



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

**DOTTORATO DI RICERCA IN
SCIENZE GIURIDICHE**

Ciclo 37°

Settore Concorsuale: 12/B2 – DIRITTO DEL LAVORO

Settore Scientifico Disciplinare: IUS/07 – DIRITTO DEL LAVORO

**L'OGGETTO DELL'OBBLIGAZIONE DI LAVORO IN INDUSTRIA 4.0. IUS
VARIANDI, LICENZIAMENTO ECONOMICO E RUOLO DEL SINDACATO**

Presentata da: *Dott. Luca Vignoli*

Coordinatore Dottorato

Prof. Marco Cavina

Supervisore

Prof. Alberto Pizzoferrato

Co-Supervisore

Prof. Carlo Zoli

Esame finale anno 2025

«La fabbrica non può guardare solo all'indice dei profitti. Deve distribuire ricchezza, cultura, servizi, democrazia. Io penso la fabbrica per l'uomo, non l'uomo per la fabbrica, giusto?».

A. OLIVETTI

Indice

Introduzione	4
I. Come cambia la prestazione di lavoro in Industria 4.0	7
1. Diffondere una vecchia conoscenza: <i>lean production</i> e prestazione di lavoro flessibile.....	7
2. Il <i>World Class Manufacturing</i> e l'approccio proattivo dei lavoratori.....	13
3. Cambiamento continuo delle mansioni, lavoro in team e lavoro ibrido.	17
4. La conoscenza acquisita e conservata in azienda.	23
5. Le competenze trasversali e la scomparsa di autonomi mercati del lavoro per tipi professionali.	27
6. L'inquadramento organizzativo e le specificità aziendali nel contratto collettivo dei metalmeccanici.	34
7. La soggettivazione della prestazione.	39
II. Lo <i>ius variandi</i> in Industria 4.0	47
1. Il potere direttivo come facoltà di specificazione "interna" all'oggetto della prestazione.	47
2. L'accentuata sfumatura tra potere conformativo e potere di variare unilateralmente la prestazione.	51
3. Lo sviluppo della professionalità e il mutamento di mansioni.....	58
4. La classificazione professionale in Spagna.	62
4.1. L'inquadramento professionale nelle relazioni industriali.	68
4.2. La parte dinamica dell'inquadramento.....	73
5. La flessibilità interna nella transizione digitale.	79
III. Il licenziamento per giustificato motivo oggettivo in Industria 4.0.....	86
1. Il licenziamento per giustificato motivo oggettivo nel diritto vivente....	86
2. L'eccessivo ampliamento della discrezionalità datoriale nel licenziamento per giustificato motivo oggettivo in Industria 4.0.	94

2.1.	Il differente paradigma dell'ordinamento spagnolo.....	99
2.1.1.	Le cause tecniche.....	102
2.1.2.	Le cause organizzative.....	104
2.1.3.	Le cause produttive.....	105
2.2.	Il licenziamento per “scarso rendimento”: una prospettiva tra Italia e Spagna.....	107
3.	L'eccessivamente gravoso onere della prova per il datore di lavoro nel licenziamento per giustificato motivo oggettivo in Industria 4.0.	115
4.	L'insufficienza di un'interpretazione costituzionalmente orientata dell'art. 3 della Legge 15 luglio 1966, n. 604.	123
IV.	Il ruolo del sindacato nelle scelte organizzative dell'impresa.....	127
1.	La procedimentalizzazione delle prerogative datoriali e il principio della pariteticità.....	127
2.	Le commissioni paritetiche in Spagna: disciplina legislativa e convenzionale.....	132
2.1.	Il ruolo in materia di inquadramento, professionalità e organizzazione del lavoro.....	135
2.2.	La partecipazione organizzativa in Italia.....	140
3.	La partecipazione collettiva in caso di licenziamento in Germania.....	142
4.	La partecipazione come percorso europeo.....	146
	Conclusioni	153
	Bibliografia	161

Introduzione

La presente ricerca tenta di rispondere ad una duplice domanda. Anzi tutto si cercherà di capire se i cambiamenti tecnologici ed organizzativi propri di Industria 4.0 finiscano per mutare anche la prestazione offerta dal lavoratore. In altre parole, si analizzeranno le caratteristiche proprie degli ambienti di lavoro in cui è applicata Industria 4.0 per capire se da ciò si determinano dei cambiamenti anche nell'oggetto del contratto di lavoro.

Si tratta evidentemente di una domanda retorica, in quanto è normale che in un contesto di profonda transizione, che peraltro vede l'ingresso di tecnologie rivoluzionarie, quanto è richiesto dal creditore della prestazione di lavoro subisca più di una conseguenza. La questione però rimane quella di capire "come" l'oggetto del contratto cambi. Di tutto questo ci si occuperà nel primo capitolo, dove si avrà modo di soffermarsi sui moderni sistemi di organizzazione produttiva quali la *lean production* e il *world class manufacturing*, e sulle tecnologie digitali che determinano un cambio nella professionalità richiesta al lavoratore.

Il secondo interrogativo è una diretta conseguenza del primo, ed è volto a comprendere come il diritto del lavoro dovrebbe adeguarsi per riuscire a rispondere efficacemente ad un contesto economico, produttivo e sociale in profondo cambiamento. Nel fare questo si analizzeranno i due principali istituti che vengono maggiormente coinvolti dal potere del datore di organizzare l'attività lavorativa del proprio dipendente. Nel secondo capitolo si prenderà in esame la disciplina che consente la modifica dei compiti richiesti al lavoratore, per vedere come questo impatta sulla mutata professionalità offerta dal dipendente nei nuovi contesti industriali. Nel terzo capitolo invece si porrà l'attenzione sul licenziamento per giustificato motivo oggettivo, che rappresenta la fattispecie chiaramente più delicata che investe l'attività lavorativa della persona.

Le ragioni di questa ricerca trovano il fondamento sulla constatazione del fatto che quando si guarda alla transizione digitale nei contesti lavorativi, viene più naturale pensare alle modalità con cui il lavoro viene prestato nelle inedite organizzazioni che il capitalismo digitale propone, come ad esempio il lavoro tramite piattaforma, il *crowd-work*, e in generale le forme proprie dalla c.d. *gig-economy*. Sono forse meno immediate le valutazioni che possono essere compiute circa l'impatto sul diritto del lavoro dei cambiamenti apportati dalla tecnologia e dalle innovazioni organizzative direttamente all'interno dell'industria. Se da un lato l'attenzione verso le moderne forme di lavoro è ben spiegabile tramite le precarie condizioni

economiche e normative di cui è vittima chi presta l'attività con queste formule, bisogna considerare che il lavoro dipendente in azienda è espressione della forma organizzativa che costituisce l'archetipo economico sulla base del quale è nato e si fonda il diritto del lavoro.

L'obiettivo del diritto del lavoro è quello di tutelare i diritti dell'uomo che lavora¹, per questo l'attuale studio si preoccupa di indagare se e come, di fronte alla rivoluzione guidata dalle innovazioni digitali e dai cambiamenti nell'organizzazione della produzione, il diritto del lavoro attuale sarà in grado di rispettare la sua natura, proprio là dove è nato. Per tale ragione, nell'ultimo capitolo, si propone una delle possibili strade da intraprendere. In particolare si esaminerà il ruolo che possono giocare i sindacati di fronte alla transizione digitale, suggerendo un approccio collaborativo volto alla co-determinazione delle scelte datoriali riguardanti gli istituti oggetto del presente studio.

Ora, prima di iniziare occorre formulare alcuni chiarimenti di carattere metodologico riguardanti le modalità con cui si è sviluppata l'attuale ricerca. Anzi tutto, bisogna avvisare che non sarà qui possibile affrontare ogni conseguenza che la tecnologia digitale determina nell'ambiente di lavoro. Questo sia per ragioni di spazio, sia perché ci troviamo di fronte ad un fenomeno che è ancora in divenire e che quindi non appare come un paradigma ben delineato ed assestato. Oltre a ciò, una caratteristica precipua della transizione digitale è che si viene a determinare in maniera molto differente a seconda dei diversi ambienti di lavoro, pertanto, ciò su cui ci si è concentrati sono quegli aspetti di fondo comuni al nuovo lavoro in industria, da cui poter partire per effettuare le dovute astrazioni sul piano giuslavoristico.

Nel fare questo si è tentato di adottare un approccio multidisciplinare, che guardasse anche ai casi di studio empirici e alle scienze organizzative, in guisa che si potessero analizzare le modalità di produrre di Industria 4.0, confrontandole anche con i processi dei precedenti modelli economico-produttivi. A tal proposito, un'avvertenza: nel corso dello scritto si parlerà di "Industria 4.0", "taylorismo", "post-fordismo", utilizzando tali termini come categorie ideali alle quali rispondono certe forme di regolazione dell'attività lavorativa. È chiaro che in realtà si tratta di fenomeni economico-sociali che si compenetrano a vicenda e che non hanno delle linee di demarcazione nette, tali per cui nel passaggio tra una fase storica e l'altra ci sia un totale mutamento della disciplina giuridica, tuttavia il diritto non

¹ M. D'ANTONA, *Diritto del lavoro di fine secolo: una crisi di identità?*, in *Contratto e lavoro subordinato. Il diritto privato alle soglie del 2000*, Cedam, Padova, 2000, p. 139.

può che muoversi secondo generalizzazioni e modelli, dunque tale semplificazione risponde ad un'esigenza espositiva.

