in qualsiasi momento o essere reperibile per colleghi e datori di lavoro, sia durante sia dopo l'orario stabilito di lavoro»⁴³.

Emblematica di questa evoluzione è l'implementazione di modelli organizzativi volti a superare la previsione di un orario standard di lavoro, ma anche l'applicazione del modello organizzativo del lavoro agile, là dove non si esaurisca soltanto nel mero spostamento fisico del luogo di lavoro⁴⁴, ma realizzi una vera e propria modalità di esecuzione della prestazione lavorativa che si concreta, secondo quanto sancito dall'art. 18 l. n. 81 del 2017, in «forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro»⁴⁵. Per l'effetto delle innovazioni tecnologiche, dunque, sembra si stiano verificando due fenomeni paralleli: «da un lato, [...] una trasformazione, nel senso dell'arricchimento modulare, della correlazione tempo/retribuzione fuori dal modello classico unità temporale/unità di retribuzione standard; dall'altro, [...] una riduzione del peso specifico del tempo, come parametro (unico e/o dominante) di commisurazione della retribuzione»⁴⁶.

Tuttavia, nonostante la crescente diversificazione degli orari di lavoro e la progressiva svalutazione della misurazione esclusivamente quantitativa del tempo nel rapporto di lavoro, non pare emergere nella regolazione dell'istituto una tendenza a riconoscere, almeno ad un livello non meramente individuale, una rilevanza all'interno del sinallagma contrattuale ai profili qualitativi del tempo della prestazione, a cominciare dall'intensità del lavoro⁴⁷ - e ciò finanche nei pochi (ma sempre più frequenti) casi in cui si sperimentano riduzioni dell'orario settimanale⁴⁸.

⁴³ Così E. DAGNINO, *Dalla fisica all'algoritmo: una prospettiva di analisi giuslavoristica*, Adapt University Press, Bergamo, 2019, p. 28. In proposito, si veda anche V. BAVARO, *op. cit.*, p. 258.

⁴⁴ Si veda però quanto rilevato da E. DAGNINO, *Il diritto alla disconnessione nella legge n. 81/2017 e nell'esperienza comparata*, in *Dir. rel. ind.*, 2017, n. 4, pp. 1038-1039, che afferma che, anche in relazione al lavoro agile, «la tendenza organizzativa» sia quella di prevedere «tendenzialmente che la prestazione sia svolta in correlazione temporale con l'orario d'ufficio», con la conseguenza che spesso il lavoro agile si risolve esclusivamente nello sganciamento dal luogo fisico della prestazione, senza modificare l'orario di lavoro.

⁴⁵ La letteratura sul tema è sterminata. Per brevità si rinvia a G. ZILIO GRANDI, M. BIASI (a cura di), *Commentario breve allo statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Cedam, Padova, 2018, e ai diversi contributi della Parte IV, dedicata al lavoro agile. Per una rinnovata analisi, che tenga anche conto della molteplicità delle funzioni svolte dal lavoro agile, anche a seguito dell'esperienza pandemica, si veda M. BROLLO, *La polifunzionalità del lavoro agile*, in *Dir. mer. lav.*, 2023, n. 3, pp. 551-576. Per un'analisi dello sviluppo nell'esperienza della contrattazione collettiva del lavoro agile, già da prima della l. n. 81/2017, si veda M. TIRABOSCHI, *Il lavoro agile tra legge e contrattazione collettiva: la tortuosa via italiana verso la modernizzazione del diritto del lavoro*, in *Dir. rel. ind.*, 2017, n. 4, pp. 921-977.

⁴⁶ Così già B. CARUSO, *La retribuzione e l'orario di lavoro "alla corte" della flessibilità (le manovre sull'orario di lavoro come strumento di flessibilizzazione della retribuzione)*, in *Quaderni dir. lav. e rel. ind.*, 1995, n. 17, p. 84.

⁴⁷ È infatti da notare che spesso la riduzione dell'orario di lavoro è compensata dall'intensificazione della prestazione di lavoro. Cfr. V. CIRILLO, M. RINALDINI, J. STACCIOLI, M.E. VIRGILLITO, *Trade unions' responses to Industry 4.0 amid corporatism and resistance*, in *PSL Quarterly Review*, 2023, vol. 76, n. 305, pp. 111-112, dove gli Autori, analizzando le sperimentazioni avviate in alcune aziende metalmeccaniche emiliane, evidenziano come le riduzioni dell'orario si verificano principalmente a fronte dell'intensificazione dei ritmi di lavoro.

⁴⁸ Per una fotografia delle sperimentazioni che si sono registrate in Italia e nel panorama internazionale e delle proposte di legge in campo, A.L. FRAIOLI, *Prove tecniche di riduzione dell'orario di lavoro a parità di retribuzione*, in *Mass. giur. lav.*, 2024, n. 3, pp. 460-478.

A fronte di questi fenomeni, dunque, già alla metà degli anni Ottanta e con grande anticipo rispetto alle attuali e decisamente più incisive innovazioni tecnologiche, Gaetano Vardaro, muovendo dall'insoddisfazione per il rilievo esclusivamente quantitativo assegnato al tempo nella misurazione del valore del lavoro⁴⁹, aveva avviato una riflessione critica volta a recuperare, attraverso una rivalutazione qualitativa del tempo di lavoro, la dimensione soggettiva del diritto del lavoro, con l'obiettivo di tutelare la dignità - ma anche la stessa professionalità - del lavoratore di fronte alla pervasività delle nuove tecnologie. Limitarsi a considerare esclusivamente l'estensione temporale della prestazione non avrebbe consentito, secondo Vardaro, di cogliere le peculiarità introdotte dalle nuove tecnologie, che hanno spesso determinato che finanche «la riduzione della durata (obiettiva) della prestazione si [è] accompagna[ta] ad un'intensificazione del lavoro, per modo che, almeno nell'area del lavoro tecnicamente dipendente, tale riduzione "quantitativa" dell'orario di lavoro non si [è] trad[otta] affatto in una riduzione "qualitativa" della subordinazione»⁵⁰. Da tale circostanza, dunque, sarebbe derivata «una vera e propria frattura fra durata obbiettiva e durata soggettiva della prestazione lavorativa», che il diritto del lavoro avrebbe potuto colmare definendo una nuova «politica del tempo» al fine di riconoscere al tempo di lavoro una rilevanza non solo quantitativa, ma anche qualitativa in relazione al nuovo atteggiarsi della subordinazione del lavoratore⁵¹.

Le intuizioni di Vardaro, rilette oggi, manifestano un'attualità forse ancora più marcata di quanto potesse essere intuito e compreso quarant'anni fa, poiché permettono di rilevare come le crepe e le fratture causate dallo sviluppo tecnologico all'interno dell'ordinamento giuslavoristico non siano state ancora saldate e che, anzi, risultano ancor più evidenti in ragione della difficoltà del diritto del lavoro di governare l'attuale processo di transizione dal mercato del tempo di lavoro al mercato delle professionalità⁵².

Nei nuovi paradigmi organizzativi, infatti, tanto il potere direttivo del datore di lavoro quanto la subordinazione del dipendente appaiono più sfumati rispetto al passato⁵³, mentre si evidenzia una maggiore responsabilizzazione⁵⁴ - se non anche partecipazione⁵⁵ - del lavoratore, che si vede assegnati nuovi spazi di autonomia, poiché non gli è richiesto «solo l'apporto di energie per il tempo stabilito, ma un contributo di iniziativa, intelligenza e qualità»⁵⁶, circostanza testimoniata dal fatto che, almeno con riferimento ai profili lavorativi

⁴⁹ In questo senso, G. VARDARO, *Tecnica, tecnologia e ideologia della tecnica*, cit., pp. 101-103.

⁵⁰ *Ivi*, p. 122.

⁵¹ *Ivi*, pp. 123-124.

⁵² Cfr. M. TIRABOSCHI, *I sistemi di classificazione e inquadramento del lavoro oggi: una prospettiva di diritto delle relazioni industriali*, in *Dir. rel. ind.*, 2024, n. 4, pp. 1096-1097.

⁵³ In questo senso, M. BROLLO, *Le dimensioni spazio-temporali*, cit., *passim* e spec. pp. 19, 76 e 122.

⁵⁴ Si veda U. CARABELLI, *Organizzazione del lavoro e professionalità: una riflessione su contratto di lavoro e post-taylorismo*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 2004, n. 1, p. 56.

⁵⁵ Una prospettiva richiamata da L. ZOPPOLI, *La partecipazione sindacale nella civiltà digitale*, in *Dir. rel. ind.*, 2023, n. 4, pp. 971-972.

⁵⁶ Così già M. D'ANTONA, R. DE LUCA TAMAJO, *La retribuzione ad incentivi: introduzione*, in *Dir. rel. ind.*, 1991, n. 1, pp. 6-7.

più elevati, non è tanto la misurazione temporale del lavoro a risaltare, quanto la professionalità del lavoratore che la esegue⁵⁷.

Si comprende così perché risulta oggi essenziale un rinnovato tentativo in ambito giuslavoristico rispetto allo sforzo di «coordinare il discorso sulla professionalità con quello sul tempo»⁵⁸, così da incanalare in termini anche operativi e pratici la riflessione sulle funzioni del tempo nella relazione tra persona e lavoro⁵⁹. In un quadro segnato dalle grandi trasformazioni che impattano profondamente sull'economia e sull'intera società⁶⁰, infatti, appare quanto mai attuale e necessario interrogarsi sul tempo di lavoro, sulla sua quantità e sulla sua qualità, nonché su quali siano, nel nuovo contesto che si va delineando, le funzioni a cui assolve o può assolvere l'orario di lavoro e su quali siano gli effetti che possono derivare, tanto sulla persona che lavora quanto sull'organizzazione produttiva nella quale è inserita, dalla sua regolazione giuridica da parte della legge e della contrattazione collettiva.

3. Orario di lavoro ed evidenze empiriche dai dati sul mercato del lavoro: analisi delle principali indagini

Prima di ragionare sulle funzioni della regolazione giuridica dell'orario di lavoro, può essere utile, per comprendere come si è trasformata la regolazione del tempo lavoro nel corso degli ultimi anni, uno studio preliminare dell'andamento degli orari di lavoro. Ritenendo ai fini della presente analisi proficuo il confronto con le dinamiche del mercato e l'analisi dei dati quantitativi⁶¹ ed esaminando la letteratura economica internazionale, si nota che, almeno dagli anni Ottanta, l'andamento degli orari di lavoro appare essere stato per lo più stazionario, non essendosi verificate nelle economie occidentali e, specialmente, nei Paesi

⁵⁷ Sul punto, A. ACCORNERO, *Era il Secolo del lavoro*, Il Mulino, Bologna, 1997, p. 112. Cfr. U. CARABELLI, *op. cit.*, p. 55. Similmente, L. ZOPPOLI, *La professionalità dei lavoratori tra legge e contrattazione collettiva*, in W. CHIAROMONTE, M.L. VALLAURI (a cura di), *Trasformazioni, valori e regole del lavoro. Scritti per Riccardo Del Punta*, Vol. III, Tomo II, Firenze University Press, Firenze, 2024, p. 1210.

⁵⁸ Così G. VARDARO, *Tecnica, tecnologia e ideologia della tecnica*, cit., p. 121.

