

Serie speciale numero 1
Anno 27 - 30 gennaio 2017
A CURA DI
Marino Longoni

**GUIDA
GIURIDICA**

5,00 euro*
+ IL PREZZO DI
Italia Oggi

Italia Oggi

WELFARE AZIENDALE

- ✓ La tassazione agevolata dei lavoratori
- ✓ I benefit aziendali contrattati e unilaterali
- ✓ La previdenza complementare e la sanità
- ✓ Lo smart working e il lavoro agile
- ✓ La conciliazione dei tempi di vita e di lavoro

Con tutte le norme di riferimento, le circolari e gli accordi sindacali

In collaborazione con



Edenred



Il Welfare organizzativo: conciliazione vita-lavoro

.....
di Luca Failla*

Per parlare di "welfare organizzativo" è utile riferirsi anche al nuovo modello di relazioni industriali in atto da alcuni anni e al ruolo che in questa materia sta assumendo la contrattazione collettiva di secondo livello (aziendale e territoriale), vero e proprio strumento di sperimentazione delle forme più innovative di welfare e non solo con riguardo ai premi di produttività, oggetto nell'ultimo anno di forme di incentivazione che la nuova legge di stabilità per il 2017 appena approvata ha inteso confermare, ma anche con riguardo all'uso di altri strumenti - normativi - di gestione del rapporto di lavoro. In dottrina si è scritto che *"i principi che sorreggono la competenza della contrattazione collettiva nella materia del welfare, peraltro, non comportano un suo diritto di esclusiva, nel senso che nel campo del welfare le aziende possono attivarsi anche per loro unilaterale iniziativa. Quello che occorre avere presente sul terreno normativo è che le agevolazioni di origine pubblica sono talora subordinate al carattere contrattuale/collettivo della fonte istitutiva della forma di tutela; altre volte, invece, al carattere "volontario" di quanto il datore di lavoro eroga, direttamente o indirettamente (). L'impresa che, in considerazione del rapporto intrattenuto con i soggetti impiegati nella propria organizzazione aziendale, si fa partecipe di forme di welfare senz'altro dà concretezza al principio costituzionale di solidarietà sociale (art. 2 Cost.) e al tempo stesso, fa emergere elementi che concor-*

rono a far ritenere che la sua complessiva attività si svolge tutt'altro che in conflitto con la sicurezza e la dignità umana (art. 41 Cost.). Principi questi niente affatto estranei alla cosiddetta responsabilità sociale delle imprese."

Avere come punto di riferimento il "benessere" dei lavoratori - presupposto delle più importanti sperimentazioni di questi ultimi anni in questa materia - significa preoccuparsi anche di quanto avviene in ambito extra-lavorativo. Da qui lo stretto binomio esistente tra "conciliazione vita-lavoro", "welfare organizzativo" e contrattazione collettiva, soprattutto di livello decentrato.

Ci si è abituati in questi anni ad un uso sempre più diffuso e marcato della locuzione **Conciliazione vita-lavoro** termine coniato in America dalle scienze sociali e organizzative e noto già dagli anni '70 come **"Work life balance"**. Il concetto, tuttavia, peraltro già noto da molti anni anche nel nostro ordinamento giuridico (ad es. nell'art. 9 della L. n. 53/2000), ha ormai superato il confine delle scienze organizzative e si è prepotentemente affermato quale presupposto fondamentale della maggior parte dei progetti di welfare, sia durante la fase preliminare di *survey*, ossia di analisi dei bisogni della popolazione aziendale, sia in fase esecutiva e di gestione dei progetti, quale parametro di misurazione della bontà e validità delle scelte adottate e del grado di **Empowerment** generato dal progetto.