Da ultimo, lo studio adotta anche una chiave comparatistica, che ricorre nei capitoli secondo, terzo e quarto, dove si richiama l'ordinamento spagnolo. Oltre al fatto che nel corso della ricerca si è potuto godere di un periodo di studio in Spagna, il paragone con l'ordinamento iberico si spiega col fatto che da un lato, il diritto del lavoro spagnolo è prossimo al nostro, da un punto di vista culturale e di valore, risultando quindi agevole il confronto fra i due sistemi normativi. Dall'altro lato però, presenta delle peculiarità proprio nella disciplina della professionalità, del licenziamento e della partecipazione, che interessano ai fini di questo studio. La chiave comparatista è arricchita dal fatto che nell'ultimo capitolo, si farà un cenno anche all'ordinamento tedesco per ciò che concerne la partecipazione dei lavoratori in caso di licenziamento.

I. Come cambia la prestazione di lavoro in Industria 4.0

1. Diffondere una vecchia conoscenza: *lean production* e prestazione di lavoro flessibile. – 2. Il *World Class Manufacturing* e l’approccio proattivo dei lavoratori. – 3. Cambiamento continuo delle mansioni, lavoro in team e lavoro ibrido. – 4. La conoscenza acquisita e conservata in azienda. – 5. Le competenze trasversali e la scomparsa di autonomi mercati del lavoro per tipi professionali. – 6. L’inquadramento organizzativo e le specificità aziendali nel contratto collettivo dei metalmeccanici. – 7. La soggettivazione della prestazione.

1. Diffondere una vecchia conoscenza: *lean production* e prestazione di lavoro flessibile.

A partire dagli anni Ottanta del Novecento inizia a definirsi quello che viene presentato come il *Toyota Production System* (o TPS), cioè lo specifico modello di attuazione di una concezione organizzativa denominata *lean production* (produzione snella) realizzato dalla casa automobilistica Toyota².

È bene partire da tale questione, che a prima vista può apparire vetusta e non così innovativa, perché ancora oggi quando un’azienda intende iniziare una transizione verso le logiche di Industria 4.0 si preoccupa anzi tutto di introdurre o migliorare i processi organizzativi ispirati alla *lean production*. Ai fini dell’analisi del cambiamento dell’oggetto della prestazione di lavoro, questo aspetto ci interessa perché tale modello di organizzazione produttiva non si concentra più sulla divisione scientifica del lavoro di stampo taylorista, nella quale vi erano posizioni lavorative ben definite e una routinizzazione dei compiti. La produzione snella deve fare i conti con l’internazionalizzazione dei mercati, la strutturale instabilità dell’ambiente e con prodotti che devono essere sempre più sofisticati e personalizzati per poter resistere alla concorrenza. Non è più possibile quindi la rigidità organizzativa ma è necessario che ogni segmento dell’impresa sappia gestirsi con autonomia e raggiunga alti gradi di flessibilità così da assicurare la massima efficienza possibile.

² Per un approfondimento Y. MONDEN, *Toyota Production System*, Institute of Industrial Engineers, Norcross, 1983; S. SHINGO, *A study of the Toyota Production System from an industrial engineering viewpoint*, Productivity Press, Cambridge, 1989; J.P. WOMACK, D.T. JONES, *Lean thinking. Banish waste and create wealth in your corporation*, Simon & Schuster, New York, 1996.

La *lean production* si struttura attorno a due pilastri fondamentali: il *just in time* e l'auto-attivazione.

Just in time significa sostanzialmente che ogni attività lavorativa deve poter disporre di componenti e materie prime nel tempo esattamente richiesto e nella quantità esattamente richiesta dai reparti che dovranno lavorarli, così da eliminare il più possibile gli stoccaggi nei magazzini. Si riesce in questo modo a mantenere e a valorizzare quelle operazioni che effettivamente apportano un valore aggiunto. A tal proposito si parla di logica *pull* in contrapposizione alla logica *push* della fabbrica fordista, dove l'accumulo di materiali permetteva l'occupazione continua dei lavoratori e "spingeva" il prodotto fuori dall'azienda. Nell'organizzazione giapponese invece è il mercato che determina i volumi di lavoro e "tira", appunto, fuori dall'azienda il prodotto finito. Per realizzare una simile concezione i modelli *lean* introducono la c.d. linearizzazione produttiva. Questo nuovo approccio vuole contrapporsi alle diverse organizzazioni di stampo taylorista: quelle "a gabbia d'uccello", dove i macchinari sono collocati attorno al lavoratore, il quale vi si trova appunto "intrappolato" al loro interno compiendo la stessa lavorazione sulle diverse stazioni; quelle "ad isole autonome", concettualmente identiche alle prime ma nelle quali il lavoratore compie lavorazioni successive sulle diverse macchine; e quelle "a linea", dove il lavoratore si sposta nelle diverse posizioni per compiere operazioni successive su una catena che è fissa o mobile. Il problema di tutte queste forme, secondo i teorici di derivazione giapponese, è che vi è un accumulo di prodotti al termine delle linee che richiede tempi di movimentazione e stoccaggi alla fine delle lavorazioni, i quali costituiscono un costo e un'inefficienza per la fabbrica complessivamente intesa. Tutte queste linee compiono solo una parte della lavorazione sul prodotto, perciò si verifica una separazione tra i vari segmenti produttivi che comporta come detto un accumulo di merce al termine di ogni linea, la quale deve poi essere spostata alla postazione successiva³.

Gli stabilimenti produttivi *lean* introducono invece le "linee ad U", concatenandole tra loro, o, per dirla in altri termini, "linearizzandole" appunto. In questo modo l'entrata e l'uscita del prodotto sono una di fronte all'altra e si riducono i tempi d'attesa, di stoccaggio e di trasferimento. Ora, al di là del diverso sistema d'organizzazione, questo *layout* ha un impatto considerevole sui compiti richiesti al lavoratore, in quanto gli addetti sono maggiormente raccolti attorno ad una linea e diviene quindi preponderante il focalizzarsi sul lavoro di squadra e la comunicazione di gruppo. Non

³ Y. MONDEN, *op. cit.*, pp. 102-103.

solo, ad essi è ora affidata la gestione di diverse macchine che occupano le varie posizioni lavorative della linea produttiva ed è richiesto di svolgere differenti compiti sempre nelle diverse posizioni. Le mansioni assegnate al lavoratore possono essere in ogni momento ridefinite fino a trascinare verso una diversa linea ad U (che comunque, come detto, è posta per quanto possibile in continuità con la precedente e con la successiva)⁴. Tutto ciò, se da un lato garantisce la drastica riduzione dei tempi di attesa e la flessibilità produttiva, necessarie per la logica *pull*, dall'altro comporta che ciò che ci si attende dal lavoratore è la polivalenza, in altre parole, lo svolgere diversi compiti⁵. Questa innovativa concezione della prestazione lavorativa è esemplificata molto chiaramente da Taiichi Ohno, considerato il padre del pensiero organizzativo *lean*, quando osserva che: «*Nel sistema americano un tornitore è sempre un tornitore e un saldatore è un saldatore fino alla fine della sua vita. Nel sistema giapponese, il ventaglio di competenze di un lavoratore è molto ampio. Può lavorare al tornio, governare un trapano e anche effettuare una saldatura. E può fare anche il fresatore. [...] Nel sistema produttivo giapponese i lavoratori hanno così tante mansioni e competenze da potersi sentire partecipi di un sistema produttivo nella sua globalità*»⁶.

Proprio questa polivalenza e/o diversificazione dei compiti è il *trait d'union* con il secondo pilastro della produzione snella, ossia l'auto-attivazione. Questo concetto parte da una semplice considerazione: le macchine di ultima generazione possiedono un alto grado di efficienza e di capacità produttiva, ma proprio perché sono così sofisticate basta un piccolo inconveniente per generare un grande volume di lavorazioni difettose. Per tale ragione ci si propone allora di fare utilizzo di macchinari in grado di prevenire per quanto possibile le difettosità e in caso di ineluttabilità dell'anomalia di arrestarsi automaticamente. Ritornando sul versante delle risorse umane, che è ciò che interessa ai nostri fini, questo significa che la macchina agisce potenzialmente in autonomia nelle condizioni ordinarie di lavoro, mentre l'intervento dell'essere umano si concentra verso compiti di registrazione dei dati di lavorazione e di intervento nei casi di anomalia irrisolvibile. L'immediata conseguenza è che ogni lavoratore può essere

⁴ B. CORIAT, *Ripensare l'organizzazione del lavoro. Concetti e prassi nel modello giapponese*, Dedalo, Bari, 1993, pp. 65-66.

⁵ G. DELLA ROCCA, V. FORTUNATO, *Lavoro e organizzazione. Dalla fabbrica alla società postmoderna*, Laterza, Bari, 2006, p. 59.

⁶ T. OHNO, *Lo spirito Toyota. Il modello giapponese della qualità totale. E il suo prezzo*, Einaudi, Torino, 2004, p. 23.

ritenuto responsabile di diversi macchinari e lavorazioni⁷. Oltre alle proprie mansioni il lavoratore dovrà valutare la qualità di quanto sta producendo e intervenire per mantenere preventivamente i macchinari; si parla a tal proposito di *total productive maintenance*.

L'applicazione di questi due pilastri richiede una diversa ripartizione del tempo di lavoro rispetto alla fabbrica taylorista. L'organizzazione scientifica del lavoro si strutturava attorno al concetto di tempo assegnato. In sostanza venivano predisposte delle tabelle dove ad ogni gesto compiuto dal lavoratore era assegnato un tempo per il suo svolgimento. Fatto questo, ogni mansione veniva costruita unendo diversi gesti e ricavando il tempo necessario per la mansione attraverso la sommatoria dei tempi richiesti per ogni gesto di cui era composta. Ogni lavoratore era tenuto poi a produrre una certa quantità di pezzi, il cui numero esatto veniva ottenuto dividendo seccamente il numero di ore lavorative per il tempo teorico necessario a svolgere la mansione. La *lean production* invece, pur partendo da posizioni analoghe, ossia l'analisi dei tempi e dei movimenti, introduce però un principio diverso. Poiché come detto ai lavoratori è domandata una polifunzionalità, le loro mansioni sono variabili sia per quanto riguarda la loro natura sia per quanto riguarda la quantità di lavorazioni richieste. Le frontiere tra i vari posti e le diverse linee sono solo virtuali e nulla impedisce che un lavoratore inizialmente assegnato a certi compiti non possa *in itinere* occuparsi di altre mansioni.