⁵⁹ In questa prospettiva, T. INGOLD, *op. cit.*, p. 27.

⁶⁰ Oltre alla descritta transizione tecnologica, è appena il caso di sottolineare come tutte le diverse trasformazioni sociali stiano impattando sui tempi di lavoro: da un lato, la transizione demografica sta facendo emergere nuovi bisogni nella popolazione in età lavorativa, dall'altro, i cambiamenti climatici richiedono una riorganizzazione dei tempi di lavoro sia per fronteggiare gli eventi climatici estremi sia per promuovere pratiche lavorative sostenibili e compatibili con la tutela ambientale. Non è un caso se a tale tema l'associazione nazionale dei giuslavoristi spagnoli ha dedicato il suo ultimo convegno annuale: cfr. AA. VV., *Tiempo de Trabajo y Cambio Climático. Ponencias del XXXV Congreso Anual de la Asociación Española de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Valencia, 29 y 30 de mayo de 2025*, Centro de Publicaciones, Madrid, 2025. In Italia, si veda, da ultimo, F. MARTELLONI, *La riconversione ecologica del diritto del lavoro tra limiti e prospettive*, in A. ALLAMPRESE, A. LOFFREDO (a cura di), *Il limite del diritto, il diritto dei limiti. Sul pensiero di Alain Supiot*, in *Quaderni dir. lav. mer.*, 2025, n. 18, spec. pp. 204-206.

⁶¹ Si veda, da ultimo, A.M. NOACK, L.F. VOSKO, E. TUCKER, R. CASEY, *Research Methods in Labor Law: Surveys and Administrative Data*, in A. BLACKHAM, S. COONEY, *Research methods in labour law: A handbook*, Edward Elgar Publishing Ltd., Cheltenham, 2024, pp. 382-398. È comunque utile rammentare quanto già evidenziato da C. ZOLI, *Metodo interdisciplinare e attività del giuslavorista*, in *Lav. dir.*, 1990, n. 3, p. 424, che, richiamando M. REHBINDER, *Sociologia del diritto*, (trad. it. S. PATTI), Cedam, Padova, 1982, p. 26, ha ricordato che i dati statistici possono fornire al giurista «le conoscenze imprescindibili per la valutazione della possibile efficacia delle proposte di riforma» che altro non è che «quella “prognosi di effettività” [...], il dispregio della quale rischia di rendere vana qualsiasi norma giuridica, legale e contrattuale».

europei significative riduzioni degli orari *pro capite*, assestatisi nella generalità dei casi sulle 40 ore settimanali⁶².

Limitando il perimetro dell'analisi al caso italiano, però, sono da formulare immediatamente alcune precisazioni metodologiche che possono impattare sulle considerazioni ricavabili dalla lettura dei dati.

Preliminarmente, è necessario osservare che, da sempre, l'informazione statistica sui tempi di lavoro appare nel nostro Paese lacunosa e frammentaria, generando numerosi problemi per le ricerche che intendono utilizzare dati in materia⁶³. Mancano infatti - probabilmente per la complessità di reperire queste informazioni in un contesto, come è quello italiano, caratterizzato dalla grande diffusione di piccole e medie imprese - soprattutto indicazioni sulla correlazione tra orario di lavoro dei singoli lavoratori e tempo complessivo di funzionamento delle attività in cui gli stessi sono impegnati: si tratterebbe di indicazioni di grande importanza per lo studio dell'organizzazione del lavoro, dal momento che consentirebbero di quantificare la diffusione di prestazioni caratterizzate da una peculiare penosità sotto il profilo della collocazione temporale, permettendo di indagare la durata di utilizzo degli impianti nell'industria e l'orario di funzionamento nel terziario, stimando quindi anche il ricorso al lavoro a turni e, ove previsto, al lavoro notturno e domenicale, con tutte le ricadute che ne deriverebbero anche sul piano del mercato del lavoro.

Le indagini disponibili, realizzate principalmente da Eurofound e Istat/Eurostat o dall'OECD, invece, mirano, da un lato, a rendere noti gli orari fissati dalla contrattazione collettiva e, dall'altro, a fornire dati di carattere statistico volti a misurare gli orari lavorativi effettivi.

Le indagini che insistono sul primo versante stimano gli orari normali previsti dai contratti collettivi ai sensi dell'art. 3 d. lgs. n. 66/2003⁶⁴. Per quanto attiene al secondo versante, invece, le ricerche disponibili si occupano della misurazione delle ore lavorate di fatto per dipendente, una variabile fortemente connessa con altre importanti variabili del mercato del lavoro, come i livelli occupazionali, le retribuzioni, il costo del lavoro e la produttività sia di singoli settori economici che dell'intero sistema⁶⁵.

Rispetto a quella relativa agli orari contrattuali, la misurazione degli orari effettivi tiene dunque conto, in misura diversa a seconda di come è costruito il dato, delle poste che riducono il tempo di lavoro, tra cui le tipologie contrattuali a orario ridotto o intermittente, ovvero delle assenze dal lavoro, delle ore di cassa integrazione guadagni e delle ore di

⁶² In questi termini B. BURCHELL et al., *op. cit.*, pp. 6-7.

⁶³ Restano ancora oggi validi i rilievi critici evidenziati già negli anni Novanta da G. OLINI (a cura di), *La domanda e l'offerta di informazione statistica in materia di tempo di lavoro e di flessibilità dell'orario*, in CNEL, *Tempi di lavoro e flessibilità dell'orario*, Documenti CNEL, 1993, pp. 15-39, che sottolineava come i dati in materia di tempi di lavoro fossero incompleti.

⁶⁴ Si veda, ad esempio, EUROFOUND, *EurWORK's database on wages, working time and collective disputes, version 4.0*, Eurofound, 2022.

⁶⁵ La correlazione tra le diverse variabili, soprattutto con riferimento al rapporto tra orario di lavoro e livelli occupazionali, è stata empiricamente indagata nei rapporti sulle relazioni sindacali in Italia curati dal CNEL in collaborazione con il CESOS nel corso degli anni Ottanta e Novanta (per la sintesi delle risultanze dei rapporti si rinvia a F. ALIFANO, *Note per uno studio dell'orario di lavoro. Il contributo del CNEL nel periodo 1984-1999*, in CNEL, *Casi e materiali di discussione: mercato del lavoro e contrattazione collettiva*, 2024, n. 13).

sciopero, o che invece lo aumentano, come lo straordinario. Poco o nulla si sa, invece, rispetto a quei modelli organizzativi del lavoro che, come il lavoro agile o da remoto, prescindono da una puntuale indicazione dell'orario di lavoro che pure, per espressa previsione di legge, non dovrebbe superare i vincoli di durata massima dell'orario giornaliero e settimanale (in questo senso l'art. 18, co. 1, l. n. 81/2017)⁶⁶.

Guardando agli orari contrattuali, è dunque possibile rilevare come, rispetto a tutti i principali contratti collettivi nazionali di lavoro presenti nell'archivio CNEL, si siano assestati, a partire dalla metà degli anni Settanta, intorno alle 40 ore settimanali. Secondo le stime più recenti, infatti, la media degli orari contrattuali settimanali in Italia è pari a 38 ore, con una situazione abbastanza diversificata a livello settoriale⁶⁷. Nella manifattura, in particolare, a fronte della stessa media di 38 ore a settimana, gli orari contrattuali variano dalle 40 ore previste nell'industria metalmeccanica alle 37,8 ore dell'industria chimica. Nel terziario, invece, l'orario contrattuale si è assestato sulle 40 ore nella distribuzione e nei servizi, mentre nel settore del credito è stato recentemente ridotto dalle 37,5 ore, che si erano affermate già da tempo, a 37 ore. Non si registra, dunque, in nessun settore una riduzione significativa rispetto al limite posto per l'orario normale dall'art. 3 d. lgs. n. 66/2003, rimanendo per lo più ovunque fermo il parametro delle 40 ore, con minimi scostamenti verso il basso.

Un discorso diverso, e forse più interessante per capire come si sta evolvendo la regolazione del tempo di lavoro, va invece fatto per quanto attiene alla misurazione degli orari di lavoro effettivi. Sul punto è da premettere che, in materia, le fonti statistiche tendono a divergere, a causa dell'eterogeneità dei campioni utilizzati e del differente metodo di costruzione del monte ore considerato ai fini del computo dell'orario effettivo.

Analizzando le serie statistiche sugli orari annuali *pro capite* - una variabile che, come anticipato, risulta fortemente influenzata dall'andamento generale dell'economia e dei livelli occupazionali - è comunque possibile osservare in Italia una riduzione, dal 1970 al 2023 (ultimo dato della serie disponibile al momento), di circa 300 ore di lavoro all'anno e, segnatamente, da 2.042 a 1.734 ore lavorate *pro capite*⁶⁸. Questo calo, per quanto significativo, non è comunque paragonabile a quello che si è registrato nelle altre economie europee: nello stesso arco temporale, infatti, le ore lavorate *pro capite* annualmente sono diminuite da 1.960 a 1.343 in Germania, da 1.993 a 1.500 in Francia e da 2.046 a 1.632 in Spagna⁶⁹.

Provando a stimare l'andamento degli orari nei differenti settori, si riscontra una situazione alquanto diversificata. Tra il 1999 e il 2024, infatti, la durata normale della settimana lavorativa in Italia si è ridotta da 39,2 a 37,2 ore, ma in maniera disomogenea tra i vari settori: nella manifattura la settimana lavorativa è passata da 40,6 a 39,7 ore; nel settore del credito e delle assicurazioni è rimasta costante, pur con qualche oscillazione, a 38,4 ore;

⁶⁶ Sulla complessa relazione tra l'art. 18, co. 1, l. n. 81/2017 e l'art. 17, co. 5, lett. d, d. lgs. n. 66/2003 (che invece consente, per i telelavoristi, la deroga, pur nel rispetto dei principi generali della protezione della sicurezza e della salute dei lavoratori, ai limiti di durata dell'orario di lavoro), si veda O. RAZZOLINI, *Lavoro agile e orario di lavoro*, in *Dir. rel. ind.*, 2022, n. 2, pp. 388-391.

⁶⁷ Cfr. EUROFOUND, *EurWORK's database on wages, working time and collective disputes, version 4.0*, cit..

⁶⁸ OECD, *Average annual hours actually worked per worker*, in *OECD Data explorer*, 2024.

⁶⁹ *Ibidem*.

nel commercio e nel turismo e pubblici esercizi l'orario settimanale è calato, rispettivamente, da 42,7 a 38,3 ore e da 43,2 a 36,2 ore⁷⁰, ma tale riduzione è dovuta anche ad una maggiore incidenza dei contratti di lavoro a tempo parziale oltre che, per quanto riguarda il settore del turismo, alla lenta ripresa successiva al periodo pandemico.