Una importante leva che ha favorito in questi anni l'avvio di una copiosa sperimentazione e implementazione di piani

*Avvocato, LABLAW

di welfare è sicuramente rappresentata dal riscontrato arretramento dello Stato Sociale e dal superamento - necessitato - del modello di Welfare State sul quale si è costruito il sistema di previdenza sociale - pubblica - tipico dei paesi Europei. Ma tale modello, caratterizzato prevalentemente da un quadro giuridico e amministrativo incentrato prevalentemente su Pensioni (I e II Pilastro) e Assistenza sanitaria è divenuto ormai insufficiente per la maggior parte dei Paesi, perché inidoneo a soddisfare bisogni nuovi collegati, peraltro, da un lato al massiccio ingresso delle donne al lavoro soprattutto a partire dalla fine degli anni '70 e dall'altro dall'invecchiamento della popolazione (in tutti i paesi europei). Fattori che hanno creato le premesse per far nascere nuovi bisogni collegati proprio con le esigenze di cura parentale e assistenza agli anziani, da sempre appannaggio della popolazione femminile, la più esposta al rischio di perdita di competenze in assenza di misure idonee a conciliare gli impegni familiari con gli impegni lavorativi e, quindi, più esposta al rischio di abbandono del posto di lavoro.

24

Questo ha comprensibilmente influito sulla progettazione e sperimentazione di forme di Welfare di tipo "privato". In letteratura si parla oggi anche di "**welfare generativo**" perché è un tipo di welfare nel quale l'impresa assume un ruolo fondamentale in quanto strumento idoneo ad indurre comportamenti di **reciprocità**. Da qui anche la posizione di coloro che ritengono che stia cambiando il patto alla base del rapporto di lavoro: non più solo scambio tra prestazione lavorativa e retribuzione ma scambio tra prestazione lavorativa e "benessere" inteso come attenzione alla persona che lavora perché portatrice di propri valori individuali all'interno dell'impresa che trovano espressione - nel contesto della moderna organizzazione del lavoro - nell'esigenza di una maggiore o migliore conciliazione tra vita privata e

vita lavorativa. Valori che se soddisfatti sono portatori di valore anche per l'impresa. Valore misurabile anche e non solo in termini economici. Si parla tra l'altro in dottrina da alcuni anni di un "**tempo di lavoro**", contrapposto al "**tempo di vita**", inteso come tempo, per l'individuo, slegato dall'adempimento del contratto di lavoro e dedicato, in senso lato, ai propri interessi, alla formazione, alla famiglia, allo sviluppo, in genere della propria personalità in una accezione che riecheggia principi propri della nostra Carta costituzionale (si pensi agli artt. 2 e 4). Ed è proprio nella Costituzione che si trovano le basi giuridiche per determinare il fondamento giuridico principale di questi nuovi sistemi di Welfare, come già indicato in premessa. Tale forma di welfare viene contrapposto dagli studiosi al "welfare redistributivo", tipico dello Stato ma anche dei sistemi di previdenza e assistenza integrativa che caratterizzano il secondo pilastro della previdenza (oggi indirettamente potenziati dalle previsioni in materia di welfare contenute nella Legge di stabilità 2017).

La conseguenza è che in questi anni, accanto ai "servizi" di welfare in senso stretto, pensati come quell'insieme di benefit e di prestazioni fornite dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti o a categorie omogenee di essi (*flexible benefits*), aventi natura prettamente retributiva perché previsti nell'ambito delle norme deputate alla "determinazione del reddito dal lavoro dipendente" sotto la lente del legislatore da un anno a questa parte - art. 51, comma 2 lettera f) e segg. del TUIR, anche in collegamento con l'art. 100 del TUIR, D.P.R. n. 917/1986, come modificato dalla L. n. 208/2015 - ha cominciato a farsi strada anche una forma di welfare di natura più prettamente "organizzativa", caratterizzato tra l'altro dal ruolo sempre più marcato della contrattazione collettiva di livello decentrato: strumento negoziale

divenuto, peraltro, il principale strumento per accompagnare il rinnovamento del sistema di relazioni industriali, perché idoneo a supportare - attraverso lo strumento della negoziazione tra privati tipica della contrattazione collettiva - i cambiamenti sociali, economici e organizzativi in atto. Si legge ad esempio nel rapporto CISL sulla contrattazione di secondo livello pubblicato nel 2015 come *"la contrattazione sia linfa vitale per la democrazia del nostro paese e come lo sviluppo delle relazioni industriali sia una delle strade migliori per rilanciare la competitività delle imprese e promuovere l'occupazione. Le parti sociali hanno una grande responsabilità nel concorrere alla ripresa economica e sociale del paese favorendo un incontro tra gli obiettivi dell'impresa e del lavoro. Il luogo naturale di questo incontro è la contrattazione vissuta con un approccio innovativo rivolto a risolvere i problemi, a valorizzare il lavoro e a promuovere la partecipazione"*.