C'è quindi una grande modulabilità della prestazione⁸. Questo cambiamento di approccio si spiega in quanto si ritiene inutile perseguire la massima efficienza di lavorazione del singolo lavoratore se però ci si dimentica dell'efficienza complessiva dell'organizzazione produttiva.

L'altro lato della medaglia di tutto quanto descritto sino adesso riguarda i ritmi di produzione. Ricerche in materia evidenziano come i lavoratori coinvolti in questi assetti organizzativi denuncino un aumento dei ritmi di lavoro dovuti alla crescita dei volumi di produzione, resa possibile grazie alla maggiore efficienza del processo. La complessità tecnologica del prodotto è un'ulteriore causa del restringimento dei tempi, dato che la realizzazione del manufatto finale richiede maggiore attenzione e satura i tempi di lavoro. A questo si aggiunge comunque il fatto che l'assetto organizzativo mira ad asciugare l'insieme di operazioni svolte dagli addetti con la finalità di mantenere solamente quelle azioni in grado di realizzare un

⁷ T. OHNO, *op. cit.*, pp.10 ss.

⁸ B. CORIAT, *op. cit.*, pp. 66 ss, il quale parla a tal proposito di «tempo ripartito».

valore aggiunto, eliminando così ogni sorta di tempo morto⁹. Sono molteplici gli studi che concordano nel ricondurre l'aumento dello stress sofferto dai lavoratori alla diminuzione della porosità dei tempi di lavoro¹⁰. La contrazione del *takt-time*, gli orari lavorativi irregolari e/o eccessivi, l'equilibrio instabile tra vita privata e professionale, la sensazione di isolamento dovuta alla minore interazione sociale, determinano un maggior carico sui lavoratori, i quali, sebbene riconoscano un alleggerimento della fatica fisica dovuto alla maggiore ergonomia apportata proprio dalle innovazioni tecnologiche, possono arrivare ad essere vittime di veri e propri problemi di stress lavoro-correlato¹¹.

Allo stress apportato dai modelli organizzativi *lean* si aggiunge quello che deriva dai nuovi strumenti tecnologici che sono utilizzati nelle nuove fabbriche digitali. La collaborazione del lavoratore con i robot riduce le relazioni con altri colleghi umani, aspetto fondamentale per il benessere

⁹ M. GADDI, *Organizzazione del lavoro e condizione lavorativa nel processo di trasformazione tecnologica*, in F. Garibaldi, M. Rinaldini (a cura di), *Il lavoro operaio digitalizzato. Inchiesta nell'industria metalmeccanica bolognese*, il Mulino, Bologna, 2021, pp. 122 ss

¹⁰ M. GADDI, *op.cit.*; P. NEIROTTI, *Il WCM in fabbrica: l'indagine su 5.000 lavoratori*, in L. Campagna, A. Cipriani, L. Erlicher, P. Neirotti, L. Pero (a cura di), *Le persone e la fabbrica. Una ricerca sugli operai Fiat Chrysler in Italia*, Guerini Next, Milano, 2015, p. 85; B. DA ROIT, F.E. IANNUZZI, *Trasformazioni del lavoro operaio tra mutamento tecnologico e contesto socio-produttivo. Una ricerca nella manifattura veneta*, in *Sociologia del lavoro*, 2020, n. 150, p. 147; INAIL, *ICT e lavoro: nuove prospettive di analisi per la salute e la sicurezza sul lavoro*, 2016, pp. 83 ss., [<https://www.inail.it/cs/inter-net/docs/alg-pubbl-ict-e-lavoro-nuove-prospettive-di-analisi.pdf>], ultimo accesso: 22/03/24.

¹¹ In proposito è di interesse il più recente orientamento giurisprudenziale in materia di danno patito dal lavoratore a causa dello stress lavoro-correlato. In tali casi, per ottenere il risarcimento, il dipendente è sì tenuto alla prova della lesività dell'ambiente di lavoro, dell'esistenza del danno e del nesso causale tra il primo e il secondo, ma con specifico riguardo al caso del superlavoro (una delle espressioni più tipiche dello stress lavoro-correlato), non è gravato dall'onere di provare la violazione di specifiche norme sulla sicurezza. Sarà infatti il datore di lavoro a dover dimostrare che la propria organizzazione di lavoro fosse predisposta in maniera congrua al fine di evitare questa tipologia di danni, o che comunque l'evento dannoso accaduto non fosse imputabile al datore medesimo per una qualsiasi altra causa. Il risultato è che il datore sarà ritenuto responsabile per danni alla salute derivanti da superlavoro non solamente quando attivamente impone prestazioni intollerabili, ma anche quando più semplicemente ometta di impedire, con l'organizzazione dell'attività, che il lavoratore, anche spontaneamente, esegua il lavoro con modalità lesive della propria integrità psicofisica. Sul punto si veda: Cass. civ., sez. lav., 15 febbraio 2023, n. 6008, con nota di D. VOLPE, *Danno da superlavoro: quando l'organizzazione del lavoro da soluzione diventa problema*, in *LG*, 2023, n. 12, pp. 1133-1139.

personale e per il sostegno sociale. Gli ambienti di lavoro su cui incombe un monitoraggio continuo, reso possibile dai software di intelligenza artificiale che sovrintendono l'intera attività produttiva, minano la capacità di autodeterminare il contenuto e il ritmo dell'attività dei dipendenti (oltretutto la loro *privacy* evidentemente). E ancora la manifattura additiva, la stampa 3D, i visori per la realtà aumentata, sono tutti strumenti che richiedono al lavoratore di mettere in campo una continua sinergia con la macchina che può condurre al c.d. *tecno-stress*, inteso come «ogni impatto o attitudine negativa, pensieri, comportamenti o disagi fisici o psicologici causati direttamente o indirettamente dalla tecnologia»¹². Sono cinque i fattori di rischio che generano questa particolare forma di sovraccarico, ossia: la complessità della tecnologia e il fatto che vari continuamente nel corso del tempo; le difficoltà nella gestione della strumentazione tecnologica e della sua interfaccia; l'aumento del tempo di lavoro, determinato dal fatto che si può essere connessi dovunque e in ogni momento; l'aumento dei flussi di informazioni, i quali vanno gestiti simultaneamente e obbligano perciò ad intensificare l'attività; la continua esposizione ad errori e problemi tecnici¹³.

È facile notare come Industria 4.0 non possa fare altro che dare ulteriore linfa ad ognuno di questi fattori. La collaborazione tra umano e robot apre a problemi di gestione circa l'interfaccia e il rapporto che il primo ha con il secondo. La questione della salute e sicurezza non richiede più tanto di concentrarsi sul lavoratore, quanto sulla progettazione del robot, dell'intelligenza artificiale e di ogni tipologia di apparecchio tecnologico affinché tengano conto della presenza dell'essere umano. Dovranno essere le macchine ad adattarsi alla presenza dell'individuo attraverso comportamenti modulari. Laddove la persona entra nella sfera di presenza della tecnologia, quest'ultima deve regolare le proprie attività, ridurre la velocità o fermarsi; più in generale avere schemi di funzionamento quanto più *human friendly* possibile¹⁴.

Insomma, il lavoratore si trova maggiormente esposto di fronte ai processi che si stanno descrivendo, dunque è necessaria una maggior attenzione alla

¹² M. WEIL, L. ROSEN, *Technostress: Coping with technology. @WORK @HOME @PLAY*, John Wiley & Sons, New York, 1997.

¹³ T. S. RAGU-NATHAN, M. TARAFDAR, B. S. RAGU-NATHAN, Q. TU, *The consequences of technostress for end users in organizations: conceptual development and empirical validation*, in *Information System Research*, 2008, vol. 19 (n. 4), pp. 421-422.

¹⁴ M. TRONCI, *La gestione della sicurezza nei processi industriali della smart factory e del digital manufacturing*, in *Rivista degli infortuni e delle malattie professionali*, 2017, n. 2, pp. 245 ss.

tutela del suo benessere psico-fisico. A questo proposito c'è chi suggerisce di adottare un approccio di genere, così da evidenziare i comportamenti e le situazioni di potenziale pericolo specifiche di ogni sesso¹⁵. È un approccio da perseguire in quanto l'organizzazione in parola e le tecnologie che ne fanno parte investono la persona del lavoratore coinvolgendo la sua sfera intima personale e sociale, e dunque richiedono un'attenzione particolare ad ogni connotato personale del lavoratore.

Per la stessa ragione sarebbe utile aprire spazi di confronto e di progettazione condivisa tanto della predisposizione quanto dell'attuazione delle strategie di sicurezza. Il coinvolgimento dei lavoratori e delle parti sociali, così come di esperti delle scienze mediche, psico-pedagogiche e dell'organizzazione, permette una regolazione dell'innovazione finalizzata a liberare le sue potenzialità positive¹⁶.

Questi temi saranno ripresi e approfonditi nel Capitolo IV del presente elaborato, ciò che qui è importante sottolineare però è che il determinismo tecnologico e/o organizzativo non è mai assoluto. Anzi, proprio perché queste novità finiscono per investire la sfera personale degli individui, devono poter essere governate e utilizzate a loro beneficio, ponendo l'attenzione sui metodi di utilizzo e sulla progettazione stessa delle medesime.

2. Il *World Class Manufacturing* e l'approccio proattivo dei lavoratori.

In un territorio del tutto contiguo a quello della *lean production* si trova un'altra innovazione organizzativa, denominata *World Class Manufacturing* (d'ora in avanti WCM). Con tale etichetta si intende l'insieme coordinato di strumenti tecnici, organizzativi e gestionali che mirano all'eccellenza della performance aziendale nel panorama globale in cui l'impresa è costretta a muoversi.