Concentrando l'attenzione sulla manifattura, una recente indagine dell'Eurostat volta a misurare gli orari attuali (intesi come gli orari lavorativi osservati nei tre mesi antecedenti alla ricerca) ha rivelato una situazione abbastanza diversificata anche all'interno dello stesso settore secondario, dove, però, in quasi tutti i sottosectori, l'Italia ha orari più lunghi rispetto alla media europea⁷¹. Per quanto riguarda il settore tessile, infatti, in Italia si lavora 43,4 ore a settimana, a fronte di una media europea di 40,6 ore settimanali; nel comparto del legno e della carta il dato italiano è di 42,9 ore di lavoro a settimana, mentre la media europea si ferma a 40,8 ore; nell'industria chimica, farmaceutica e della gomma l'orario settimanale italiano è di 42,8 ore, mentre quello medio europeo è di 41; nell'industria siderurgica gli orari italiani sono di 43,9 ore, mentre l'orario medio europeo è di 41,3 ore; nella produzione ottica e delle componentistiche elettroniche e informatiche in Italia si lavora per 43,2 ore a fronte di una media europea di 41,2 ore; nell'industria meccanica, infine, l'orario italiano è di 44,1 ore a settimana, mentre l'orario medio europeo è di 41,4.

Questi dati, che pure registrano alcune asimmetrie rispetto a quelli riportati da altre indagini⁷² perché, come anticipato, stimano gli orari attuali e non gli orari medi annui, permettono comunque di evidenziare che nella manifattura italiana, rispetto a quanto avviene nel resto del settore secondario europeo, gli orari settimanali sono generalmente più lunghi.

Questa circostanza, in particolare, si può spiegare considerando che generalmente i processi produttivi, in Italia, sono caratterizzati dalla presenza di una maggiore intensità del fattore lavoro rispetto a quanto avviene negli altri Paesi europei⁷³, dove la maggiore attenzione all'innovazione e alla formazione dei lavoratori si è tradotta in una maggiore produttività del lavoro, che ha condotto a riduzioni dell'orario⁷⁴.

In Italia, quindi, a differenza che altrove in UE, si è compensata la bassa produttività del lavoro con orari più lunghi, tanto che, nel recente dibattito sui tempi di lavoro, è stato

⁷⁰ EUROSTAT, *Average number of usual weekly hours of work in main job, by sex, age, professional status, full-time/part-time and economic activity*, in *Eurostat Labour Force Survey*, 2025. È in ogni caso da sottolineare che un disallineamento tra i dati registrati tra il 1999 ed il 2008 e quelli relativi al periodo che va dal 2008 in poi è dovuto al cambio del sistema di classificazione delle attività economiche.

⁷¹ I dati, raccolti da EUROSTAT, *Structure of Earnings Survey*, e relativi al 2018, sono i più recenti della serie e sono riportati da T. MULLER, *Friday on my mind - Working time in the manufacturing sector*, in *ETUI Working Paper*, 2023, n. 8.

⁷² In particolare, si registra un disallineamento, dovuto alla differente costruzione del campione, tra le indagini EUROSTAT, *Structure of Earnings Survey*, e EUROSTAT, *Average number of usual weekly hours of work in main job, by sex, age, professional status, full-time/part-time and economic activity*, cit.

⁷³ Questa circostanza emerge con chiarezza da ISTAT, *Report sulle misure di produttività (anni 1995-2022)*, 2023, che sottolinea come l'alto numero di ore lavorate *pro capite* sia connesso alla bassa produttività del lavoro.

⁷⁴ Si veda G. DOSI, D. GUARASCIO, *Innovazione tecnologica, politiche industriali ed evoluzione delle industrie*, in L. PENNACCHI, R. SANNA, (a cura di), *Lavoro e Innovazione*, Ediesse, Roma, 2018, pp. 135-146, in cui si sostiene che la capacità produttiva delle imprese italiane rispetto a quelle europee deriva dalla mancanza di investimenti in innovazione e ricerca, oltre che dalla mancanza di politiche industriali.

sottolineato come soltanto grandi aziende - come Luxottica, Lamborghini o Intesa Sanpaolo, caratterizzate da elevati margini di produttività e redditività - hanno potuto implementare modelli come la settimana corta, coprendo il costo che deriva dalla riduzione del lavoro⁷⁵.

Al tempo stesso, però, nonostante l'elevato numero di ore lavorate in media dai singoli lavoratori, il totale complessivo delle ore lavorate in Italia non cresce allo stesso ritmo del resto d'Europa⁷⁶. Questa apparente contraddizione si spiega considerando il basso tasso di occupazione, che, nel 2024, si è attestato in Italia al 67,1% (con un persistente ritardo soprattutto per quanto riguarda l'occupazione femminile, il cui tasso si ferma al 57,4%), a fronte di una media del 75,8% nei Paesi dell'Unione Europea⁷⁷. Oltre all'elevato numero di persone non occupate, è poi da sottolineare la diffusione dei rapporti di lavoro a tempo parziale (pari, nel 2024, al 16,8% del totale dei rapporti di lavoro, con un importante divario di genere, dal momento che il lavoro a tempo parziale riguarda il 29,9% dei rapporti di lavoro delle donne e soltanto il 7% di quelli degli uomini)⁷⁸ - con una forte incidenza del part time involontario⁷⁹ - e dei rapporti di lavoro a tempo determinato (pari, nel 2024, al 14,8% del totale dei rapporti di lavoro)⁸⁰. Una simile diffusione dei contratti c.d. atipici non ha solo contribuito alla mancata crescita del monte ore lavorate, ma ha anche avuto riflessi sulle dinamiche salariali.

In sintesi, quindi, il mercato del lavoro italiano sembra caratterizzato dalla tendenza a occupare meno persone con orari più lunghi, mentre una parte significativa della popolazione risulta non occupata oppure è impiegata per un numero di ore non adeguato a garantire una retribuzione sufficiente, con ampi squilibri legati soprattutto al genere.

4. Il d.lgs. n. 66/2023 e le differenti funzioni svolte dalla regolazione giuridica dell'orario di lavoro: una proposta ricostruttiva

A valle delle considerazioni fin qui svolte, è quindi possibile rilevare come l'istituto dell'orario di lavoro, nato con la rivoluzione industriale, abbia svolto un ruolo cruciale nella costruzione giuridica del mercato del lavoro, e come la sua disciplina normativa abbia concorso a garantire sia la protezione della salute del lavoratore sia la razionalizzazione della produzione, riflettendo nel tempo le evoluzioni del compromesso sociale tra lavoro e impresa. Negli ultimi decenni, tuttavia, si è assistito ad un'importante diversificazione degli orari di lavoro, favorita dall'innovazione tecnologica e dalla crescente flessibilità, che ha portato, almeno in Italia, gli orari a restare sostanzialmente invariati per i lavoratori impiegati a tempo pieno, ma con una diversificazione degli orari che ha portato anche ad un

⁷⁵ In questo senso, M. TIRABOSCHI, *Orario di lavoro: cosa insegnano gli accordi Luxottica, Lamborghini, Intesa San Paolo*, in *Contratti & Contrattazione Collettiva*, 2024, n. 1, p. 5.

⁷⁶ ISTAT, *Occupati, unità di lavoro, posizioni lavorative e ore lavorate*, in *IstatData*, 2025.

⁷⁷ EUROSTAT, *Employment rate by sex*, in *Database*, 2025.

⁷⁸ EUROSTAT, *Part-time employment as percentage of the total employment, by sex and age (%)*, in *Database*, 2025.

⁷⁹ EUROSTAT, *Involuntary part-time employment as percentage of the total part-time employment, by sex and age (%)*, in *Database*, 2025, evidenzia come, nel 2024, la percentuale di rapporti di lavoro a tempo parziale involontario sul totale dei rapporti di lavoro a tempo parziale fosse in Italia pari al 51,3% rispetto ad una media nell'Unione Europea pari al 18,3%.

⁸⁰ EUROSTAT, *Temporary employees as percentage of the total number of employees*, in *Database*, 2025.

aumento del numero dei lavoratori - e, soprattutto, delle lavoratrici (v. *supra*) - impiegati a tempo parziale o in maniera discontinua⁸¹.

In un simile scenario, resta da valutare, nell'ambito della riflessione giuslavoristica, se non sia oggi necessario, per comprendere come fronteggiare le attuali trasformazioni, articolare una precisa tassonomia delle funzioni cui mira ad assolvere la stessa regolazione del tempo di lavoro da parte della legge nel suo rapporto dialettico con la contrattazione collettiva, intesa come fenomeno che assolve ad un'essenziale funzione non solo normativa, ma anche economica e politica⁸².

Nella dinamica dei rapporti di lavoro, infatti, l'istituto dell'orario di lavoro pare assumere un «significato pluridirezionale»⁸³, nel senso che, come rilevato in precedenza (v. *supra*, § 2), la sua regolazione risponde storicamente a molteplici finalità, che vanno ora chiarite in relazione alle attuali evoluzioni del lavoro.

In Italia, come noto, attualmente è il d. lgs. n. 66/2003 che disciplina organicamente la materia, in attuazione delle direttive 93/104/CE e 2000/34/CE, definendone i diversi profili, come la durata normale e la durata massima dell'orario di lavoro, gli straordinari, i riposi, le pause, le ferie e il lavoro notturno⁸⁴. Nella regolazione dei diversi istituti, il legislatore ha scelto di adoperare tecniche differenti, interagendo in molteplici modalità con la contrattazione collettiva - non solo nazionale ma, come si ricava dal disposto dell'art. 1, co. 2, lett. m), anche territoriale o aziendale -, a cui sono riservati spazi di agibilità piuttosto ampi, tanto che la disciplina approntata in materia di orario di lavoro è stata individuata come uno dei principali terreni su cui si articola il complesso sistema di «relazioni pericolose tra legge ed autonomia collettiva nel nostro ordinamento»⁸⁵. Attraverso i numerosi rinvii che il decreto legislativo in esame compie nei confronti della contrattazione, infatti, il legislatore mira a

⁸¹ Sul punto è da considerare che la discontinuità dell'occupazione è un fenomeno in crescita, che, oltre al lavoro intermittente (che, in ogni caso, stando alle stime dell'Istat coinvolge più del 2% della forza lavoro e rispetto al quale la discontinuità è un carattere intrinseco: cfr. F. BANO, *Il lavoro intermittente è comunque un lavoro*, in *Lav. dir.*, 2023, n. 1, p. 68), coinvolge anche tutti quei lavoratori che, assunti con contratti di lavoro a tempo determinato, alternano periodi di occupazione a periodi di non occupazione: cfr. A. GARNERO, S. CIUCCIOVINO, M. MAGNANI, P. NATICCHIONI, M. RAITANO, S. SCHERER, E. STRUFFOLINO, *Interventi e misure di contrasto alla povertà lavorativa in Italia*, in *Economia e lav.*, 2022, n. 3, p. 10.

⁸² Cfr. M. TIRABOSCHI, *Sulla funzione (e sull'avvenire) del contratto collettivo di lavoro*, in *Dir. rel. ind.*, 2022, n. 3, p. 811.

⁸³ In questi termini, Cass. civ., sez. lav., 3 novembre 2021, n. 31349.

⁸⁴ Per puntuali commenti alle disposizioni del Decreto Legislativo 8 aprile 2003, n. 66, si rinvia a V. LECCESE (a cura di), *L'orario di lavoro. La normativa italiana di attuazione delle direttive comunitarie*, Ipsoa, Milano, 2004, e a C. CESTER, M.G. MATTAROLO, M. TREMOLADA (a cura di), *La nuova disciplina dell'orario di lavoro. Commentario al D.Lgs. 8 aprile 2003, n. 66*, Giuffrè, Milano, 2003.