Il welfare cosiddetto "generativo" è così un tipo di welfare fondato essenzialmente su un sistema di **"valori condivisi"**. Ciò ha consentito a molte imprese di avviare nuove forme di organizzazione del lavoro fondate su **fiducia, senso di appartenenza, senso di responsabilità** e, in buona sostanza, **benessere**. Questi fattori hanno generato la più ampia e fantasiosa progettazione, sia attraverso il ricorso agli strumenti di flessibilità organizzativa già messi a disposizione dall'ordinamento giuridico - nel quadro della disciplina di legge già esistente in materia di rapporto di lavoro - sia attraverso il ricorso a forme innovative di gestione della prestazione lavorativa quali i progetti di *flex-work* messi in atto da alcune aziende, i quali hanno aperto la strada al lavoro agile o *smart working* (si vedano gli esempi di aziende quali Intesa San Paolo e Tetrapak, solo per citarne alcune).

Secondo gli studiosi i sistemi di *welfare* di tipo privato sono caratterizzati da quattro distinti ambiti di intervento: due

tradizionali che si accompagnano agli ordinari interventi dello Stato in questa materia, ossia la **previdenza complementare** e l'**assistenza sanitaria integrativa** e due più innovativi ossia le **politiche per la famiglia** e i **programmi di formazione**. Si afferma che è tra questi che vengono a collocarsi oggi i beni e i servizi orientati al *work-life balance* nei quali il criterio portante è costituito da quel bisogno di "benessere" psico-fisico che caratterizza la vita privata, sociale e professionale di ciascuno: *"l'ambito del work-life balance si divide a sua volta in tre sottocategorie corrispondenti alla natura del benefit offerto: denaro, servizi, tempo. Con denaro si intendono tutti gli strumenti di sostegno al reddito familiare che prevedono l'erogazione monetaria - come per esempio i rimborsi spese scolastiche o del costo dei libri di testo - mentre i servizi vengono forniti direttamente dall'azienda e, spesso, all'interno della stessa struttura di lavoro come asili nido aziendali e sportelli informativi e di consulenza psicologica, sanitaria o legale. Il tempo rappresenta certamente la categoria più diffusa in questo periodo di crisi economica: gli strumenti come il part-time, la flessibilità oraria in ingresso e in uscita e le novità introdotte sotto l'etichetta di "lavoro agile" o smart working sono infatti per l'azienda benefit a costo zero che necessitano però di uno sforzo di riorganizzazione interna delle attività e del personale"*.

Negli anni, quindi, accanto ai tradizionali strumenti di welfare caratterizzati dall'offerta di servizi pensati per il dipendente e la sua famiglia, aventi connotazione "retributiva" (i *flexible benefits* - artt. 51 e 100 del D.P.R. n. 917/1986), si sono affacciati nelle esperienze messe in campo dalle aziende strumenti orientati - appunto - alla conciliazione vita-lavoro o *work-life balance*. Si sono così diffusi i servizi orientati all'assistenza domiciliare e alla disabilità, al disbrigo delle pratiche, all'assistenza psicologica, all'accesso al credito,

al sostegno ai giovani e all'orientamento al lavoro. E non solo. È cresciuto fortemente in questi anni anche il ricorso ad istituti contrattuali e di gestione del rapporto di lavoro caratterizzati in modo specifico da una rilevante flessibilità: il part-time, il telelavoro in primis ma anche le forme – legittime – di collaborazione autonoma. Ma si è imposto all'attenzione dei più anche uno strumento assai semplice ma allo stesso tempo molto flessibile che ha fatto da giusta premessa nel passaggio – almeno concettuale se non ancora normativo – dal **telelavoro** al **lavoro agile**. Si fa riferimento, alle grandi opportunità che possono essere fornite dal punto di vista organizzativo dalla gestione – **flessibile** – dell'orario di lavoro, anche attraverso il ricorso all'istituto della “banca delle ore” (art. 5 D.Lgs. n. 66/2003).