Il cuore del WCM risiede nella partecipazione dei lavoratori alle decisioni riguardanti la propria posizione lavorativa unitamente ad una maggiore autonomia degli stessi¹⁷. È bene notare che tale partecipazione si svolge sul piano individuale o al massimo di piccoli gruppi, e riguarda principalmente: il lavoro di squadra e la riconfigurazione gerarchica; la gestione delle attività di lavoro (con scelte concernenti la polifunzionalità ad

¹⁵ V. PASQUARELLA, (*Iper*)digitalizzazione del lavoro e tecnostress lavoro-correlato: la necessità di un approccio multidisciplinare, in *ADL*, 2022, n. 1, p. 61.

¹⁶ *Ibid.*

¹⁷ P.S. ADLER, *The future of critical management studies: a paleo-marxist critique of labour process theory*, in *Organization Studies*, 2007, vol. 28 (issue 9), pp. 1313-1345.

esempio); e i programmi di miglioramento continuo¹⁸. Già così si capisce allora il perché si parla di territorio contiguo. L'*humus* da cui prende vita questo nuovo sistema è quello delle concezioni di produzione snella quali il *just in time*, il *total quality control* e il *total productive maintenance*. Il primo studioso che infatti si è occupato di introdurre questo nuovo sistema organizzativo ha attinto ai metodi introdotti dal *Toyota Production System*¹⁹.

La partecipazione dei lavoratori nel WCM si traduce anzi tutto nel loro coinvolgimento nel *problem solving* e più in generale nel processo di miglioramento continuo dell'azienda e della sua attività. Con questo approccio organizzativo viene resa strutturale la possibilità per i dipendenti di presentare proposte personali ai superiori gerarchici e/o alla direzione aziendale che possano comportare un miglioramento delle attività lavorative così da permettere, in caso di loro accoglimento, una diffusione delle buone pratiche dal singolo lavoratore a tutto il processo, con possibili benefiche ricadute sulle economie di scala.

Il lavoratore è in altre parole chiamato a partecipare in modo proattivo all'azienda e ci si aspetta da lui un apporto diretto all'organizzazione dell'attività, di modo che la sua esperienza, la sua sensibilità personale e le sue idee possano entrare a far parte del modo di lavorare e di produrre. Ora, non si deve tacere come in realtà l'efficace funzionamento di tale sistema non sia facile da raggiungere. Nel contesto di FCA, che in Italia è l'azienda che per prima e più diffusamente ha adottato e implementato il WCM come evoluzione della c.d. Fabbrica Integrata²⁰, sono stati condotti studi empirici che dimostrano come si possano individuare in particolare

¹⁸ M. MARCHINGTON, A. WILKINSON, *Direct participation and involvement*, in S. Bach (a cura di), *Managing human resources: personnel management in transition*, John Wiley and Sons, New York, 2005, pp. 398-423.

¹⁹ Si sta facendo riferimento a R.J. SCHONBERGER, *Japanese manufacturing techniques: nine hidden lessons on simplicity*, Free Press, New York, 1982.

²⁰ La Fabbrica Integrata è stato il concetto d'azienda adottato da Fiat a partire dagli anni Novanta del secolo scorso, al fine di superare la scarsa interazione fra i segmenti dell'azienda, le lunghe e inefficienti catene gerarchiche e gli obiettivi parcellizzati e sovente in aperto contrasto tra di loro. Le due novità principali apportate da questo sistema erano: la gestione integrata (cioè coordinata e non più amministrativamente divisa) delle diverse funzioni della fabbrica (manutenzione, gestione dei materiali, fabbricazione, qualità); la creazione delle UTE (Unità Tecnologiche Elementari), ossia gruppi di lavoro con maggiore potere decisionale a cui veniva affidata una certa lavorazione. Per un approfondimento si rimanda a: G. BONAZZI, *Il tubo di cristallo. Modello giapponese e Fabbrica Integrata alla Fiat Auto*, il Mulino, Bologna, 1993; G. CERRUTI, V. RIESER, *Fiat: qualità totale e fabbrica integrata*, Ediesse, Roma, 1991.

tre limiti alla reale messa a terra di questo sistema²¹. Il primo ostacolo riguarda lo scarso seguito che ottengono le proposte avanzate: negli stabilimenti FCA-CNH, tra il personale intervistato che ha avanzato proposte di miglioramento, il 46% non ha mai ricevuto alcuna risposta, mentre il 43% ha avuto dei riscontri solo qualche volta. In secondo luogo, il personale può avere timore che le migliorie suggerite diventino la miccia per ulteriori intensificazioni dei ritmi produttivi. Come visto nel precedente paragrafo, una delle principali preoccupazioni della produzione snella è quello di ridurre lo spreco di tempo e impegnare i lavoratori solamente in attività che apportino un valore aggiunto. È dunque del tutto razionale la preoccupazione che porta il dipendente a non palesare la propria innovazione per evitare che il guadagno di tempo o la maggiore comodità si traducano in un aumento dei compiti affidati o in un taglio dei tempi previsti per il loro svolgimento²². Da ultimo, il personale a cui sia richiesto questo genere di proattività può mal sopportare il disequilibrio nella distribuzione delle ricadute positive che la propria proposta ha generato. Mentre l'azienda ha un guadagno significativo dall'implementazione della miglioria proposta, in quanto la sua diffusione in tutti gli stabilimenti e/o lungo l'intero processo produttivo può arrivare a determinare un'economia di scala con vantaggi più che proporzionali, il singolo dipendente non sempre viene premiato in una misura che sia percepita come adeguata²³.

Se tutto questo è vero, non si può nemmeno esasperare tali problematiche arrivando a cassare come irrilevante questo nuovo approccio. Uno dei principi cardine del WCM è anzi quello di dare maggiore contenuto alla prestazione di lavoro operaia. Mentre per tradizione si è portati a dividere tra attività a bassa qualificazione, in particolare quelle di fatica e facilmente apprendibili dopo un breve tempo di formazione, e lavori altamente qualificati, il WCM mira invece ad ampliare la sfera di competenze di ogni operaio, a coinvolgerlo nella raccolta e nell'analisi dei dati e a

²¹ G. COMMISSO, L. DORIGATTI, M. RINALDINI, S. VALERIO, *WCM, partecipazione e ri-configurazione gerarchica*, in AA.VV., *Lavorare in fabbrica oggi. Inchiesta sulle condizioni di lavoro in Fca/Cnh*, Feltrinelli, Milano, 2020, pp. 144 ss.

²² Una vicenda riportata da un addetto alla Linea Lastratura risulta più che emblematica: «Ti faccio un esempio: un operaio che monta le porte sulla scocca si è inventato [...] un cacciavite che ha una mandata e un ritorno. Insomma, ti ottimizza la fase lavorativa. Lì subito loro hanno tagliato: prima faceva solo quel lavoro lì; hanno visto che guadagnava 10 secondi, subito gli hanno messo un'altra operazione».

²³ Nella ricerca che si sta riportando un addetto alla logistica lamenta per esempio il fatto che le proposte accolte siano riconosciute attraverso *merchandising* aziendale (cappellini, magliette, ecc.).

responsabilizzarlo nel *problem-solving* come si è appena visto²⁴. Un conto quindi è la difficoltà nel realizzare ciò che il sistema teorizza, ma non si può negare che lo stesso sia strutturalmente volto al raggiungimento di una diversa concezione del lavoro in azienda.

Più in generale il WCM mette al centro una responsabilizzazione del lavoratore che non si riduce solo nella partecipazione alla risoluzione delle discrasie aziendali o al miglioramento del processo e del prodotto, ma si esplica in molteplici modalità. Ogni team è chiamato ad intervenire autonomamente con attività di regolazione, pulizia e manutenzione dei macchinari a lui affidati, al fine di consolidarne l'affidabilità ed efficientarne il funzionamento (c.d. *autonomous maintenance*). Si presuppone inoltre che i lavoratori collaborino nella predisposizione di un sistema di manutenzione dei macchinari volto all'eliminazione dei guasti e all'allungamento dei cicli di vita, con manutenzioni periodiche, predittive, migliorative o in occasione di un guasto (c.d. *professional maintenance*).

I lavoratori insomma vengono considerati in un qualche modo proprietari e responsabili degli strumenti di cui si servono per la loro attività lavorativa. Questo apre non pochi problemi rispetto al corretto adempimento della prestazione di lavoro, se si considera l'alta complessità che possono raggiungere i macchinari digitali. Si prendano come esempio i visualizzatori di realtà mista (*mixed reality*, MR) nei quali si combinano immagini e suoni reali e virtuali, e a seconda di quale elemento dei due risulti preponderante si declinerà poi la tecnologia in realtà aumentata (*augmented reality*, AR) o in virtualità aumentata (*augmented virtuality*, AV)²⁵. Questi strumenti permettono ad esempio ad un operatore di coadiuvare un collega che si trova in loco, dato che la grafica computerizzata che viene visualizzata nei due dispositivi può guidare nell'esecuzione di una serie vastissima di operazioni (come ad esempio la riparazione di un oggetto). Queste interfacce possono essere usate però anche nella tele-robotica, ossia per quei sistemi tecnologici che guidano da remoto delle apparecchiature robotiche. Il grado massimo di complessità di queste tecnologie si raggiunge quando si parla di visualizzazione immersiva, che permette di migliorare la sensazione di presenza reale dell'operatore nell'ambiente visualizzato attraverso alcuni strumenti inseriti nell'interfaccia, come la visione stereoscopica

²⁴ R.J. SCHONBERGER, *World Class Manufacturing: the lessons on simplicity applied*, Free Press, New York, 1986, p. 38.