⁸⁵ Così U. CARABELLI, V. LECCESE, *Una riflessione sul sofferto rapporto tra legge e autonomia collettiva: spunti dalla nuova disciplina dell'orario di lavoro*, in U. ROMAGNOLI et al. (a cura di), *Studi in Onore di Giorgio Ghezzi*, vol. I, Cedam, Padova, 2005, p. 346. Sul punto, è più cauto A. MARESCA, *Durata massima dell'orario di lavoro e contrattazione collettiva*, in *Dir. e prat. lav.*, 2003, p. 2999, che osserva che «la tutela del lavoratore e le esigenze di flessibilità dell'impresa sottese alla disciplina del tempo di lavoro possono essere utilmente mediate attraverso la negoziazione sindacale, anche in una materia, come quella dell'orario di lavoro e delle pause, che è stata affidata tradizionalmente all'intervento inderogabile della legge». Per un'analisi delle interazioni tra disciplina legale e autonomia collettiva, pur con riferimento al quadro previgente al d. lgs. n. 66/2003, si veda V. LECCESE, *L'orario di lavoro. Tutela costituzionale della persona, durata della prestazione e rapporto tra le fonti*, Cacucci, Bari, 2001, pp. 328-332.

costituire un sistema in cui le disposizioni legislative e collettive si integrano per fissare uno standard regolativo a cui l'autonomia privata individuale è chiamata a conformarsi⁸⁶.

Nel concreto atteggiarsi del rapporto tra legge e contrattazione collettiva in materia di regolazione dell'orario di lavoro, quindi, il d. lgs. n. 66/2003 delega alla contrattazione collettiva una funzione essenziale, affidandole il compito di occuparsi di definire, seppur in presenza di taluni limiti e condizioni, puntualmente la disciplina dell'orario⁸⁷, che, in assenza dell'intervento dell'autonomia collettiva, potrebbe essere soggetta al potere unilaterale del datore di lavoro di organizzare il tempo della prestazione di lavoro⁸⁸.

Proprio in virtù dell'ampiezza e della rilevanza dei rinvii operati nei confronti della contrattazione collettiva, dunque, è possibile ascrivere il d. lgs. n. 66/2003 ad una forma di legislazione che, mutuando le parole di Massimo D'Antona, può essere definita «neoistituzionale»⁸⁹, connotata, cioè, dal diffuso ricorso a deleghe legislative all'autonomia collettiva per l'integrazione e l'applicazione consensuale del diritto statale.

Il ruolo dell'autonomia collettiva nella regolazione degli orari di lavoro, anzi, è talmente rilevante che c'è chi, osservando come la fonte legale tenda per lo più a non stabilire regole immediatamente precettive, ma ad individuare i soggetti abilitati a fissare quelle stesse regole, ha considerato il d. lgs. n. 66/2003 non «fonte di produzione, ma piuttosto [...] fonte sulla produzione»⁹⁰, in cui ai contratti collettivi è demandata non solo la tradizionale funzione di autorizzazione e di controllo sull'allentamento dei vincoli per il ricorso agli schemi orari flessibili, ma la stessa definizione dei vincoli giuridici in materia⁹¹. In questo senso, dunque, appare evidente come la scelta del legislatore sia stata quella di abilitare gli attori della rappresentanza a sottoscrivere accordi volti a modulare i tempi di lavoro in rapporto alle diverse esigenze organizzative, istituendo al contempo una disciplina legale minima⁹², che può essere ampiamente derogata dalle parti sociali⁹³ oppure che trova applicazione solo in via residuale in caso di mancato intervento da parte dei contratti collettivi a cui è delegata, in prima battuta, la regolazione della materia⁹⁴.

⁸⁶ Cfr. G. BOLEGO, *Finalità e definizioni*, in V. LECCESE (a cura di), *L'orario di lavoro*, cit., p. 65.

⁸⁷ In questo senso, P. ICHINO, L. VALENTE, *L'orario di lavoro e i riposi. Artt. 2107-2109*, Giuffrè, Milano, 2012, p. 60.

⁸⁸ Per comprendere i diversi aspetti attinenti alla facoltà attribuita dal d. lgs. n. 66/2003 alla contrattazione collettiva «di ridurre o ampliare l'ambito nel quale può esplicarsi il potere direttivo del datore», si veda A. ALLAMPRESE, *Organizzazione dei tempi di lavoro e contrattazione collettiva. I contratti collettivi nazionali di categoria*, in B. VENEZIANI, V. BAVARO (a cura di), *Le dimensioni giuridiche dei tempi di lavoro*, Cacucci, Bari, 2009, pp. 139-182, qui p. 144. Si veda anche V. FERRANTE, *Il tempo di lavoro fra persona e produttività*, Giappichelli, Torino, 2008, p. 115.

⁸⁹ Per la definizione, si veda M. D'ANTONA, *L'anomalia post positivista del diritto del lavoro e la questione del metodo*, in *Riv. crit. dir. priv.*, 1990, pp. 207-228 (qui citato in *Riv. giur. lav.*, 2009, n. 3, p. 406).

⁹⁰ Così G. BOLEGO, *Intervento*, in AA. VV., *Autonomia individuale e autonomia collettiva alla luce delle più recenti riforme. Atti delle giornate di studio di diritto del lavoro: Abano Terme-Padova, 21-22 maggio 2004*, Giuffrè, Milano, 2005, p. 325.

⁹¹ Cfr. A. FENOGLIO, *L'orario di lavoro tra legge e autonomia privata*, ESI, Napoli, 2012, p. 44.

⁹² In questo senso, G. BOLEGO, *Finalità e definizioni*, cit., p. 65.

⁹³ Si veda, ad esempio, l'art. 3, co. 2, d. lgs. n. 66/2003, che consente ai contratti collettivi di stabilire una durata minore dell'orario normale settimanale e calcolarlo in riferimento alla durata media delle prestazioni lavorative in un periodo non superiore all'anno.

Solo esaminando congiuntamente la fonte legale e la contrattazione collettiva è quindi possibile registrare le evoluzioni delle differenti funzioni svolte dalla regolazione giuridica dell'orario di lavoro - attinenti alla regolazione del rapporto individuale di lavoro (§ 4.1), alla salvaguardia della salute e della sicurezza del prestatore di lavoro (§4.2), alla regolazione dello scambio tra lavoro e retribuzione (§4.3) e all'organizzazione del lavoro (§ 4.4) -, fermo restando che la stessa disposizione può contemporaneamente assolvere a più funzioni⁹⁵. Nondimeno, considerare isolatamente ciascuna funzione dell'orario di lavoro può essere utile ad individuare le prospettive di sviluppo della regolazione giuridica, anche in relazione alle nuove trasformazioni del lavoro (v. *infra*, § 5).

4.1. La funzione di regolazione del rapporto individuale di lavoro

Una prima funzione riguarda la regolazione del rapporto individuale di lavoro attraverso la formulazione di precetti rivolti all'autonomia privata individuale. Si tratta, in questo caso, di «norme di condotta», ovvero di norme imperative che si rivolgono alla generalità degli individui e hanno «una conseguenza giuridica tendenzialmente precisa e determinata», che consiste «nella qualificazione deontica di un certo comportamento come obbligatorio o vietato»⁹⁶. Le regole di condotta, che dunque orientano e vincolano i comportamenti dell'autonomia individuale privata, possono, in materia di tempi di lavoro, essere formulate secondo due differenti modelli.

Un primo modello vede il legislatore rivolgersi direttamente all'autonomia privata individuale per regolare il rapporto di lavoro fissando gli standard inderogabili di tutela del prestatore. In questi casi, il legislatore intende fissare disposizioni inderogabili a cui l'autonomia individuale privata è tenuta a conformarsi. Assolve a questo compito, ad esempio, l'art. 3, co. 1, d. lgs. n. 66/2003 che fissa il limite delle 40 ore per la durata normale dell'orario, ma rientrano in questa categoria anche tutte le altre disposizioni che pongono obblighi in capo al datore di lavoro o diritti in capo al lavoratore, come, ad esempio, quelle in materia di lavoro notturno.

Un secondo modello, invece, si ha nei casi in cui il legislatore ha scelto di non rivolgere direttamente un precetto all'autonomia negoziale privata individuale, ma di delegarne la definizione all'autonomia collettiva, attraverso un processo di giuridificazione delle previsioni della contrattazione collettiva⁹⁷. Anche con le disposizioni afferenti a questo secondo modello regolatorio, dunque, il fine ultimo perseguito resta il medesimo, ossia la regolazione del rapporto individuale di lavoro, ma, in questi casi, il legislatore sceglie di affidarsi alla mediazione operata dalle parti collettive, ammettendo una differenziazione su base settoriale delle regole in materia di orario. Un esempio paradigmatico di questa tecnica

⁹⁴ Si veda, ad esempio, l'art. 5, co. 3 ss., d. lgs. n. 66/2003, che regola il ricorso al lavoro straordinario «in difetto di disciplina collettiva applicabile».

⁹⁵ In proposito, si veda M. TIRABOSCHI, *Dalla questione salariale alla regolazione del tempo di lavoro: contrattazione collettiva e produttività*, in *Contratti & Contrattazione Collettiva*, 2023, n. 10, pp. 4-5.

⁹⁶ Così G. PINO, *Teoria analitica del diritto*, Edizioni ETS, Pisa, 2016, p. 66.

⁹⁷ Sul metodo di normazione e sulla giuridificazione delle clausole collettive si veda G. GIUGNI, *Giuridificazione e deregolazione nel diritto del lavoro italiano*, in G. GIUGNI, *Lavoro, legge, contratti*, Il Mulino, Bologna, 1989 (ma 1986), pp. 337-365, spec. 357-359.

legislativa è rappresentato dall'art. 3, co. 2, d. lgs. n. 66/2003, che accorda ai contratti collettivi la possibilità di definire un limite diverso e minore per la durata normale della prestazione o di calcolarla su base multiperiodale. Per determinare la regola da applicare al rapporto individuale di lavoro in questi casi è necessario, dunque, che l'autonomia individuale tenga conto, oltre che delle disposizioni del Decreto Legislativo, anche delle clausole del contratto collettivo di riferimento⁹⁸.

4.2. La funzione di salvaguardia della salute e della sicurezza

Una seconda funzione della regolazione dell'orario di lavoro è assolta da quelle disposizioni che, limitando l'autonomia individuale, mirano a disciplinare l'orario di lavoro per salvaguardare la salute e la sicurezza del dipendente.

Pur presentando una stretta connessione con la funzione di regolazione del rapporto individuale esaminata in precedenza, questa seconda funzione ha un *quid pluris*, che risiede nel valore preminente che assume nella disciplina dell'orario di lavoro la tutela della salute e della sicurezza del lavoratore⁹⁹, presidiata da disposizioni di carattere costituzionale¹⁰⁰ e considerata un interesse pubblico il cui perseguimento è essenziale per lo Stato¹⁰¹. Questa funzione della regolazione dell'orario di lavoro, anzi, risulta così fondamentale che non mancano proposte volte ad estendere le previsioni sul contenimento dell'orario lavorativo in funzione di salvaguardia della salute e sicurezza anche al di fuori dell'area della subordinazione¹⁰².