26

Il vocabolario Treccani definisce la flessibilità come “*la proprietà o la caratteristica di essere flessibile, la facilità a piegarsi*” e quindi in senso figurato la capacità di “*variare, modificarsi, adattarsi a situazioni o condizioni diverse*”. Se si trasferisce la definizione lessicale del termine nell'organizzazione del lavoro ci si accorge della rilevanza che ha assunto il termine in questi anni quale presupposto per lo sviluppo della maggior parte dei piani di welfare di tipo “organizzativo”. Piano scaturiti dalla sempre più accentuata necessità dell'individuo di avere accesso a forme di flessibilità organizzativa che gli permettessero di conciliare meglio gli impegni lavorativi e le esigenze personali.

Gli esempi normativi, intesi come strumenti giuridici a disposizione delle parti per avviare forme di sperimentazione nell'applicazione dei tradizionali istituti di gestione del rapporto di lavoro, sono molteplici e vanno oggi oltre le previsioni dell'art. 9 della L. n. 53/2000 che è stato per anni lo strumento per l'avvio - proprio mediante accordi di secondo livello - dei progetti di conciliazione.

Si pensi, solo per fare qualche esempio,

alla nuova disciplina del part-time contenuta nel D.Lgs. n. 81/2015, alla disciplina dell'orario di lavoro e delle ferie contenuta nell'art. 2109 c.c. e nel D.Lgs. n. 66/2003 alla quale si accompagna la nuova previsione dell'art. 24 del D.Lgs. n. 151/2015 che prevede la possibilità, per il lavoratore di cedere gratuitamente ai colleghi i riposi e le ferie maturate rimettendo alla contrattazione collettiva la determinazione delle modalità di applicazione di tale potestà che non intacca - ovviamente - la quota indisponibile delle ferie. Ma si pensi anche all'introduzione della possibilità di chiedere la trasformazione del rapporto di lavoro a tempo pieno in rapporto di lavoro a tempo parziale in sostituzione della parte restante del congedo parentale (art. 8, comma 7 D.Lgs. n. 80/2015). Così come al nuovo art. 2103 c.c. che prevede la possibilità di concordare con il lavoratore - nelle sedi di cui all'art. 2113 c.c. - un mutamento di mansioni finalizzato anche al “*miglioramento delle condizioni di vita*”. Ma si considerino anche le potenzialità che, sul piano della negoziazione di particolari istituti contrattuali o di gestione del rapporto di lavoro, permangono tutt'oggi in materia di “**contratti di prossimità**” in applicazione dell'art. 8 del D.L. n. 138/2011 convertito con modificazioni in L. n. 148/2011. Previsione alla quale si accompagna, oltre alle disposizioni della Legge di stabilità 2016 (L. n. 208/2015) e della Legge di stabilità 2017, anche la disposizione dell'art. 25 del D.Lgs. n. 80/2015 che mira anch'esso a promuovere attraverso l'utilizzo del Fondo per gli sgravi contributivi la progettazione di misure di conciliazione tra vita professionale e vita privata attraverso il ricorso alla **contrattazione collettiva di secondo livello**.

Un'occasione straordinaria che il Sindacato ha finalmente iniziato a cogliere per accompagnare il processo di rinnovamento del proprio ruolo: trasformare la “tutela” del posto di lavoro in una “tutela” del

lavoro nell'impresa, senza rinunciare ai propri principi.

La stessa disciplina generale in materia di tutela della maternità e della paternità contenuta nel D.Lgs. n. 151/2001 così come riformata dal D.Lgs. n. 80/2015 e recepita con le più diverse particolarità da molti CCNL, ma anche l'uso "strutturato" e "concordato" delle diverse tipologie di permessi e di congedi e il riconoscimento del diritto allo studio e alla formazione permanente (che tra l'altro caratterizza il recente rinnovo del CCNL delle aziende private metalmeccaniche e dell'installazione di impianti) costituiscono importante testimonianza della collocazione sempre più specifica e nuova di tali istituti all'interno della contrattazione collettiva di livello nazionale e di livello decentrato. È ciò nella consapevolezza del ruolo svolto da tali norme nella gestione del rapporto di lavoro e nella identificazione sul lungo periodo di obiettivi - condivisi - di crescita e produttività anche attraverso la gestione contrattata delle forme di sospensione del rapporto di lavoro.

■ SMART WORKING E LAVORO AGILE

In questo scenario ha trovato sempre più spazio in questi ultimi anni anche il Lavoro agile (o *smart working*). È bene chiarire subito che non si tratta dell'ennesima nuova tipologia contrattuale, ma di una modalità di svolgimento della prestazione lavorativa più vantaggiosa sia per l'aumento della produttività e la conseguente riduzione dei costi sia, soprattutto in termini di conciliazione vita - lavoro.