²⁵ S. LIVATINO, G. MUSCATO, *Interfacce utenti immersive per la teleoperazione*, in R. Grimaldi (a cura di), *La società dei robot*, Mondadori, Milano, 2022, pp. 149 ss.

tridimensionale (S3D)²⁶. Tutto quanto si sta dicendo serve per porre l'attenzione su un particolare: per quanto un lavoratore possa essere formato, è ragionevole pensare che possiederà di questi mezzi solo una parziale conoscenza²⁷, dunque un'eccessiva responsabilizzazione nell'utilizzo, gestione, manutenzione e cura dello strumento rischia di esporlo troppo nell'ambito del sinallagma contrattuale.

A completare questa considerazione c'è anche un altro elemento. Sullo sfondo di ogni innovazione organizzativa apportata dal WCM vi è il c.d. *cost deployment*, che non è altro che una strategia volta ad agganciare il miglioramento delle performance (misurato tramite appositi indicatori denominati *key performance indicators*) con la contrazione dei costi che ne deriva. Si mira così ad identificare gli sprechi e le perdite subite dallo stabilimento, risalire alla loro causa originaria ed eliminare infine la fonte della disfunzione. Si fa questo in modo sistematico, valutando peraltro il rapporto costi/benefici dell'attività di rimozione e di miglioramento così da capire se e come proseguire nell'opera²⁸. Questo è possibile grazie all'incrocio dei dati che vengono raccolti in azienda anche tramite l'attività lavorativa dei dipendenti e il loro utilizzo della strumentazione di cui si servono, senza però che gli stessi abbiano una reale consapevolezza della globalità dei dati che forniscono e che giustificano alcune scelte rispetto ad altre. La partecipazione del lavoratore all'organizzazione produttiva come intesa dal WCM non sembra quindi in grado di guidare ad una reale e consapevole autodeterminazione del lavoratore, ma allo stesso tempo lo espone come persona richiedendogli proattività, responsabilità e condivisione di obiettivi.

3. Cambiamento continuo delle mansioni, lavoro in team e lavoro ibrido.

²⁶ *Ibid.*, p. 151 ss.

²⁷ Sul punto anche R. BENNATI, *Industria 4.0 e WCM. Appunti sul lavoro umano: digitalizzazione globale e partecipazione*, in A. Cipriani, A. Gramolati, G. Mari (a cura di), *Il lavoro 4.0. La quarta rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, Firenze, 2018 p. 23.

²⁸ A. CIPRIANI, L. ERLICHER, *Il WCM: che cos'è e come si è sviluppato*, in L. Campagna, A. Cipriani, L. Erlicher, P. Neirotti, L. Pero (a cura di), *op. cit.*, pp. 28 ss.

È ora arrivato il momento di approfondire una questione che è già stata più volte citata nei due paragrafi precedenti: il lavoro in team. Tanto la *lean production* quanto il WCM conferiscono grande centralità al lavoro in gruppo, arrivando ad una ripartizione dei lavori per team, in una prospettiva in cui si perde l'interesse e l'attenzione per la prestazione del singolo lavoratore in sé considerato.

Il lavoro di squadra si traduce al livello più semplice nella c.d. *job rotation*, che consiste nello scambio di compiti a intervalli periodici tra gli operatori appartenenti ad un piccolo gruppo. Questa tecnica apporta tre principali vantaggi: rende maggiormente versatile il lavoratore in quanto lo forma a diverse attività lungo il processo produttivo; permette la conoscenza da parte del datore di lavoro delle diverse potenzialità e debolezze di ogni dipendente; migliora la motivazione di ogni operatore dato il superamento della routinarietà dei compiti a cui si perviene²⁹. A conferma di ciò vi è un diffuso apprezzamento da parte dei lavoratori nei confronti della *job rotation*. Bisogna comunque specificare che la flessibilizzazione dell'attività lavorativa che si raggiunge con questo strumento permette di valutare con accuratezza le competenze e i livelli della prestazione del singolo lavoratore, così da capire se e dove ricollocarlo nelle diverse linee produttive³⁰. Se già la *job rotation* quindi può potenzialmente generare delle ricadute sul campo della direzione della prestazione lavorativa del dipendente e della sua ricollocazione all'interno dell'impresa, *a fortiori* questo sarà vero per il vero e proprio lavoro in team. In effetti negli studi sul campo svolti emerge come i team, laddove presenti, siano il fulcro su cui si struttura l'organizzazione del processo produttivo. Gli stessi lavoratori intervistati ne riconoscono la centralità per quanto riguarda: l'auto-manutenzione, la certificazione della qualità, la raccolta dei dati e la registrazione delle informazioni³¹. La squadra è l'unità organizzativa dalla quale ci si aspetta la progettazione, l'esecuzione e il controllo di qualità del lavoro svolto.

Il lavoratore nei nuovi approcci organizzativi deve partecipare pienamente non solo nel governo degli strumenti ma anche del processo. È questo il risultato della maggiore penetrazione della conoscenza nella prestazione di lavoro a tutti i livelli. Il punto centrale è che questo lavoro viene svolto

²⁹ Per uno sguardo più approfondito sui vantaggi della *job rotation*: J. ORTEGA, *Job rotation as a learning mechanism*, in *Management Science*, 2001, vol. 47 (n. 10), pp. 1361-1370.

³⁰ V. CIRILLO, M. RINALDINI, J. STACCIOLI, M.E. VIRGILLITO, *Lean production, High performance work practices e Industria 4.0*, in F. Garibaldi, M. Rinaldini (a cura di), *op. cit.*, p. 165.

³¹ G. COMMISSO, L. DORIGATTI, M. RINALDINI, S. VALERIO, *op. cit.*, p. 136.

in squadra. Vi è una progettazione congiunta del processo dove gli appartenenti ad un team, assieme al loro team leader organizzano le postazioni di lavoro. Da questo punto di vista c'è un assottigliamento della gerarchia di fabbrica³².

A bene vedere però è facile che questo assottigliamento della gerarchia aziendale non si traduca in maggiore autonomia dei livelli più bassi, quanto piuttosto in una facoltà discrezionale di fronte a differenti possibilità di scelta. Il ruolo di team leader ad esempio non comporta alcuna promozione nell'organigramma aziendale, ma solo un più semplice riconoscimento simbolico. Egli però supporta la crescita personale dei lavoratori del proprio gruppo, sovrintende al processo di lavoro e motiva i compagni. Oltre a ciò è l'anello di congiunzione per il coordinamento con i superiori gerarchici e con le altre squadre (attraverso il dialogo con gli altri team leader). Dovrebbe quindi essere un *primus inter pares*, ma spesso ruolo formale e ruolo informale si compenetrano generando situazioni dai contorni poco chiari. Vi sono ricerche³³ che dimostrano come all'atto pratico il team leader non si limiti a supportare le capacità di *problem solving* dei compagni, ma intervenga direttamente sulla linea interrompendo il flusso e risolvendo le anomalie, operando così con una discrezionalità che ci si attenderebbe ad esempio dal caporeparto, in qualità di effettivo superiore gerarchico. La sovrapposizione col ruolo del caporeparto si acuisce poi in quei casi in cui al team leader è richiesta pure la valutazione periodica dei compagni.

Da un punto di vista di diritto positivo sembra che la concretezza dei rapporti all'interno della fabbrica digitale dia nuovo significato alle posizioni già espresse da Mario Napoli. Secondo l'Autore la dizione dell'art. 2094 c.c., che impegna il prestatore di lavoro a «*collaborare nell'impresa*», indica sia l'oggetto del contratto, sia la modalità nella quale l'attività in oggetto si estrinseca, ossia: lavorare insieme, lavorare con altri. Oltre alla collaborazione verticale, intesa come soggezione al potere direttivo del datore, la quale è necessaria e sempre presente, il contratto di lavoro esprime anche una collaborazione orizzontale, con l'organizzazione produttiva e con il lavoro altrui (salvo il caso di singolo dipendente)³⁴. La professionalità dedotta in contratto quindi ricomprende la natura collaborativa della prestazione. In Industria 4.0 questo significa concretamente che la

³² L. CORAZZA, *Il World Class Manufacturing nello specchio del diritto del lavoro*, in *Economia & Lavoro*, 2015, n. 3, pp. 82 ss.

³³ V. CIRILLO, M. RINALDINI, J. STACCIOLI, M.E. VIRGILLITO, *op. cit.*, pp. 161-162.

³⁴ M. NAPOLI, *Questioni di diritto del lavoro (1992-1996)*, Giappichelli, Torino, 1996, pp. 47 ss.

prestazione a cui ha interesse il datore non è uno svolgimento di compiti in sé considerati, ma riguarda la partecipazione della persona che lavora ad un gruppo. A quest'ultimo si richiede di avere «una padronanza piena, anche dal punto di vista tecnologico, degli strumenti e del processo»³⁵, in una struttura organizzativa che intende abbandonare la gerarchia piramidale. A seguito del *Jobs Act* peraltro, questa lettura pare rafforzata dall'obbligo formativo che l'art. 3 del D.lgs. n. 81 del 2015 ha inserito nell'art. 2103 c.c. ogni qualvolta vi è una variazione delle mansioni³⁶. Se il rapporto di lavoro si arricchisce di questo onere per il datore di lavoro, significa che la professionalità del lavoratore è nuovamente messa al centro del rapporto con una nuova dimensione: non solo ci si aspetta la capacità di collaborare, ma la si tutela come dimensione in grado di permettere al dipendente di esprimere la sua personalità nel momento in cui è “persona che lavora”. Ora, il cambiamento continuo delle mansioni e l'organizzazione su gruppi, quando coinvolgono lavoro manuale e intellettuale, possono spingersi sino a configurare un vero e proprio “lavoro ibrido”³⁷. Tale cambiamento si muove su due direzioni: orizzontalmente, perché alcuni mestieri incorporano mansioni di altri lavori o contrariamente ne perdono di proprie; verticalmente, perché il lavoratore ottiene maggiore autonomia e potere decisionale, oppure si vede ristretta la propria discrezionalità per via del fatto che la tecnologia è in grado di prendere decisioni al suo posto³⁸. A tal proposito è interessante notare come già nel 2016 una ricerca condotta negli Stati Uniti da alcuni studiosi della *Bentley University* su oltre 24 milioni di offerte di impiego che riguardavano nove famiglie professionali in vari settori, avesse fatto emergere come fino al 71% di *skills* che caratterizzano una specifica occupazione, sono richieste in due o più categorie di lavori. La ricerca nota in particolare come per diversi lavori siano quindi richieste

³⁵ L. CORAZZA, *op. cit.*, p. 82.