D'altro canto, è da sottolineare che la funzione di tutela della salute del prestatore è talmente rilevante nell'ambito della regolazione dell'orario di lavoro che è possibile sostenere che l'intera disciplina giuridica dell'orario sia teleologicamente orientata proprio alla salvaguardia dell'integrità del lavoratore, con la conseguenza che i principi in materia di tutela della salute del lavoratore non si esauriscono in norme di condotta volte a vincolare l'autonomia individuale, ma si impongono anche al legislatore e, per quanto di sua competenza, all'autonomia collettiva¹⁰³.

Una disposizione che emblematicamente risponde alla funzione di tutela della salute, ad esempio, è l'art. 4, d. lgs. n. 66/2003, che fissa il tetto massimo alla durata della prestazione lavorativa al fine di evitare lo sfinimento del lavoratore¹⁰⁴. Alla stessa funzione di tutela

⁹⁸ Indicativo, ad esempio, è il CCNL dell'industria chimica, che, esercitando entrambe le deleghe contenute nell'art. 3, co. 2, d. lgs. n. 66/2003, fissa un orario normale settimanale di 37 ore e 45 minuti, da calcolarsi quale media su un arco pluriperiodale di più settimane o più mesi fino ad un massimo di dodici.

⁹⁹ Basti pensare che dalla Convenzione n. 1 del 1919 dell'OIL sull'orario di lavoro nell'industria alle stesse direttive europee 93/104/CE e 2000/34/CE, attuate in Italia mediante il d. lgs. n. 66/2003, tutti i testi normativi che hanno affrontato il tema dell'orario di lavoro si sono posti quale primario obiettivo la protezione della salute e della sicurezza dei lavoratori.

¹⁰⁰ Art. 36, co. 2 e 3 Cost. Sul punto, si veda V. FERRANTE, *op. cit.*, spec. pp. 173-182.

¹⁰¹ In questa prospettiva, V. LECCESE, *L'orario di lavoro*, cit., *passim*, spec. pp. 22 e 58.

¹⁰² Cfr. V. LECCESE, *Lavoratori "senza tempo"?*, cit., p. 33.

¹⁰³ Si veda V. LECCESE, *L'orario di lavoro*, cit., p. 129, che rileva come l'art. 36 Cost. non sia solo «norma sui comportamenti», ma anche «norma sulle norme».

¹⁰⁴ Sulla non riconducibilità dell'art. 3 d. lgs. n. 66/2003, a differenza del successivo art. 4, alle disposizioni che rispondono alla funzione di tutelare la salute del lavoratore, si veda S. BELLOMO, *Orario di lavoro, riposi, ferie: i principi costituzionali, la normativa europea ed il quadro regolativo definito dal d.lgs. 8 aprile 2003 n. 66*, in G.

risponde anche il capo III del d. lgs. n. 66/2003 che, regolando il riposo giornaliero, le pause, il riposo settimanale e le ferie, realizza una connessione tra il principio della limitazione della durata della prestazione lavorativa *ex art. 36, co. 2 e 3, Cost. e l'art. 32 Cost.*, riconoscendo al lavoratore pause e riposi per evitare lo sfinimento¹⁰⁵.

4.3. La funzione di regolazione dello scambio tra lavoro e retribuzione

Una terza funzione della regolazione dell'orario di lavoro attiene alla disciplina non già del rapporto individuale di lavoro, quanto dell'intero mercato del lavoro e, in particolare, è propria delle disposizioni - legali e, unitamente, contrattual-collettive - che, per via dell'importanza dell'orario di lavoro nella misurazione del valore economico della prestazione di lavoro, contribuiscono a determinare le regole dello scambio tra lavoro e retribuzione.

Le disposizioni che regolano l'orario di lavoro, infatti, possono costituire vere e proprie «norme di organizzazione»¹⁰⁶ che non si occupano né di prescrivere comportamenti doverosi né di incidere sui rapporti individuali, ma di disporre il terreno per il successivo intervento dell'autonomia individuale¹⁰⁷ costruendo le regole che consentono l'incontro tra domanda e offerta di lavoro¹⁰⁸. Tale incontro è infatti possibile solo se, grazie all'incrocio tra disciplina dell'orario e costruzione dei sistemi di classificazione e relativi livelli retributivi, è attribuito al lavoro un valore economico, fissando la retribuzione da corrispondere per le prestazioni ordinarie, cioè rese all'interno dell'orario normale di lavoro, e per le prestazioni straordinarie, cioè che eccedono l'orario normale, e per quelle connotate da eccezionali profili di gravosità¹⁰⁹.

Appare evidente come, su questo particolare profilo, il legislatore abbia lasciato notevoli spazi all'autonomia collettiva. Solo una volta definito il sistema di incontro tra domanda e offerta di lavoro - di cui il contratto collettivo, che rappresenta il risultato della mediazione tanto tra i differenti interessi dei lavoratori quanto tra le loro esigenze e quelle dei datori di

SANTORO-PASSARELLI (a cura di), *Diritto e processo del lavoro e della previdenza sociale*, Utet, Milano, 2020, p. 1223.

¹⁰⁵ In questo senso, già con riferimento alla normativa previgente P. ICHINO, *Il tempo della prestazione*, cit., p. 281.

¹⁰⁶ Così M. D'ANTONA, *Contrattazione collettiva e autonomia individuale nei rapporti di lavoro atipici*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 1990, p. 559. Similmente, M. TIRABOSCHI, *Lavoro temporaneo e somministrazione di manodopera. Contributo allo studio della fattispecie lavoro intermittente tramite agenzia*, Giappichelli, Torino, 1999, pp. 213-214, dove l'Autore distingue tra una regolazione di tipo «strutturale», che mira ad incidere direttamente sulla struttura del mercato, e una regolazione di tipo «direzionale», volta a definire il comportamento dei soggetti che operano all'interno del medesimo mercato.

¹⁰⁷ Cfr. M. D'ANTONA, *L'autonomia individuale e le fonti del diritto del lavoro*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 1991, n. 3, p. 471.

¹⁰⁸ In questo senso, emerge la peculiarità del mercato del lavoro quale istituzione sociale, che si fonda su quanto ritenuto mutualmente accettabile, sulla base di regole che preesistono all'incontro tra domanda e offerta di lavoro, dalle parti in causa. Cfr. R. SOLOW, *Il mercato del lavoro come istituzione sociale*, Il mulino, Bologna, 1994 (ma 1990).

¹⁰⁹ Cfr. U. CARABELLI, *op. cit.*, pp. 67-68.

lavoro¹¹⁰, è un cardine - è possibile ammettere, nei limiti delineati dalla disciplina contrattuale, l'intervento dell'autonomia individuale¹¹¹.

Un esempio significativo di regolazione che risponde alla funzione in esame è fornito dalla previsione che, in tema di lavoro straordinario, dispone che le prestazioni eccedenti l'orario normale di lavoro debbano essere compensate con le maggiorazioni retributive previste dai contratti collettivi (art. 5, co. 5, d. lgs. n. 66/2003): in questo caso, quindi, la disposizione, letta in combinato con le clausole contrattuali collettive che prevedono gli aumenti percentuali per le prestazioni di lavoro straordinario, concorre alla fissazione di una tariffa differente per queste peculiari prestazioni, caratterizzate da una maggiore gravosità rispetto alle prestazioni ordinarie¹¹².

In generale, però, tutte le disposizioni che incidono sull'orario di lavoro determinandone modifiche in ordine all'estensione possono rispondere a questa funzione, dal momento che simili interventi sull'orario investono l'intero scambio tra lavoro e retribuzione, alterando, nel caso in cui l'intervento sia volto a ridurre l'orario, la quantità di lavoro che è scambiata per la medesima retribuzione. In quest'ottica, quindi, rispondono a questa funzione anche tutte le disposizioni, tanto legali quanto contrattual-collettive, che riducono l'orario attraverso permessi o congedi in relazione a specifiche esigenze soggettive del prestatore di lavoro, arricchendo di nuovi elementi il sinallagma contrattuale¹¹³.

Guardando la regolazione dell'orario di lavoro dalla prospettiva della funzione di regolazione del mercato del lavoro, inoltre, è da sottolineare che, contribuendo a fissare le tariffe per le diverse prestazioni di lavoro, tanto le normali quanto le straordinarie, la disciplina dell'orario può incidere, attraverso gli interventi del legislatore e dell'autonomia collettiva sul «binomio riduzione-flessibilità»¹¹⁴, anche sulle altre variabili del mercato del lavoro, a partire dai livelli occupazionali¹¹⁵.

Allo stesso modo, ed è forse questo il profilo di attuale maggiore complessità, alla funzione di regolazione dello scambio tra lavoro e retribuzione rispondono le disposizioni che, in vario modo, svincolano la prestazione di lavoro dalle coordinate temporali, introducendo deroghe al capo II del d. lgs. n. 66/2003 per talune categorie di lavoratori (art.

¹¹⁰ In questa prospettiva, già P. ALLEVA, *op. cit.*, pp. 43-44.

¹¹¹ Cfr. M. TIRABOSCHI, *Sulla funzione (e sull'avvenire) del contratto collettivo di lavoro*, cit., p. 827-828.

¹¹² La quasi totalità dei contratti collettivi prescrive particolari maggiorazioni per il lavoro straordinario, spesso distinguendo in base al numero di ore prestate in eccedenza rispetto all'orario normale nonché alla loro collocazione, che può dare luogo a maggiorazioni più elevate nei casi in cui il lavoro straordinario sia prestato di notte oppure in giorni festivi.

¹¹³ In questo senso, nell'ottica di considerare la possibilità di godere dei diritti a permessi e congedi come contro-poteri individuali idonei ad incidere sul sinallagma contrattuale, V. BAVARO, *op. cit.*, p. 274. In una simile prospettiva, con riferimento alla l. n. 53/2000, si veda anche A. ALLAMPRESE, *Riduzione e flessibilità dell'orario di lavoro*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 2001, n. 89, pp. 131-132, e, *funditus*, A. ALLAMPRESE, *Riduzione e flessibilità del tempo di lavoro; quadro normativo e poteri individuali*, Kluwer IPSOA, Milano, 2003, pp. 160-173.

¹¹⁴ P. ALLEVA, *op. cit.*, p. 52.

¹¹⁵ *Ivi*, p. 67 e p. 87. Sulle questioni relative allo scambio, nella contrattazione collettiva, tra riduzione e flessibilità dell'orario di lavoro e sull'incidenza che tale scambio può avere sui livelli occupazionali (in ottica difensiva), si veda anche L. PERO, *Politiche contrattuali e cambiamenti degli orari di lavoro*, in *Lav. dir.*, 1998, 1, p. 117. Scettico sull'effettiva correlazione tra riduzione dell'orario di lavoro e crescita occupazionale P. ICHINO, *Riduzione dell'orario di lavoro e concorrenza tra occupati e disoccupati*, in *Lav. dir.*, 1994, n. 3, p. 343.

17, co. 5, d. lgs. n. 66/2003) oppure organizzando, come nel caso del lavoro agile, la prestazione «per fasi, cicli e obiettivi» (art. 18, co. 1, l. n. 81/2017)¹¹⁶. In questi casi, infatti, pur «nel rispetto dei principi generali della protezione della sicurezza e della salute dei lavoratori» (art. 17, co. 5, d. lgs. n. 66/2003) oppure «entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva» (art. 18, co. 1, l. n. 81/2017), si pone il tema di cosa, se non un'attività lavorativa temporalmente delimitata e misurata, è oggetto dello scambio con la retribuzione¹¹⁷.

