

INDICE

Introduzione	pag. 11
---------------------------	----------------

SEZIONE I - I POTERI DEL DATORE DI LAVORO TRA PROFILI NORMATIVI, CONTRATTUALI E GIURISPRUDENZIALI

La natura e l'evoluzione dei poteri datoriali nel diritto del lavoro...	pag. 18
--	----------------

1. Il fondamento giuridico del potere nel rapporto di lavoro..... »	18
2. Evoluzione storica e tecnologica dei poteri datoriali	» 22
3. La sfida contemporanea: potere e diritti..... »	24
4. L'indagine sui poteri del datore di lavoro	» 25

Potere direttivo e modalità di organizzazione del lavoro: il lavoro agile nel sistema privato	pag. 26
--	----------------

1. Il lavoro agile e l'affermarsi del contratto individuale nell'organizzazione aziendale..... »	26
1.1. Il lavoro agile e i suoi luoghi	» 29
2. Il lavoro agile transnazionale e la retribuzione	» 32
3. Il lavoro agile, il contratto individuale e la fissazione degli obbiettivi	» 35
4. Il lavoro agile e la sicurezza	» 37
5. Il lavoro agile e la subordinazione	» 40
6. Il lavoro agile e l'epidemia	» 43
7. La prima giurisprudenza sul lavoro agile..... »	44

Il potere di controllo alla luce delle nuove tecnologie produttive: quali limiti?	pag. 46
--	----------------

1. Digitalizzazione della produzione e controllo a distanza del lavoratore	» 46
2. I limiti all'utilizzo dei dati raccolti (legittimamente) dagli strumenti tecnologici..... »	53
2.1. L'accordo sindacale per l'installazione degli strumenti di controllo..... »	54
2.2. L'adeguata informativa e il rispetto della privacy	» 57
2.3. La prassi amministrativa	» 61

3. Sull'adeguata informativa.....	»	64
4. La giurisprudenza e l'utilizzabilità dei dati.....	»	67
5. Riflessioni conclusive	»	70

Il potere disciplinare del datore di lavoro: procedimento e

prassi giurisprudenziale	pag.	73
1. Inquadramento normativo	»	73
2. La natura giuridica del potere disciplinare	»	74
3. La classificazione delle sanzioni disciplinari.....	»	75
3.1. Le sanzioni conservative	»	75
3.2. Le sanzioni espulsive	»	76
4. I principi per l'irrogazione delle sanzioni	»	77
4.1. Il principio di proporzionalità	»	77
4.2. Il principio di gradualità	»	77
4.3. La recidiva	»	78
4.4. Il principio di trasparenza tramite il codice disciplinare....	»	79
4.5. L'obbligo di pubblicità.....	»	79
4.6. Eccezioni all'obbligo di pubblicità.....	»	79
5. Il procedimento disciplinare	»	80
5.1. La contestazione disciplinare e suoi requisiti.....	»	81
5.2. La forma scritta.....	»	81
5.3. L'immediatezza e la tempestività	»	82
5.4. La specificità della contestazione	»	83
5.5. L'immutabilità della contestazione	»	83
5.6. Il contraddittorio.....	»	84
5.7. Il diritto di difesa.....	»	84
5.8. L'accesso alla documentazione	»	85
6. L'irrogazione della sanzione e sua impugnativa.....	»	85
6.1. Termini di irrogazione e sospensione cautelare	»	85
6.2. I vizi della procedura e le impugnative	»	86

Orario di lavoro e flessibilità nella contrattazione collettiva pag. 88

1. Premessa.....	»	88
2. Inquadramento normativo	»	90
3. Orario normale di lavoro	»	94
3.1. Orario normale giornaliero.....	»	95
3.2. Riposi	»	95
3.3. Pause.....	»	95

3.4. Orario massimo	»	96
3.5. Il lavoro straordinario	»	98
3.6. Il lavoro notturno	»	100
3.7. Riposi	»	100
4. Flessibilità	»	102
4.1. Orario multiperiodale	»	102
4.2. Banca delle ore	»	104

La modifica delle mansioni: limiti normativi, contrattazione e mutamenti tecnologici pag. 109