³⁶ L. NOGLER, *La subordinazione nel d.lgs. n. 81 del 2015: alla ricerca dell'«autorità del punto di vista giuridico»*, in WP CSDLE “Massimo D'Antona”.IT, 2015, n. 267, p. 27.

³⁷ Usa questa definizione P. GUBITTA, *È il tempo dei lavori ibridi*, in *La nuvola del lavoro. Corriere della Sera*, 10 gennaio 2017, [<https://nuvola.corriere.it/2017/01/10/e-il-tempo-dei-lavori-ibridi/>], ultimo accesso: 27 febbraio 2024; altri parlano invece di «*lavoratore manual-cognitivo*». Si veda a tal proposito P. FELTRIN, *Quando migliorano le condizioni del lavoro operaio: fatti e problemi*, in L. Campagna, A. Cipriani, L. Erlicher, P. Neirotti, L. Pero (a cura di), *op. cit.*, p. 171.

³⁸ P. GUBITTA, *La corsa ad ostacoli dei lavori ibridi: ecco l'operaio 4.0*, in *gli Stati Generali*, 22 agosto 2017, [https://www.glistatigenerali.com/innovazione_occupazione/la-corsa-ad-ostacoli-dei-lavori-ibridi/], ultimo accesso: 27 febbraio 2024.

competenze prima ad essi sconosciute, e caratterizzanti invece altre professioni³⁹.

Un esempio di ciò che si sta qui descrivendo è la figura del “*white & blue collar*” o “operaio ibrido”, nella quale le tipiche attività manuali delle maestranze industriali si coniugano con funzioni di concetto che sarebbero invece abituali ad impiegati, tecnici ed ingegneri.

I reparti lastratura richiedono ora operai che sappiano controllare i parametri di lavoro dei bracci robotici che compiono concretamente la saldatura; chi lavora nei reparti montaggio è chiamato a gestire sofisticate macchine che compiano complesse operazioni di assemblaggio delle parti del prodotto; operatori qualificati devono valutare l’aderenza agli standard del prodotto preoccupandosi di inserire i dati nel gestionale dell’azienda, di modo che sia possibile, tra le altre cose, intervenire a monte per risolvere le anomalie sulla linea di montaggio⁴⁰.

Da notare peraltro che questa trasformazione coinvolge anche i lavoratori di bassa qualifica e che (almeno in teoria) svolgono compiti più elementari. Si pensi ad esempio alla manifattura dei rivetti, ossia quegli elementi meccanici che servono per assemblare parti metalliche di un prodotto (lavatrici, frigoriferi, impianti di condizionamento, ecc.). L’elenco dei possibili utilizzi di queste parti è amplissimo e soprattutto non richiede un’alta qualificazione: l’esito più ovvio di questa situazione è che si tratta di attività facilmente automatizzabili. Ne deriva che il lavoro umano in questo tipo di lavori diviene sempre più di tipo assistenziale nei confronti della macchina che svolge il lavoro. La metamorfosi dell’operaio si compie poiché egli interviene nei casi eccezionali in cui si presenta un’anomalia e sono richieste perciò competenze speciali ed esperienza lavorativa. D’altronde, non può che essere questo lo spazio dell’operatore umano se le macchine sono in grado di registrare in tempo reale la quantità e la qualità della produzione e di essere in comunicazione col sistema informatico centrale dell’azienda per inviare e ricevere dati. In un ambiente di questo tipo gli operai si servono di strumenti digitali (*smartphone, tablet, wearable*

³⁹ Si veda BENTLEY UNIVERSITY, *Future-proof your career. Why you need left and right brain skills for tomorrow’s job*, 16 febbraio 2016 [https://www.bentley.edu/news/time-hybrid-job-now], ultimo accesso: 26 febbraio 2024.

⁴⁰ Sono esempi concreti relativi all’attività svolta presso lo stabilimento FCA di Cassino. In proposito si veda M. BENTIVOGLI, D. PIRONE, *Fabbrica futuro. Lavoro, contratti smart, azienda a bassa gerarchia, rivoluzione della mobilità, tecnologie. FCA, gli operai 4.0 e l’Italia nell’era post-Marchionne*, Egea, Milano, 2019, pp. 91 ss.

device, ecc.) per raccogliere le informazioni, controllare le macchine e risolvere le situazioni urgenti⁴¹.

Questi sono solo alcuni esempi di come concretamente nei segmenti della produzione di appannaggio dell'operaio si manifestano oggi mansioni che più che lo sforzo fisico richiedono conoscenza e specializzazione.

Attenzione però che la citata ibridazione dei compiti non coinvolge solamente il lavoro operaio, bensì è individuabile anche sul fronte impiegatizio. Si nota infatti una sovrapposizione tra il lavoro del personale c.d. d'ufficio e l'intervento diretto lungo la linea di produzione.

È la stessa cultura aziendale insita al WCM che permette ai lavoratori di apportare migliorie alla catena produttiva; anche qui un esempio può risultare utile. Negli stabilimenti FCA sono presenti alcuni tavoli, detti «*tavoli della vergogna*», dove vengono posti i pezzi difettosi. Sopra questi tavoli campeggiava un tempo un tabellone che mostrava il numero di pezzi inidonei, il nome del relativo fornitore di provenienza e il suo *rating* del periodo (settimana, mese, trimestre). Un lavoratore dello stabilimento FCA di Cassino ha predisposto autonomamente un sistema informatico sostitutivo del tabellone, che oltre a rendere più facile l'aggiornamento dei dati, ha il pregio di rendere condivisibili gli stessi ai fornitori i quali assumono così contezza dell'eventuale necessità di intervenire sulla propria produzione per ridurre i pezzi difettosi. È chiaro che un intervento del genere richiede un'organizzazione aziendale in cui chi non vive sulla catena di montaggio abbia però un pensiero per la linea di produzione e goda della possibilità di intervenire materialmente su di essa⁴².

Questa commistione o sovrapposizione di mansioni, comunque la si voglia definire, già oggi influenza le scelte nella selezione e gestione del personale. Diversi manager infatti manifestano che dal loro punto di vista sia necessario che un lavoratore disponga di un mix di competenze operaie e tecnico-impiegatizie al fine di riuscire a gestire efficacemente le tecnologie presenti in azienda. Per queste ragioni viene anche rilevata una differente classificazione delle professionalità e delle competenze rispetto al passato⁴³.

⁴¹ P. GUBITTA, *I lavori ibridi e la gestione del lavoro*, in *Economia e società regionale*, 2018, n. 1, pp. 73-74.

⁴² M. BENTIVOGLI, D. PIRONE, *op. cit.*, pp. 97-99.

⁴³ Dà conto di questa nuova sensibilità F. GARIBALDO, *I fattori critici per l'industria metalmeccanica bolognese al tempo della digitalizzazione*, in F. Garibaldo, M. Rinaldini (a cura di), *op. cit.*, p. 89, il quale tuttavia sottolinea anche come rispetto alle tecniche di assunzione, la distinzione tra operai e impiegati per ora continui a rimanere presente.

4. La conoscenza acquisita e conservata in azienda.

Nel paragrafo precedente si è appena accennato della profonda connettività che vige nei moderni contesti aziendali. Tale caratteristica permea l'interezza dei nuovi ambienti di lavoro e ciò avviene poiché le catene del valore, grazie alla tecnologia digitale, sono profondamente integrate. Diviene così inevitabile interconnettere macchine, prodotti e persone, tanto all'interno quanto all'esterno dei confini aziendali. Questo discorso peraltro si iscrive in contesti di lavoro in continua trasformazione, a causa delle necessità di aumentare la qualità del prodotto insieme con la migliore economicità di produzione possibile.

Vi è chi ritiene che proprio la condivisione di dati stia alla base di tutte le dinamiche relazionali che si instaurano in Industria 4.0, influenzando così lo stesso modo di concepire l'organizzazione del lavoro⁴⁴. Ad esempio, tecnologie innovative come il *digital twin* o i moderni visualizzatori CAD 3D rendono intelligibili da chiunque le idee e i ragionamenti formulati da chi si è occupato della progettazione del prodotto che dovrà essere realizzato e che è ora visibile in digitale. Ma tali informazioni, "immagazzinate" in forma virtuale e rese trasparenti, consentono non solo di condividere il sapere in ogni momento all'interno dell'azienda, ma anche di interagire su di esso garantendo ad ogni livello funzionale la possibilità di arricchire e modificare il progetto⁴⁵. Il fatto che l'organizzazione goda di un *know-how* depositato e condiviso si salda con l'esigenza di adeguarsi in tempo reale ai flussi di mercato, adeguando in maniera elastica la capacità produttiva⁴⁶. La conseguenza più naturale è che la fabbrica 4.0 favorirà in momenti di espansione della domanda l'ingresso di personale anche non necessariamente qualificato poiché la struttura tecno-organizzativa sarà in grado di guidare la sua prestazione. Un esempio di ciò può essere rinvenuto negli

⁴⁴ A. ANDREOTTI, I. PAIS, *Automazione e digitalizzazione del lavoro: le 5C della dimensione relazionale*, in E. Mingione (a cura di), *Lavoro: la grande trasformazione. L'impatto sociale del cambiamento del lavoro tra evoluzioni storiche e prospettive globali*, Feltrinelli, Milano, 2020, pp. 123 ss.