4.4. La funzione di organizzazione del lavoro

La quarta funzione della regolazione dell'orario di lavoro, infine, è relativa all'organizzazione del lavoro, poiché, attraverso la disciplina dell'orario di lavoro, è possibile regolare, scandendo i ritmi dell'attività lavorativa, l'impiego del fattore lavoro nei processi produttivi. Attraverso la regolazione dell'orario di lavoro, dunque, è possibile determinare schemi organizzativi temporali che, rispondendo alle differenti esigenze della produzione e della persona che lavora, «interferiscono profondamente con le performance delle persone e dell'intero sistema economico»¹¹⁸ e stabiliscono «un legame tra la massa dei lavoratori e le esigenze specifiche di un dato ciclo produttivo»¹¹⁹.

Questa funzione della regolazione dell'orario di lavoro è particolarmente evidente nelle disposizioni in materia di tempi di lavoro approntate dalla contrattazione decentrata, sia pure nel rispetto del perimetro delineato dai principi stabiliti dalla legge e dalle clausole dei contratti collettivi nazionali di categoria.

Adempiono alla funzione di organizzare il lavoro, ad esempio, le previsioni che regolano la turnistica o il lavoro agile, rendendo più agevole o più gravoso il ricorso a questi istituti per meglio rispondere alle esigenze organizzative dell'impresa e dei lavoratori e definendo, in concreto, l'attività lavorativa con riferimento al singolo contesto produttivo.

L'inquadramento delle molteplici funzioni della regolazione giuridica del tempo di lavoro mostra, in definitiva, come gli interventi in materia possano astrattamente superare la sola dimensione del rapporto individuale per incidere anche sulle diverse dimensioni della tutela della salute, della regolazione del mercato del lavoro e dell'organizzazione produttiva¹²⁰.

Nell'attuale fase storica - segnata dalle spinte verso la flessibilizzazione dovute, da un lato, all'innovazione tecnologica e, dall'altro, all'emersione di istanze di riduzione e personalizzazione dei tempi di lavoro in base alle condizioni soggettive del singolo prestatore di lavoro - risulta dunque essenziale indagare in che modo la disciplina dell'orario potrebbe adeguarsi alle trasformazioni della società e quali potrebbero essere le ricadute sulle sue diverse funzioni.

¹¹⁶ Cfr. V. LECCESE, *La misurazione dell'orario di lavoro e le sue sfide*, in *Lab. & Law Issues*, 2022, n. 1, pp. 12-13.

¹¹⁷ Si veda F. SANTONI, *L'obbligazione di risultato nei contratti di lavoro tra vecchi e nuovi problemi*, in *Mass. giur. lav.*, 2019, n. 4, p. 933.

¹¹⁸ Così L. PERO, *Orari e organizzazione del lavoro*, cit., p. 65.

¹¹⁹ Così P. ALLEVA, *op. cit.*, p. 39.

¹²⁰ Cfr. P. ICHINO, L. VALENTE, *op. cit.*, p. 39.

5. La valorizzazione del profilo soggettivo del diritto del lavoro: questioni aperte e prospettive di ricerca

Quanto finora osservato può essere utile per tracciare alcune possibili traiettorie di ricerca muovendo dalla “profezia” di John Maynard Keynes di quasi cento anni fa. Le prospettive che Keynes ipotizzava per il 2030, pur se lontane dall’essersi realizzate, restano infatti fortemente suggestive per chiunque si accosti allo studio del tempo di lavoro, poiché si pongono quale ideale punto di partenza per la riflessione sul ruolo che, in una società pienamente sviluppata, potrebbe assumere il lavoro, che, grazie alle innovazioni tecnologiche, potrebbe divenire strumento di emancipazione della persona che del proprio lavoro vive (v. *supra*, § 1), nonché di ampliamento della partecipazione ai benefici della ricchezza generata¹²¹. Soprattutto alla luce degli attuali rischi di accentuazione dell’alienazione connessi alle attuali trasformazioni del lavoro, dunque, quella di Keynes resta una riflessione che invita ad interrogarsi su come sia possibile lavorare di meno e lavorare meglio¹²².

Come si è potuto rilevare, però, la descritta prospettiva si è rivelata tanto affascinante quanto disattesa dalla realtà dei fatti (v. *supra*, § 2), poiché, rispetto a quanto immaginato, all’innovazione tecnologica non è seguita tanto la riduzione degli orari di lavoro quanto la diversificazione dei regimi temporali dei lavoratori. Di conseguenza, la regolazione giuridica dell’orario di lavoro ha dovuto adattarsi a nuove esigenze e sfide, che hanno implicato non necessariamente una diminuzione del tempo di lavoro, ma piuttosto una sua destrutturazione¹²³.

Come già sottolineato (v. *supra*, § 3), la diversificazione degli orari di lavoro, iniziata a partire dagli anni Ottanta, ha avuto non trascurabili effetti sulle dinamiche del mercato del lavoro. La riduzione prospettata da Keynes delle ore lavorate nel complesso dai lavoratori è sì avvenuta, ma non nei termini auspicati ormai quasi cent’anni fa di una redistribuzione del carico lavorativo: da ciò sono derivati orari estremamente differenziati, poiché per talune categorie di lavoratori la durata della prestazione lavorativa è rimasta sostanzialmente invariata, mentre per altre, impiegate principalmente per mezzo di contratti di lavoro a tempo parziale o intermittente, si assiste ad una riduzione dell’orario di lavoro¹²⁴. Per questi lavoratori, però, come dimostra la diffusione del fenomeno del part-time c.d. involontario, la riduzione dell’orario raramente assume i contorni di una scelta, configurandosi piuttosto come un’imposizione¹²⁵, che comporta la contestuale riduzione del salario, generando non

¹²¹ Si veda quanto osservato da R. SOLOW, *Whose Grandchildren?*, in L. PECCHI, G. PIGA (a cura di), *Revisiting Keynes*, cit., p. 92.

¹²² In questo senso, A.M. CARABELLI, *Oltre all’utilitarismo. La critica di Keynes dell’uomo economico benthamiano*, in G. MARI, F. AMMANNATI, S. BROGI, T. FAITINI, A. FERMANI, F. SEGHEZZI, A. TONARELLI (a cura di), *Idee di lavoro e di ozio per la nostra civiltà*, Firenze University Press, Firenze, 2024, pp. 840-841.

¹²³ Cfr. M. BROLLO, *Le dimensioni spazio-temporali*, cit., spec. pp. 23-30.

¹²⁴ Cfr. A. GORZ, *Metamorfosi del lavoro. Critica della ragione economica*, Bollati Boringhieri, Torino, 1992 (ma 1988), p. 208, dove si sottolinea che «la durata del lavoro è stata ridotta in modi estremamente differenziati: per gli uni, è caduta a zero, per gli altri non è cambiata». Si veda, da ultimo, A. LOFFREDO, *Solidarietà, ideologia e tecnologia nel diritto del lavoro globalizzato*, in A. ALLAMPRESE, A. LOFFREDO (a cura di), *Il limite del diritto, il diritto dei limiti*, cit., p. 172.

¹²⁵ Cfr. G. CALVELLINI, *La volontarietà del part-time: un principio dimenticato da riscoprire?*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 2016, n. 4, p. 672.

trascurabili sacche di lavoro povero¹²⁶ e contribuendo, anche in virtù dell’odiosa tradizionale divisione di genere del lavoro e degli oneri di cura, ad acuire le problematiche del lavoro femminile¹²⁷. Allo stesso tempo, i processi di destrutturazione del tempo di lavoro non hanno riguardato la sola durata della prestazione, ma anche la sua collocazione temporale, tanto da far sorgere per tutto il lavoro subordinato l’interrogativo sull’esistenza di un diritto alla prevedibilità della prestazione di lavoro¹²⁸, tradizionalmente accordato solo al lavoratore impiegato a tempo parziale¹²⁹.

Se ad ogni modo appare chiaro come la destrutturazione del tempo di lavoro abbia avuto implicazioni sulla diversificazione degli orari, è comunque da sottolineare che ha avuto un impatto ancora più profondo sulle dinamiche dello scambio contrattuale di lavoro. Non si è posto, infatti, soltanto il tema dello scambio tra un minore numero di ore di retribuzione con un minor salario che ha riguardato i lavoratori impiegati con contratti atipici, ma, soprattutto, la destrutturazione del tempo di lavoro, svalutando (in tutto o in parte) il ruolo del tempo nell’organizzazione giuridica del lavoro, è arrivata al punto di porre radicalmente in discussione la centralità dell’orario come strumento di misurazione dell’impegno lavorativo¹³⁰, talvolta integrandolo o sostituendolo, anche nel campo del lavoro dipendente,

¹²⁶ È quanto sottolinea anche CNEL, *Elementi di riflessione sul salario minimo in Italia*, 4 ottobre 2023, pp. 19-20. Sul punto, si vedano anche G. ZILIO GRANDI, *Principio di uguaglianza e divieto di discriminazioni al di fuori del lavoro standard: contratti di lavoro subordinato “atipici” e contratti di lavoro autonomo*, in *Arg. dir. lav.*, 2024, n. 5, pp. 949-950, e, *funditus*, P. LAMBERTUCCI, *Lavoro a tempo parziale e lavoro povero*, in M. BROLLO, C. ZOLI, P. LAMBERTUCCI, M. BIASI (a cura di), *Dal lavoro povero al lavoro dignitoso. Politiche, strumenti, proposte*, Adapt University Press, Bergamo, 2024, pp. 156-172.

¹²⁷ Cfr. C. ALESSI, *Lavoro e conciliazione nella legislazione recente*, in *Dir. rel. ind.*, 2018, n. 3, p. 814; V. FILI, «Mind the gap!» *La professionalità per l’occupabilità in una prospettiva di genere*, in M. BROLLO, C. ZOLI, P. LAMBERTUCCI, M. BIASI (a cura di), *Dal lavoro povero al lavoro dignitoso*, cit., pp. 427 e 432.

¹²⁸ Cfr. T. MASERATI, *Prevedibilità dell’orario di lavoro e programmabilità dei tempi liberi nel rapporto full-time*, in *Riv. giur. lav.*, 2025, n. 1, pp. 41-60; F. MARTELLONI, *op. cit.*, p. 205. In realtà, l’esistenza di tale diritto sarebbe tradizionalmente negata sulla base del presupposto che il datore di lavoro, in virtù del potere direttivo, sarebbe sempre libero di determinare la collocazione della prestazione lavorativa. In giurisprudenza, si veda, da ultimo, Cass. civ., sez. lav., 3 novembre 2021, n. 31349, che ha confermato l’orientamento inaugurato da Cass. civ., sez. lav., 16 aprile 1993, n. 4507; in dottrina, si vedano A. PERULLI, *Il potere direttivo dell’imprenditore*, Giuffrè, Milano, 1992, p. 32; V. BAVARO, *op. cit.*, p. 236; V. FERRANTE, *op. cit.*, p. 275; M.G. MATTAROLO, *I tempi di lavoro*, in M. MARTONE (a cura di), *Contratto di lavoro e organizzazione*, tomo I, *Contratto e rapporto di lavoro*, in M. PERSIANI, F. CARINCI (diretto da), *Trattato di diritto del lavoro*, vol. IV, Cedam, Padova, 2011, pp. 612-615. *Contra*: P. ICHINO, L. VALENTE, *op. cit.*, pp. 48-54, dove, suggestivamente, si afferma che «il potere direttivo ha per oggetto la determinazione delle modalità di organizzazione ed esecuzione dell’attività lavorativa, dei suoi “tempi interni”, ma non la determinazione dei suoi confini temporali esterni, che deve considerarsi [...] oggetto di coideterminazione pattizia tra le parti», con la conseguenza che, nei casi in cui il contratto individuale o collettivo attribuisca al datore di lavoro il potere di variare la collocazione dell’orario di lavoro, «tale potere deve considerarsi come una prerogativa aggiuntiva rispetto al potere direttivo che gli compete invece come effetto essenziale del contratto di lavoro subordinato».