È tuttavia necessario mettere da subito in chiaro alcuni concetti.

Il termine *lavoro agile* nasce propriamente dalla sperimentazione - avviata dal Comune di Milano nel 2014 - di una

giornata dedicata alla flessibilità nell'esecuzione della prestazione lavorativa. Le aziende aderenti al progetto hanno di fatto consentito per **un giorno** ai propri dipendenti di scegliere di svolgere la prestazione in sede, da casa, da uno spazio di co-working e così via. Il successo dell'iniziativa che nel frattempo si è estesa a macchia di leopardo dapprima ad altri Comuni lombardi e poi anche ad altre Regioni italiane, ha fatto sì che l'esperienza venisse replicata di anno in anno con un appuntamento divenuto ormai fisso nei primi mesi dell'anno e con una sempre maggiore adesione non solo da parte delle aziende che rendono possibile ciò ai propri lavoratori ma, soprattutto da parte dei dipendenti che, per un giorno si sentono liberi di rendere la prestazione senza l'assillo del controllo e, come testimoniato dai dati, con maggiore produttività, risparmio energetico e...benessere.

Lo *smart working* racchiude in sé, invece, un concetto molto più ampio ed è - propriamente - una nuova filosofia manageriale che coinvolge le persone, gli ambienti di lavoro e il territorio. Lo *smart working* sta, infatti, iniziando ad affermarsi "quale ampio 'modello di riferimento condiviso consistente nel 'superamento dei vincoli tradizionali di luogo e di orario di lavoro' ma avente l'obiettivo di differenziarsi dal concetto di telelavoro tradizionale. Si tratta di un modello di riferimento consistentemente basato su **principi di flessibilità organizzativa** intesa in senso molto ampio e coinvolgente non solo il tradizionale luogo di lavoro, ma anche la gestione dell'orario di lavoro (mediante la possibilità di rimuovere integralmente i vincoli di orario consentendo una maggiore autonomia nella gestione individuale dell'orario di lavoro), così come la performance e il costo del lavoro (mediante la possibilità di definire, d'accordo tra le parti specifici obiettivi ai quali collegare, in caso, anche nuove forme di incentivazione economica), gli stessi stili di leader-

ship e la formazione dedicata (determinando l'obbligo per i responsabili delle diverse aree funzionali, di consentire la sperimentazione laddove i dipendenti aderiscano al progetto). Per non parlare dei benefici in termini di tempi di trasporto nelle grandi aree urbane e di oggettiva riduzione del tasso di inquinamento atmosferico che acquistano grande rilevanza sul piano delle iniziative e delle partnership con le istituzioni a livello territoriale, tanto da avere influenzato grandemente, tra l'altro, il progetto di legge sul "lavoro agile".

È quindi un concetto più complesso rispetto al "lavoro agile" così come è stato lanciato dal Comune di Milano.

Tuttavia il successo dell'iniziativa ha fatto sì che anche il legislatore si appropriasse della nuova terminologia e inserisse in alcuni disegni di legge e significativamente nel DDL S 2233 - dedicato alla revisione di alcuni aspetti del lavoro autonomo e ancora all'esame del Parlamento - una nuova disciplina - quella appunto del **lavoro agile** - diretta a creare la cornice giuridica di riferimento per il superamento di alcune delle difficoltà organizzative e strutturali collegate alla disciplina in materia di telelavoro (contenuta per il settore privato nell'Accordo Interconfederale 9 giugno 2004 (di recepimento dell'Accordo quadro europeo sul telelavoro del 16 luglio 2002). Disciplina che tuttavia ha fatto da sfondo e da premessa, in questi ultimi anni, all'avvio di progetti di "lavoro mobile" ovvero di "lavoro agile".

Infatti, l'introduzione, da parte delle scienze organizzative, a partire da alcuni anni di un più ampio concetto di *smart working* ha consentito di avviare progetti di riorganizzazione del lavoro nell'impresa, in alcuni casi proprio partendo in primo luogo da esperienze di telelavoro mentre in altri andando oltre il telelavoro stesso e introducendo, invece, proprio attraverso la contrattazione di secondo livello differenti forme di flessibilità oraria (caso Intesa San Paolo ma anche IBM, BMW,

Nestlé, solo per citarne alcuni).