⁴⁵ Per un'applicazione pratica di questa filosofia si veda: S. CASIRAGHI, *Il lavoro 4.0 nel modello di fabbrica intelligente. Il caso Cosberg: la conoscenza e i saperi diventano condivisione globale*, in A. Cipriani, A. Gramolati, G. Mari (a cura di), *op. cit.*, pp. 547-558; ovvero A. MAGONE, T. MAZALI, *Industria 4.0. Uomini e macchine nella fabbrica digitale*, Guerini e Associati, Milano, 2016, p. 98, relativamente allo stabilimento Alstom di Savigliano.

⁴⁶ Sull'instabilità dei mercati globalizzati e sulle possibilità che apre lo sviluppo tecnologico in termini di adattamento e flessibilità si veda: M. ROSSI, M. LOMBARDI, *La Fabbrica Digitale. Guida all'industria 4.0, tecniche nuove*, Milano, 2017, pp. 17 ss.

stabilimenti Alstom di Savigliano, specializzati nella produzione di treni suburbani e regionali e di treni ad alta velocità ad assetto variabile. Tale settore è tradizionalmente caratterizzato dall'utilizzo di personale altamente qualificato e di grande esperienza, oltre che da una fabbrica che segue l'intera fase di sviluppo sulla base di pochi disegni tecnici. Queste peculiarità derivano dalla complessità del prodotto oggetto dell'attività, il quale richiede un apporto da quasi tutti i campi della tecnologia. Allo stabilimento di Savigliano si è potuto però compiere una vera e propria inversione di questa dinamica grazie all'utilizzo di *tablet* e disegni 3D i quali sono in grado di mostrare tutte le informazioni necessarie per capire cosa fare e quando farlo. Un aspetto non secondario di quanto si sta dicendo poi è che le istruzioni vengono condivise in maniera fruibile a chiunque e così si è potuto rispondere alle fluttuazioni di mercato e soddisfare l'esigenza di avere elevati numeri di personale temporaneo⁴⁷. Questa dinamica peraltro si ripropone anche in aziende dove, seppure l'evoluzione di Industria 4.0 sia in stato avanzato, sono comunque presenti contratti integrativi dagli alti standard di tutela. È esattamente il caso di Automobili Lamborghini, dove la messa in produzione del modello Urus ha comportato l'assunzione di personale in somministrazione temporanea a 18 mesi, che spesso dopo diversi periodi di lavoro interinale non è stato stabilizzato. Seppure l'accordo aziendale 2012-2015 prevedeva che tale forma contrattuale non potesse superare il 10% del totale della forza lavoro, si specificava comunque che durante i picchi più alti di produzione tale percentuale potesse essere disattesa. L'accordo di secondo livello per gli anni 2019-2022 ha inoltre inserito un'ulteriore clausola secondo la quale i lavoratori in somministrazione a tempo indeterminato non sono da computare ai fini della soglia percentuale⁴⁸. È interessante il fatto che i lavoratori di cui si sta parlando sono tendenzialmente giovani, alle prime esperienze e dedicati appunto alla linea di SUV Urus, quella appunto più automatizzata e "4.0" per così dire⁴⁹.

Con ciò non si vuole affermare assolutamente che Industria 4.0 promuove un abbassamento del sapere richiesto in fabbrica; tutt'altro. Purtroppo il rischio è che accanto al lavoratore integrato nella struttura aziendale perché in grado di governare la tecnologia ed interagire in maniera dinamica e polivalente sulla linea di produzione, collaborerà una platea di persone

⁴⁷ Danno conto di questa realtà A. MAGONE, T. MAZALI, *op. cit.*, pp. 22 ss.

⁴⁸ L'ultimo contratto aziendale sottoscritto riguarda il periodo 2023-2025.

⁴⁹ F. D'ALOISIO, *Partecipare all'impresa globale. Una ricerca antropologica in Automobili Lamborghini*, Franco Angeli, Milano, 2021, pp. 167 ss.

“non strutturate” per coprire in maniera intermittente il fabbisogno produttivo dell’impresa. Sul piano pratico, vi sono ricerche sul campo che hanno messo in luce come il grado di autonomia dell’operaio rispetto alla macchina sia percepito come nullo nella larga maggioranza dei casi. Il 55,5% della platea intervistata da questi studi ritiene che sia lo strumento digitale a dirigere l’esecuzione dell’attività, mentre un altro 31,6% se da un lato riconosce che l’evoluzione tecnologica faccia in effetti aumentare l’interazione uomo-macchina, dall’altro però specifica che ciò avviene comunque in un contesto fortemente eterodiretto e con vincoli e prescrizioni molto rigidi. Solo il 12,9% è convinto di determinare i tempi e le modalità di lavoro della macchina. Peraltro tale percentuale si riduce al 3,9% se si considera chi dichiara di averne il pieno possesso⁵⁰. Ci si concentra su questi dati perché la minoranza di lavoratori che dichiara di lavorare in un contesto di autodeterminazione rispetto all’infrastruttura tecnologica è composta da due gruppi che non possono che catturare l’interesse ai fini dell’attuale discorso.

I primi sono coloro che possono essere considerati come conduttori d’impianto, ossia coloro che determinano le condizioni di operatività della macchina lungo l’intero ciclo produttivo. Con essa collaboreranno poi in modo passivo altri operai, i quali si troveranno ad essere investiti dalle scelte dei responsabili e dalle condizioni operative della macchina.

I secondi sono quegli operatori che lavorano singolarmente su macchine digitali di controllo numerico (macchine utensili o di confezionamento per esempio). Lo sviluppo tecnologico ha fatto sì che venisse liberato del tempo di attività prima dedicato al lavoro manuale per la finitura del pezzo nelle parti in cui la macchina non era riuscita ad intervenire in maniera del tutto appropriata. Questo permette di reimpiegare il lavoratore alla gestione di più apparecchi e diviene così essenziale che il dipendente più che conoscere il pezzo prodotto possieda le conoscenze e le capacità di gestione del software di lavorazione⁵¹.

In entrambi i casi illustrati il profilo del lavoratore che riesce ad ottenere margini di autonomia e responsabilità corrisponde plasticamente al profilo che si stava descrivendo in precedenza. Si tratta infatti dell’operatore in grado di governare la tecnologia, mentre accanto a lui vi è una platea di

⁵⁰ D. FONTANA, G. SOLINAS, *Qualità del lavoro nell’industria digitalizzata: risultati di una ricerca empirica*, in *Sociologia del Lavoro*, 2020, n. 158, p. 84. Questa ricerca ha riguardato alcune aziende del modenese operanti in diversi settori merceologici e caratterizzate da processi ad alto tasso di automazione/digitalizzazione.

⁵¹ *Ibid.*, p. 86.

persone che sembra essere maggiormente comprimaria e per questo esposta alle pure esigenze organizzative dell'impresa e alla volatilità delle condizioni di mercato.

Un potenziale volano a questa dinamica è rappresentato dalla tecnologia che permette l'assunzione *just in time* di manodopera, prime fra tutti le piattaforme digitali, già diffuse per moltissime tipologie di mansioni e che nulla impedisce di pensare che in futuro non potrebbero affacciarsi anche sul settore industriale. Questa possibilità rende potenzialmente meno attrattivo concludere un rapporto strutturato e a lungo termine rendendo preferibile invece l'acquisto della prestazione, tanto più se si tratta di operazioni fungibili⁵².

Il generale contesto che si sta descrivendo non è ovviamente inedito. Com'è ben noto, la necessità di rendere dinamico il mercato del lavoro impegna la discussione lavoristica già da alcuni decenni. Sul campo scientifico ci si è concentrati ad abbandonare il concetto di *job security*⁵³, inteso come tutela di un posto di lavoro stabile all'interno di una medesima impresa, per propugnare invece la filosofia della *flexicurity*⁵⁴, ossia di sicurezza nella transizione. Le persone si trovano infatti ad affrontare con frequenza fasi di transizione, intese sia come cambi di compiti e posizione lavorativa nell'impresa in cui prestano servizio (transizione interna), sia come passaggio da un lavoro ad un altro a seguito della cessazione del rapporto lavorativo precedente (transizione esterna). Questo avviene in quanto il mercato del lavoro è appunto caratterizzato dalla diffusione di forme flessibili, temporanee e intermittenti di occupazione⁵⁵. La novità semmai è che Industria 4.0 rischia di incunarsi nel paradigma della flessibilità aprendo a evoluzioni che possono divenire distruttive se non opportunamente governate.

Per questa ragione sarebbe opportuno concentrarsi su come formare i lavoratori affinché non subiscano semplicemente la transizione digitale, ma

⁵² M. BARBERA, *Statuto, contesti organizzativi e lavori cinquant'anni dopo*, in *RGL*, 2020, n. 1, p. 50.

⁵³ Sulla tutela del posto di lavoro e della persona del lavoratore come approccio informatore del diritto del lavoro si vedano: M.V. BALLESTRERO, *Il lavoro tra diritto ed economia*, in *Labor*, 2019, n. 3, pp. 243 ss.; V. SPEZIALE, *La mutazione genetica del diritto del lavoro*, in *WP CSDL E "Massimo D'Antona".IT*, 2017, n. 322, pp. 10 ss.; M. V. BALLESTRERO, *Uno statuto lungo cinquant'anni*, in *RGL*, 2020, n. 1, pp. 30 ss.