¹²⁹ Cfr. Corte cost. 11 maggio 1992, n. 210, con nota di P. ICHINO, *Limitate, non drasticamente vietate, le clausole di elasticità nel part-time ad opera della Corte costituzionale*, in *Riv. it. dir. lav.*, 1992, n. 4, II, pp. 731-742.

¹³⁰ In questa prospettiva, già R. DE LUCA TAMAJO, *op. cit.*, p. 473. Più di recente, si veda, con riferimento al lavoro agile, B. CARUSO, *Tra lasciti e rovine della pandemia: più o meno smart working?*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2020, n. 2, I, p. 246. In senso opposto, si veda M.T. CARINCI, *Sul principio di proporzionalità quantitativa della retribuzione al “lavoro prestato” ex art. 36 Cost.*, in *Lab. & Law Issues*, 2022, n. 1, p. 107, dove conclude che «l’“equa retribuzione” imposta dalla Costituzione va sempre misurata in base al tempo».

con il requisito del «raggiungimento di un dato rendimento, quale obiettivo individuale-collettivo che in quanto tale assolve agli scopi dell'organizzazione produttiva»¹³¹.

In relazione a questo fenomeno, sembra tornare d'attualità la risalente domanda su quale sia l'oggetto dello scambio sotteso al contratto di lavoro, ovvero se lo scambio intervenga «tra salario e prestazione effettiva, o prestazione utile, o messa a disposizione delle energie lavorative»¹³². L'impiego di nuove tecnologie e lo sviluppo di nuovi modelli organizzativi¹³³, infatti, incidono sullo scambio contrattuale, minando la possibilità di identificare un'immediata corrispondenza tra lavoro e unità di tempo omogenea e misurabile, con la conseguenza che anche il giurista del lavoro è chiamato ad adattare il suo strumentario interpretativo in relazione alla diffusione di nuovi lavori che non rispondono necessariamente ad una chiara logica cronometrica¹³⁴.

A fronte della destrutturazione del tempo di lavoro causata dalle nuove trasformazioni tecnologiche, che ha disvelato tutta l'inadeguatezza di una concezione esclusivamente quantitativa del tempo di lavoro (v. *supra*, § 2), sembrerebbe allora ancora più urgente un ripensamento della regolazione del tempo di lavoro che possa perseguire la realizzazione della persona e del suo portato soggettivo nel lavoro, affiancando alla misurazione dell'orario altri parametri utili a determinare la prestazione di lavoro¹³⁵. D'altro canto, appare oggi sempre più in crisi l'idea che la misurazione del tempo di lavoro attraverso l'orario possa rappresentare l'unico parametro attraverso cui valutare i termini dello scambio contrattuale, perché, come è stato efficacemente osservato, «il tempo del calendario non può esprimere nella loro complessità i valori e il senso stesso del *facere*, visto nella sua prospettiva di creativo comportamento con il quale si realizza la persona»¹³⁶. In questo senso, è utile ricordare come, già sul finire del secolo scorso, Umberto Romagnoli avesse spronato la comunità dei giuslavoristi a «smetterla di identificare l'obbligazione di lavoro nella messa a disposizione di mere energie psico-fisiche - un'obbligazione il cui adempimento richiede

¹³¹ Così M. BROLLO, *Le dimensioni spazio-temporali*, cit., p. 83. Si veda anche *ivi*, p. 121-122, dove l'A. definisce il rendimento come il «rapporto tra il tempo dedicato alla prestazione e il risultato ottenuto», facendo riemergere il profilo dell'intensità del lavoro e, dunque, valorizzando l'autonomia del prestatore, anche una concezione qualitativa del tempo di lavoro, pur con l'opportuna precisazione secondo cui, in ogni caso, «il mancato raggiungimento del risultato» non integra «*tout court* inadempimento contrattuale del lavoratore», che sussiste soltanto nel caso in cui «lo scarso rendimento costituisca la conseguenza della negligenza del prestatore di lavoro».

¹³² Così M.V. BALLESTRERO, *Tempo di lavoro e nozione di subordinazione*, in AA. VV., *Il Tempo di lavoro*, cit. p. 165. Per una ricostruzione della questione si veda M. GRANDI, *Persona e contratto di lavoro. Riflessioni storico-critiche sul lavoro come oggetto del contratto di lavoro*, in *Arg. dir. lav.*, 1999, n. 2, pp. 309-344. Sul punto si veda anche M.V. BALLESTRERO, *Le «energie da lavoro» tra soggetto ed oggetto*, in *Trattato di Biodiritto*, dir. da S. RODOTÀ, P. ZATTI, vol. II, S. CANESTRARI, G. FERRANDO, C. MAZZONI, S. RODOTÀ, P. ZATTI (a cura di), *Il governo del corpo*, Giuffrè, Milano, 2011, spec. pp. 867-868.

¹³³ Si veda A. PERULLI, *op. cit.*, p. 117.

¹³⁴ Cfr. F. SIOTTO, *Fuga dal tempo misurato: il contratto di lavoro tra subordinazione e lavoro immateriale*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2010, n. 2, I, p. 429.

¹³⁵ Si veda M. NAPOLI, *La filosofia del diritto del lavoro*, in P. TULLINI (a cura di), *Il lavoro: valore, significato, identità, regole*, Zanichelli, Bologna, 2009, spec. p. 59, dove l'Autore invita a riconsiderare la professionalità, dal momento che «la professionalità è espressione di umanità, è espressione della personalità dell'uomo, anche per i lavori più umili e dequalificati».

¹³⁶ Così E. GRAGNOLI, *Tempo e contratto di lavoro subordinato*, in *Riv. giur. lav.*, 2007, n. 2, I, *passim*, qui p. 465.

soltanto docilità, prontezza all'obbedienza, subalternità - e ripensare i termini dello scambio»¹³⁷. Una simile considerazione, a ben vedere, assume ancora più rilievo nel contesto attuale, in cui le trasformazioni in atto - tanto tecnologiche, che consentono un diverso modo di articolazione e misurazione della prestazione lavorativa, quanto demografiche, che implicano una nuova composizione della forza lavoro e, dunque, l'emersione di nuove esigenze per la persona che lavora - impongono il ripensamento dei modelli normativi esistenti, per lo più incentrati proprio sulla messa a disposizione di energie psico-fisiche per intervalli di tempo rigidamente determinati, e richiedono una rivisitazione delle tecniche di regolazione dell'orario di lavoro che, tenendo in considerazione l'intreccio delle funzioni cui assolve la regolazione dell'istituto (v. *supra*, § 4), possa soddisfare le esigenze di flessibilità dei lavoratori e delle imprese senza implicare un arretramento delle tutele che presidiano la dignità del lavoro, che non può essere degradato a mera merce¹³⁸.

In linea con la sollecitazione di Romagnoli, pur con tutte le necessarie precauzioni connesse alla crescente diversificazione e polarizzazione tra i lavoratori¹³⁹, pare allora percorribile, al fine di garantire i diritti della persona che lavora e al contempo esaltarne l'autonomia, la strada della valorizzazione del profilo soggettivo del diritto del lavoro¹⁴⁰ - che altro non è che l'affermazione del «pari diritto [...] di adattare, nella misura massima possibile, il lavoro al proprio progetto di vita»¹⁴¹ - rivedendo il ruolo giocato, tanto nelle generali dinamiche del mercato del lavoro quanto nella concreta organizzazione del lavoro, dalla regolazione giuridica dell'orario nel contesto di un diritto del lavoro che, a partire dallo sgretolamento dell'unità delle coordinate spazio-temporali della prestazione di lavoro, assume sempre più i connotati di un «multiverso normativo»¹⁴² segnato, anche con riferimento al tempo di lavoro, dal tramonto della nozione unitaria di subordinazione¹⁴³.

In questo contesto, per far fronte alle implicazioni connesse allo sviluppo delle nuove tecnologie che stanno cambiando il rapporto tra persona che lavora e tempo¹⁴⁴, la sfida posta

¹³⁷ Così U. ROMAGNOLI, *Il diritto del secolo. E poi?*, in *Dir. mer. lav.*, 1999, n. 2, p. 238, che individua «uno scambio tra professionalità e retribuzione». Allo stesso modo, M. BROLLO, *Le dimensioni spazio-temporali*, cit., p. 83.

¹³⁸ Cfr. A. GARILLI, *Il lavoro al tempo della digitalizzazione. Tutela dei diritti fondamentali e libertà d'impresa*, in *Dir. mer. lav.*, 2022, n. 3, p. 517.

¹³⁹ Si veda M. TIRABOSCHI, *Persona e lavoro tra tutele e mercato*, cit., p. 212. Analogamente, B. CARUSO, *Impresa partecipata e contratto di lavoro*, in G. DE SIMONE, M. NOVELLA (a cura di), *La regolazione del lavoro oltre il diritto del lavoro. Atti del Terzo Convegno annuale LLC-Labour Law Community, Genova, 1-2 dicembre 2023*, Editoriale Scientifica, Napoli, 2024, p. 92.

¹⁴⁰ Il richiamo è ancora a G. VARDARO, *Tecnica, tecnologia e ideologia della tecnica*, cit., pp. 123-128.

¹⁴¹ Così M. D'ANTONA, *L'autonomia individuale*, cit., p. 486.

¹⁴² Così M. BROLLO, *Le dimensioni spazio-temporali*, cit., p. 140.

¹⁴³ Si vedano, recentemente, T. TREU, *Rimedi, tutele e fattispecie: riflessioni a partire dai lavori della Gig economy*, in *Lav. dir.*, 2017, n. 3-4, spec. pp. 393-394; G. FERRARO, *Nuove subordinazioni e vecchie categorie giuridiche*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2020, n. 3, I, spec. pp. 354-357; M. BARBIERI, *Dell'inidoneità del tempo nella qualificazione dei rapporti di lavoro*, in *Lab. & Law Issues*, 2022, n. 1, spec. pp. 38-40. Si veda ancora M. BROLLO, *Le dimensioni spazio-temporali*, cit., pp. 131-132, che, richiamando una più volte affermata opzione interpretativa, osserva che «nell'area (in crescita) delle prestazioni flessibili nel tempo e nel risultato del lavoro, alla tradizionale separazione tra questi due modelli contrattuali del lavoro subordinato e del lavoro autonomo, si sostituisce spesso un *continuum* tra le diverse forme di organizzazione del lavoro dipendente e indipendente».