1. L'articolo 2103, C.c.: il passaggio dalle mansioni equivalenti a quelle appartenenti al medesimo livello di inquadramento	»	109
2. Le fattispecie legittime di assegnazione a mansioni inferiori	»	111
2.1. La modifica degli assetti organizzativi che incide sulla posizione del lavoratore	»	111
2.2. Le ipotesi individuate dal contratto collettivo.....	»	111
2.3. Il patto di demansionamento.....	»	112
3. Le fattispecie vietate di assegnazione a mansioni inferiori	»	113
3.1. Le varie ipotesi di demansionamento	»	113
3.2. L'esercizio illegittimo dello ius variandi	»	116
3.3. I patti nulli per contrarietà alla legge	»	117
4. L'assegnazione a mansioni superiori	»	118
5. Il ruolo della contrattazione collettiva	»	119
6. La formazione necessaria	»	122
6.1. L'articolo 2103, comma 3	»	122
6.2. L'onere del datore di lavoro	»	124
6.3. L'obbligo del lavoratore	»	126
6.4. La formazione adeguata	»	126
7. Il mancato espletamento delle nuove mansioni	»	128
7.1. L'inidoneità alle mansioni per mancata o insufficiente formazione.....	»	128
7.2. L'inadempimento dell'obbligo della prestazione.....	»	131
7.3. L'inidoneità professionale sopravvenuta del lavoratore.....	»	132
8. Alcuni spunti conclusivi	»	134

SEZIONE II - LA GESTIONE OPERATIVA DEI POTERI DATORIALI: TRA PRASSI AZIENDALE E CONTRATTAZIONE COLLETTIVA

La gestione operativa dei poteri datoriali..... pag. 138

1. I poteri datoriali nella prassi aziendale » 138
 - 1.1. Policy interne, regolamenti e codici di condotta..... » 139
2. Ruolo del Consulente del Lavoro..... » 143

Smart working: tratti generali dell'istituto tra passato e prospettive per il futuro pag. 153

1. Le linee generali dell'Istituto..... » 153
2. Telelavoro, Nomadismo digitale e Smart Working..... » 154
3. Profili retributivi ed assicurativi » 156
4. Computabilità del lavoratore agile..... » 157
5. Le criticità gestionali di questa forma di prestazione lavorativa ... » 157
6. Telelavoro e lavoro agile..... » 158
7. Esclusione dal computo numerico..... » 158
8. Conclusioni » 159

Lavoro agile nelle PMI manifatturiere: il caso del CCNL

Confimi metalmeccanico pag. 160

1. Premesse e principi generali » 160
2. I livelli di regolamentazione dell'istituto ed il loro contenuto » 161
3. Le modalità di attivazione e di recesso » 162
4. Tempi di lavoro e di riposo..... » 163
5. Il luogo della prestazione e la strumentazione di supporto » 163
6. Salute e sicurezza sul lavoro - Formazione » 164
7. Trattamento economico e normativo » 164
8. Diritti sindacali » 165
9. Conclusioni e prospettive di sviluppo..... » 165

Orario di lavoro e strumenti contrattuali di flessibilità: limiti e possibilità pag. 166

1. L'orario di lavoro tra limiti e opportunità » 166
2. L'orario normale di lavoro e la sua durata massima..... » 167
3. Riposi e pause » 167
 - 3.1. Riposi settimanali..... » 168
4. Le forme di flessibilità della prestazione collettiva » 168
 - 4.1. L'orario multiperiodale..... » 168

4.2. L'orario a menù.....	»	169
4.3. La banca delle ore.....	»	170
4.4. La flessibilità contrattuale	»	171
5. Le forme di flessibilità aziendali.....	»	172
5.1. Contrazione dell'orario di lavoro giornaliero.....	»	172
5.2. La contrazione della settimana lavorativa	»	173
Conciliazione vita-lavoro: pratiche e strumenti aziendali.....	pag.	174
1. Premessa.....	»	174
2. La sostenibilità ambientale in azienda	»	174
3. Le richieste dei lavoratori.....	»	175
4. Il legame con la sostenibilità d'impresa.....	»	175
5. Welfare sostenibile.....	»	176
6. Lavoro agile come misura di wellbeing.....	»	177
7. Fab Working: l'evoluzione del lavoro agile.....	»	179
8. Le nuove generazioni e l'ago della bilancia.....	»	180
9. Welfare sostenibile e wellbeing: il ruolo del Mobility Management	»	180
9.1. Le due figure di riferimento.....	»	180
9.2. Funzioni e obiettivi del PSCL	»	181
9.3. Misure pratiche di mobility management	»	181
10. Impatti sul benessere organizzativo	»	182
10.1. Welfare sostenibile e wellbeing: politiche di whistleblowing	»	182
10.2. Perimetro soggettivo e tutele	»	182
10.3. Protezione dei dati e compliance G.D.P.R.....	»	183
10.4. Roadmap operativa e change management.....	»	183
10.5. Welfare sostenibile e wellbeing: misure per la parità di genere.....	»	184
10.6. Dalla conciliazione all'armonizzazione.....	»	184
10.7. Buone prassi contrattuali e organizzative.....	»	184
10.8. La Consigliera di Parità: leva istituzionale	»	185
10.9. Perché è strategico per l'impresa?	»	185
11. Perché adottare misure di conciliazione dei tempi di vita lavoro e welfare: il recesso dei talenti	»	185
11.1. Misure di welfare, salute e sicurezza sul lavoro: i rischi psicosociali e come prevenirli.....	»	188
11.2. Identificazione dei pericoli	»	190