Chiarito in che consiste lo *smart working* o *lavoro agile* da un punto di vista terminologico, dobbiamo ora chiarire cosa implica dal punto di vista dell'organizzazione del lavoro.

Il lavoro agile per come è stato concepito dal legislatore richiede un forte ripensamento dei tradizionali vincoli legati a luogo e orario di lavoro, puntando su una maggiore autonomia del lavoratore nel definire le modalità di lavoro a fronte di una sua maggiore responsabilizzazione sui risultati.

In particolare il lavoro agile viene definito come una prestazione di lavoro subordinato che si svolge con le seguenti modalità:

- esecuzione della prestazione lavorativa in parte all'interno dei locali aziendali ed in parte all'esterno senza alcuna indicazione di percentuale massima o minima di orario ma con il solo rispetto della normale durata giornaliera della prestazione lavorativa. Significativo a questo proposito è il riferimento espresso, voluto dal legislatore, agli obiettivi di incremento della produttività e all'agevolazione della conciliazione vita-lavoro attraverso il ricorso al lavoro agile;
- possibilità di utilizzo di strumenti tecnologici a obbligo per il datore di lavoro di adottare misure di sicurezza per la protezione dei dati e per assicurare la riservatezza degli stessi;
- assenza di una postazione fissa durante i periodi di lavoro svolti all'esterno dei locali aziendali ma previsione di un sistema di tutela contro gli infortuni sul lavoro.

L'obiettivo dal Legislatore del 2016 è quello di superare le rigidità che sono state causa di un certo insuccesso del telelavoro la cui disciplina - lo ricordiamo - esiste da più di 15 anni. Insuccesso determinato per lo più dalla percezione di una stringente applicazione del Testo unico in

materia di salute sicurezza e da altre implicazioni in materia infortunistica che paiono ora superate nella disciplina del lavoro agile. Nel disegno di legge è stata quindi delineata la struttura generale di tale nuova modalità di esecuzione della prestazione lavorativa, lasciando ancora una volta spazio alla contrattazione collettiva di ogni livello (così come prevista dall'art. 51 del D.Lgs. n. 81/2015) di meglio dettagliare tale istituto.

L'ulteriore vantaggio derivante dalla sottoscrizione dell'accordo sindacale in tema di lavoro agile consisterà poi nell'applicabilità degli incentivi di carattere fiscale e contributivo eventualmente riconosciuti in relazione agli incrementi di produttività ed efficienza del lavoro subordinato e quale strumento di conciliazione (in applicazione ad esempio del già citato art. 25 D.Lgs. n. 80/2015).

In realtà fino ad oggi è stata proprio la contrattazione collettiva – specie di secondo livello – a disciplinare lo *smart working*.

Numerose aziende - specie multinazionali - hanno ritenuto di adottare tale modello, pur in assenza di una normativa di legge, mutuandolo da esperienze ormai molto diffuse in altri paesi. Si pensi che nella Silicon Valley lo *smart working* rap-

presenta la norma e non l'eccezione alla modalità di svolgimento della prestazione lavorativa,

Nella maggior parte dei casi il lavoro agile è stato implementato per soddisfare una maggiore necessità di conciliazione familiare e personale, ma si assiste ad una graduale evoluzione dell'istituto teso ad ampliare le finalità verso ambiti molto più ampi coerenti, peraltro con l'ampia definizione dell'istituto sopra riferita, coinvolgenti impatto sociale, consumi, mobilità, processi e tecnologia.

La sfida dello *smart working* si gioca dunque da un lato sulla estrema valorizzazione dell'elemento fiduciario tra datore e lavoratore, che esegue la propria prestazione lavorativa al di fuori del luogo di lavoro e senza vincoli di tempo; dall'altro sul fronte del rendimento posto al centro della relazione di lavoro a discapito di orario di lavoro e luogo di lavoro che divengono, in una prospettiva di rinnovamento dell'obbligazione contrattuale, marginali.

Si tratta di una sfida di non poco conto, che necessita già ora di un cambiamento culturale, non solo di colui che usufruisce di tale modalità, ma anche e soprattutto del management, per lo più abituato ad esercitare il controllo "a vista" della prestazione lavorativa.