¹⁴⁴ Cfr. M. ESPOSITO, *La conformazione dello spazio e del tempo nelle relazioni di lavoro: itinerari dell'autonomia collettiva*, in AA. VV., *Le dimensioni spazio temporali dei lavori*, cit., pp. 155-157.

al diritto del lavoro attiene alla possibilità di individuare, nel rispetto dei principi in materia di tutela della salute del lavoratore, ai quali la disciplina dell'orario resta in ogni caso teleologicamente orientata¹⁴⁵, inediti modelli normativi che consentano alla regolazione giuridica dell'orario di lavoro, tanto a livello legale quanto nella prassi collettiva¹⁴⁶, di far fronte alle attuali trasformazioni ridisegnando in maniera innovativa le regole dello scambio sotteso al rapporto di lavoro e l'organizzazione produttiva in cui la persona è inserita.

È proprio in relazione a tale sfida che emerge la necessità di considerare le differenti funzioni cui assolve la regolazione dell'orario di lavoro: guardando al loro intreccio, infatti, non è possibile non riscontrare come un approccio teso alla valorizzazione della dimensione soggettiva debba trovare il proprio fondamento su interventi che superino la sola regolazione del rapporto individuale di lavoro (v. *supra*, § 4.1) - che pure restano fondamentali per la definizione di limiti alla durata della prestazione in funzione di salvaguardia dei profili di salute e sicurezza del lavoratore (v. *supra*, § 4.2) - mirando ad incidere soprattutto sul mercato del lavoro e sugli assetti organizzativi dell'impresa, ponendo le premesse per una maggiore libertà del lavoratore nella definizione del proprio tempo di lavoro¹⁴⁷. Sarebbe infatti illusorio pensare di poter valorizzare il profilo soggettivo del diritto del lavoro intervenendo sulla regolazione dell'orario unicamente dal punto di vista del rapporto individuale di lavoro, poiché la definizione di una disciplina volta a comprimere eccessivamente l'autonomia individuale non consentirebbe di tenere in debito conto la crescente differenziazione tra le esigenze e aspirazioni dei lavoratori, mentre agire in senso opposto, approntando una disciplina incentrata puramente sulla libertà dei contraenti individuali, potrebbe portare ad effetti dannosi o, comunque, non avrebbe «nessuna utilità se l'organizzazione del lavoro non viene disegnata in base all'idea che il lavoratore, e non solo l'impresa, possa avere interesse alla flessibilità del tempo di lavoro per incrementare le proprie chance di vita»¹⁴⁸.

Affinché si possa valorizzare il profilo soggettivo del diritto del lavoro, invece, gli interventi in materia di orario di lavoro non dovrebbero prescindere da una compiuta ridefinizione della regolazione dello scambio tra lavoro e retribuzione (v. *supra*, § 4.3) e dell'organizzazione del lavoro (v. *supra*, § 4.4), che permetta di integrare, in considerazione del ruolo svolto dal singolo lavoratore in carne ed ossa nei processi organizzativi, il tempo di lavoro con parametri di natura qualitativa e connessi anche ai contenuti della prestazione¹⁴⁹, ridimensionando così il rilievo della misurazione meramente quantitativa del tempo nella determinazione della prestazione lavorativa¹⁵⁰.

Da un simile cambio di paradigma, deriverebbe, sul piano dello scambio tra lavoro e retribuzione, un mutamento dei connotati genetici del sinallagma contrattuale, dove, in

¹⁴⁵ In questi termini, V. LECCESE, *Lavoro agile e misurazione della durata dell'orario per finalità di tutela della salute*, in *Riv. giur. lav.*, 2020, n. 3, II, p. 429.

¹⁴⁶ In materia di orario di lavoro, infatti, non è possibile prescindere dall'analisi delle disposizioni collettive. In proposito, si veda, da ultimo, M. ESPOSITO, *op. cit.*, pp. 162-163.

¹⁴⁷ Cfr. M. D'ANTONA, *L'autonomia individuale*, cit., p. 484.

¹⁴⁸ *Ivi*, p. 485.

¹⁴⁹ In questa prospettiva, M. ESPOSITO, *op. cit.*, pp. 209-210.

¹⁵⁰ Cfr. G. VARDARO, *Tecnica, tecnologia e ideologia della tecnica*, cit., pp. 124-125.

ragione di una prestazione maggiormente orientata al risultato e/o al rendimento e in una logica di collaborazione, risulterebbero, a fronte della maggiore autonomia riconosciuta al lavoratore, allentati i vincoli di controllo e comando del datore di lavoro e parimenti alterati i doveri del dipendente¹⁵¹.

Allo stesso modo, sul differente piano dell'organizzazione produttiva, si avrebbe una modifica della struttura degli assetti organizzativi dell'impresa, con gli «imperativi dell'orologio»¹⁵² che cederebbero il passo a forme di lavoro basate sulla cooperazione¹⁵³, in cui trova riconoscimento una maggiore libertà per il lavoratore nella determinazione dei tempi di lavoro, con una dinamica non dissimile da quella che si potrebbe osservare nelle migliori esperienze in materia di regolazione del lavoro agile¹⁵⁴.

Del compito di ridisegnare le regole in questione, nella prospettiva di realizzare modelli di regolazione che già D'Antona aveva definito come riflessiva o procedurale¹⁵⁵, un ruolo di primo piano non potrebbe non essere attribuito all'autonomia collettiva, che sarebbe chiamata a determinare, in relazione alle caratteristiche della prestazione svolta, quando la regolazione debba vincolare strettamente l'autonomia individuale, realizzando interventi con funzione eminentemente prescrittiva volti a condizionare il rapporto individuale di lavoro, e quando, a quali condizioni e con quali limiti consentire la strutturazione di percorsi volti a dischiudere per il lavoratore spazi di autonomia nell'organizzazione della propria prestazione di lavoro, che possano interessare a geometria variabili la regolazione, oltre che dell'orario di lavoro, anche di altri istituti, a partire da quelli relativi al trattamento economico, pur nel rispetto dell'art. 36 Cost.¹⁵⁶.

Malgrado l'innegabilità delle trasformazioni in atto, non pare che al momento il legislatore e, soprattutto, l'autonomia collettiva abbiano inteso iniziare ad affrontare in maniera sistematica l'attuale fase storica avviando una riflessione sulla valorizzazione del profilo soggettivo del diritto del lavoro che vada nel senso del ridimensionamento del parametro temporale nella determinazione della prestazione di lavoro¹⁵⁷. Da questo ritardo potrebbe derivare il pericolo che sia lasciata alla sola autonomia individuale - con tutti i rischi connessi allo squilibrio di potere tra i contraenti¹⁵⁸ - l'ineludibile compito di ridefinire,

¹⁵¹ Cfr. M. TIRABOSCHI, *Il lavoro agile tra innovazioni tecnologiche e dinamiche sociali. Contributo e limiti del punto di vista giuridico*, in R. SANTAGATA DE CASTRO, P. MONDA (a cura di), *Il lavoro a distanza: una prospettiva interna e comparata*, in *Quaderni dir. lav. mer.*, 2022, n. 13, p. 93; M. BROLLO, *Le dimensioni spazio-temporali*, cit., p. 86 per i riflessi sul potere direttivo e pp. 121-123, per quelli sugli obblighi ex artt. 2104-2105 c.c.; B. CARUSO, *Impresa partecipata e contratto di lavoro*, cit., p. 87.

¹⁵² Così R. DE LUCA TAMAJO, *op. cit.*, p. 473.

¹⁵³ Cfr. F. SIOTTO, *op. cit.*, p. 452.

¹⁵⁴ Cfr. M. DEL CONTE, *Problemi e prospettive del lavoro agile tra remotizzazione forzata e trasformazione organizzativa*, in *Arg. dir. lav.*, 2021, n. 3, spec. pp. 553-556.

¹⁵⁵ Cfr. M. D'ANTONA, *L'autonomia individuale*, cit., p. 471.

¹⁵⁶ Cfr. M. ESPOSITO, *op. cit.*, p. 210.

¹⁵⁷ Non si può non condividere il rilievo di M. BROLLO, *Le dimensioni spazio-temporali*, cit., p. 85, che osserva che «deluso resta [...] l'interprete di fronte all'interrogativo sulla possibile valorizzazione del ruolo dell'autonomia e delle responsabilità del lavoro (sia esso destrutturato sotto il profilo spazio-temporale ovvero classicamente standard) da parte della contrattazione collettiva».

¹⁵⁸ Si veda *supra*, e, precisamente, la citazione cui fa riferimento la nota n. 148. Nella medesima prospettiva, con riferimento al lavoro agile quale primo terreno di sperimentazione di una prestazione di lavoro svincolata dalla misurazione del tempo, si veda S. ROCCISANO, *Il trattamento economico e normativo del lavoratore agile*, in

alla luce delle trasformazioni in atto, i termini di uno scambio contrattuale che, in ogni caso, ben potrebbe implicare per il lavoratore «una estensione della sfera dell'obbligo [...], sia pure come contropartita di quella maggiore dose di autonomia che la destrutturazione dei profili organizzativi garantisce»¹⁵⁹.

Un'opportuna regolazione giuridica dell'orario di lavoro nei termini sopra tracciati, invece, potrebbe consentire all'autonomia collettiva di ritrovare, nonostante la destrutturazione del tempo di lavoro, un proprio rilevante ruolo nella regolazione della materia, che, nella consapevolezza delle diverse funzioni cui assolve la regolazione dell'orario di lavoro, possa garantire la tutela dei lavoratori e contemporaneamente esaltarne l'autonomia, anche svincolata dal tempo in cui è immersa la prestazione di lavoro. Soltanto in questo modo, infatti, potrebbero porsi le basi per realizzare quel «transito qualitativo verso una dimensione temporale della prestazione di lavoro in cui la persona e i suoi legami diventano centrali»¹⁶⁰ che era alla base anche della riflessione di Keynes da cui il presente lavoro ha preso le mosse.

Insomma, per dirla ancora con Vardaro, le trasformazioni in atto e il declino delle certezze passate costituiscono le opportune premesse alla prefigurazione di «nuove possibilità». «Ed è proprio con questo “senso della possibilità”, che il tornare alla tecnica e alle categorie giuridiche può costituire una speranza di scientificità contro l'“apocalisse” di una realtà che rischia di travolgere»¹⁶¹.

Lab. & Law Issues, 2023, n. 2, pp. 74-75.

¹⁵⁹ Così C. CESTER, *Intervento*, in AA. VV., *Le dimensioni spazio temporali dei lavori*, cit., p. 323. Similmente, con riferimento al lavoro agile, E. ALES, *Ragionando su “fattispecie” ed “effetti” nel prisma del lavoro agile*, in R. SANTAGATA DE CASTRO, P. MONDA (a cura di), *Il lavoro a distanza*, cit., p. 81.

¹⁶⁰ In questi termini, L. CALAFÀ, *La prestazione di lavoro tra assenze e (dis)equilibri familiari*, in *Lav. dir.*, 2001, n. 2, p. 150. Sul punto si veda anche ALLAMPRESE, *Riduzione e flessibilità del tempo di lavoro; quadro normativo e poteri individuali*, cit., pp. 183-184.

¹⁶¹ Così G. VARDARO, *Contratti collettivi e rapporto individuale di lavoro*, Franco Angeli, Milano, 1985, p. 30.