11.3. Analisi e valutazione di rischi e opportunità..... »	190
11.4. Definizione delle azioni..... »	191
11.5. Monitoraggio e revisione..... »	191
12. Il benessere in ambiente di lavoro..... »	191
12.1. Oceano rosso vs oceano blu: cambiare mentalità..... »	192
12.2. Cosa chiede l'OMS a un luogo di lavoro esemplare..... »	192
12.3. Work-life balance: dall'idea all'execution..... »	192
12.4. Compliance che abilita performance: MOG, 231 e T.U. n. 81/2008..... »	193
12.5. Organizzazione e stress lavoro-correlato..... »	193
12.6. Mindfulness in azienda: dal mito del multitasking alla qualità dell'attenzione..... »	194
12.7. Conclusione operativa: dall'obbligo all'opportunità..... »	194
Produttività e performance management..... pag.	195
1. La funzione della retribuzione variabile..... »	195
2. Come deve essere un sistema incentivante..... »	196
3. Incentivazione individuale o collettiva: che analogie e differenze?..... »	197
3.1. Pro e contro incentivazione individuale e collettiva..... »	197
4. Incentivazione individuale..... »	198
5. Incentivazione collettiva – premi di risultato..... »	200
6. Incrementalità dei risultati..... »	201
7. Coinvolgimento paritetico dei lavoratori..... »	201
8. Partecipazione agli utili..... »	202
8.1. La fonte "istitutiva": l'accordo aziendale..... »	202
8.2. Datori di lavoro interessati ed esclusi..... »	203
8.3. Lavoratori beneficiari..... »	203
8.4. Ammontare dei premi agevolabili..... »	203
Gestione disciplinare e prevenzione del contenzioso..... pag.	204
1. La gestione del rapporto di lavoro tra potere direttivo e potere disciplinare..... »	204
1.1. La contestazione disciplinare come preventiva contestazione del fatto compiuto dal dipendente..... »	205
2. Requisiti di legittimità della contestazione..... »	205
2.1. Specificità..... »	205
2.2. Contestazione dell'eventuale recidiva..... »	206

2.3. Immediatezza.....	»	206
2.4. Immutabilità dei fatti contestati	»	207
3. La comunicazione degli atti nella procedura disciplinare	»	207
3.1. Facoltà di difesa del lavoratore: termini per giustificazioni scritte o richiesta di audizione.....	»	208
4. Istruttoria e valutazione interna dopo le giustificazioni.....	»	211
4.1. Esempio stralcio CCNL Terziario – Confcommercio	»	212
5. Irrogazione della sanzione disciplinare	»	214
6. Strumenti di impugnazione a disposizione del lavoratore.....	»	217

Orario di lavoro: riflessi su salute, sicurezza e conciliazione

vita-lavoro.....	pag.	220
1. Quadro normativo di riferimento	»	220
2. Impatto sulla salute e sicurezza.....	»	221
3. Strumenti gestionali e organizzativi.....	»	223
4. Innovazioni e prospettive.....	»	224
5. Conclusioni	»	224
5.1. Quadro normativo	»	225
5.2. Rischi per salute e sicurezza	»	225
5.3. Conciliazione vita-lavoro.....	»	226
5.4. Strumenti organizzativi.....	»	226
5.5. Innovazioni e prospettive.....	»	226

Riflessioni conclusive: prospettive e criticità dei poteri datoriali... pag. 227

1. Esito di un dialogo tra accademia, professionisti e associazioni di rappresentanza	»	227
2. Tendenze evolutive dei poteri datoriali	»	229
3. Proposte operative e spunti.....	»	236

SEZIONE III - APPENDICI

Accordo individuale per la prestazione di lavoro agile.....	pag.	240
Verbale di accordo sulla flessibilità	pag.	242
Esempio di MBO	pag.	244
Esempio PDR	pag.	245
Composizione Comitato Scientifico ASRI.....	pag.	246