⁵⁴ Sul punto vi sono in dottrina svariati contributi. Qui si rimanda a: T. TREU, *Diritto e politiche del lavoro tra due crisi*, in *DRI*, 2020, n. 2, pp. 236 ss.; M. BARBERA, *Tre narrazioni della "flexicurity"*, in *RGL*, 2018, n. 3, pp. 557-579; R. DE LUCA TAMAJO, *Flexicurity: un improbabile ossimoro o un'utile mediazione?*, in *FI*, 2009, n. 4, pp. 193 ss.

⁵⁵ A. PERULLI, V. SPEZIALE, *Dieci tesi sul diritto del lavoro*, 2022, il Mulino, pp. 101 ss.

in una qualche maniera la governino, o quanto meno vi partecipino. Questo significa migliorare quelle peculiarità che li differenziano dalla macchina così da sostenere e facilitare la transizione verso lavori in cui il tasso di sostituzione robotica è più basso⁵⁶. Bisogna allora capire quali possono essere queste nuove competenze che divengono necessarie in Industria 4.0. D'altronde, conoscere accuratamente quale sia la professionalità ricercata è fondamentale in un'ottica *de iure condendo* di implementazione delle politiche attive del lavoro e di regolazione del rapporto contrattuale tra datore e prestatore.

5. Le competenze trasversali e la scomparsa di autonomi mercati del lavoro per tipi professionali.

Le nuove conoscenze digitali e informatiche permettono di realizzare sistemi *hardware* e *software* capaci potenzialmente di svolgere compiti fino ad oggi di esclusivo appannaggio dell'intelligenza e dell'abilità umana⁵⁷. Si parla a tal proposito di co-bot, ossia di robot che per il loro grado di sofisticatezza non si limitano solo ad un supporto all'attività lavorativa dell'essere umano, ma collaborano a tutti gli effetti insieme ad esso nella finalizzazione dei compiti da svolgere.

A permettere tutto questo è l'intelligenza artificiale, sostenuta dalla potenza di calcolo computazionale raggiunta dai processori informatici di ultima generazione⁵⁸. È inoltre possibile emulare il modello di pensiero

⁵⁶ V. MAIO, *Il diritto del lavoro e le nuove sfide della rivoluzione robotica*, in ADL, 2018, n. 6, p. 1454; D. GAROFALO, *Rivoluzione digitale e occupazione: politiche attive e passive*, in LG, 2019, n. 4, pp. 336 ss.; G.R. SIMONCINI, *L'incidenza della rivoluzione digitale nella formazione dei lavoratori*, in LG, 2018, n. 1, pp. 40 ss.; .

⁵⁷ Non si vuole affrontare in questo studio il tema dell'impatto di questi nuovi strumenti sui volumi della domanda di lavoro e della popolazione disoccupata. Per gli opportuni approfondimenti si rimanda a: MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE, *A future that works: automation, employment and productivity*, gennaio 2017; WORLD ECONOMIC FORUM, *The future of jobs: employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution*, gennaio 2016; KPMG, *From human to digital: the future of global business services*, 2016; PEW RESEARCH CENTER, *AI, robotics, and the future of jobs*, agosto 2014.

⁵⁸ L'aumento della capacità di calcolo segue la c.d. *Legge di Moore* (dal nome del suo inventore: Gordon Moore) secondo cui la velocità di elaborazione cresce esponenzialmente, raddoppiando ogni 18 mesi. Per un approfondimento sulla legge si veda la voce "Legge di Moore" in Enciclopedia Treccani, [https://www.treccani.it/enciclopedia/legge-di-moore_\(Enciclopedia-della-Scienza-e-della-Tecnica\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/legge-di-moore_(Enciclopedia-della-Scienza-e-della-Tecnica)/) [ultimo accesso: 11.03.24]; tale legge è stata inoltre rivista alla luce dell'IA e del *deep learning* prevedendo un raddoppio della capacità di calcolo ogni 6 mesi: J. SEVILLA *et al.*, *Compute trends across three eras of machine learning*, in *2022 International Joint Conference on Neural Networks*

umano, per il quale un assunto non per forza è solo vero o solo falso. Si parla a tal proposito di *fuzzy logic* (o logica sfumata), e si vuole indicare quei modelli attraverso i quali la macchina considera un valore come non appartenente ad un unico insieme matematico, ma proprio di più insiemi distinti. In questo modo ad esempio, l'intelligenza artificiale può elaborare il concetto di “tiepido”, come dato appartenente per il 50% all'insieme “caldo” e per il 50% appartenente all'insieme “freddo”⁵⁹. Oltre a questi due elementi vi sono infine le reti neurali artificiali, le quali tentano di riprodurre in maniera semplificata la struttura cerebrale umana per scimmiottarne il paradigma di funzionamento. Tali modelli matematici si compongono di unità elementari di calcolo, chiamate neuroni (per indicarne l'analogia con la biologia a cui fanno riferimento), collegate tra loro da connessioni unidirezionali che corrispondono alle sinapsi. Una rete neurale artificiale riceve segnali esterni sui neuroni di input, i quali inviano poi il segnale ai nodi interni, dove infine la comunicazione viene inviata alle unità esterne che producono l'azione. Con questo sistema si possono simulare relazioni complesse che altre funzioni analitiche non riescono ad elaborare e in questa maniera è possibile giungere a previsioni molto più accurate e precise di quelle effettuate dai tradizionali metodi statistici⁶⁰.

Questi strumenti quando si uniscono al *machine learning*, consentono alla macchina di avere un'autonomia decisionale. L'autoapprendimento le consente infatti di immagazzinare dati derivanti dall'esperienza pregressa di utilizzo e dall'ambiente circostante in cui opera.

Come si vede, le innovazioni tecnologiche di Industria 4.0 sono diverse e non vi è un solo strumento chiave in questa fase di transizione. Come già detto, questo comporta che la conoscenza richiesta al prestatore sia di tipo

(IJCNN), Padova 18-23 luglio 2022, pp. 1-8. A ciò si unisce il fatto che i componenti software fondamentali della tecnologia digitale sono tendenzialmente *open source*, e questo determina un'autentica esplosione dell'innovazione. Si tende infatti a ricombinare vari componenti ad accesso gratuito generando così un esponenziale aumento dei prodotti digitali. È la c.d. *Legge di Varian*, su cui si veda: H.L. VARIAN, *Economics of information technology*, University of California, Berkeley, marzo 2003.

⁵⁹ M. VERONESI, *Logica fuzzy: fondamenti teorici e applicazioni pratiche*, Franco Angeli, Milano, 2003; R. MARMO, *Algoritmi per l'intelligenza artificiale: progettazione dell'algoritmo, dati e machine learning, neural network, deep learning*, Hoepli, Milano, 2020, pp. 113 ss.; H. BANDEMER, S. GOTTWALD, *Fuzzy sets, fuzzy logic, fuzzy methods with applications*, Wiley, Hoboken, 1996.

⁶⁰ D. FLOREANO, C. MATTIUSI, *Manuale sulle reti neurali*, il Mulino, Bologna, 2002; M. BUTTOLO, *Reti neurali e neurofuzzy*, Sandit, Bergamo, 2013; S. BEDESSI, *Intelligenza artificiale e fenomeni sociali: previsioni con le reti neurali*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna, 2019.

inter-funzionale, così da essere in grado di interagire con le innovazioni e i cambiamenti che via via saranno introdotti in azienda.

Non solo questo però. C'è un ulteriore aspetto dirompente della transizione digitale connesso agli strumenti di cui si è appena detto. Tali tecnologie accorciano i tempi e le distanze delle catene del valore, le quali si estrinsecano in un contesto internazionale di mercato, sul quale incidono perciò congiunture economiche, ordinamenti giuridici e culture differenti⁶¹. L'impresa ha interesse all'introduzione e all'aggiornamento di questi apparecchi perché sono quelli che le permettono di competere sul mercato globale. L'enorme disponibilità di dati e la grande capacità di elaborarli per giungere a previsioni e informazioni accurate permette, tramite la modulabilità e la capacità di adattamento degli strumenti digitali, di proporre una personalizzazione di massa del prodotto. Per essere più specifici, si può porre ad esempio l'attenzione al crescente interesse verso la digitalizzazione dei prodotti (*smart products*), ossia all'incorporazione nei prodotti della manifattura di appositi servizi per il cliente (sia esso un consumatore o un'altra azienda). Questo è possibile appunto grazie alle tecnologie digitali e alla connessione di rete che intercorre tra e grazie ad esse. Vi è chi fa notare⁶² come questo modello industriale determini alcuni cambiamenti. Anzi tutto il valore prodotto si sposta dal bene alla sua capacità di fornire servizi; si pensi ad esempio alla manutenzione predittiva. In secondo luogo poi, accanto alle gerarchie verticali si plasmano «*ecosistemi industriali*» dove si instaurano interazioni sinergiche tra fornitori e clienti che richiedono una capacità di collaborare in maniera continuativa nel tempo.

Tutto quanto detto ha delle ripercussioni sulle competenze richieste. Anzi tutto divengono centrali le conoscenze nelle c.d. materie STEM (*Science, Technology, Engineering and Mathematics*). La grandissima mole di dati prodotta da questa forma di capitalismo richiede che il capitale umano sia capace di comprendere le dinamiche sottostanti al nuovo paradigma così da liberare il massimo potenziale della digitalizzazione⁶³.

Le tecnologie 4.0 e la robotica poi, proprio per la capacità descritta di emulare alcune delle funzioni dell'intelletto umano, fanno spostare la domanda di competenze su quelle capacità che l'algoritmo non può possedere, e cioè

⁶¹ V. BRINO, *Diritto del lavoro e catene globali del valore. La regolazione dei rapporti di lavoro tra globalizzazione e localismo*, Giappichelli, Torino, 2020; R. PESSI, A. DIMITRI ZUMBO, *Mercato globale, nuove tecnologie e diritto del lavoro*, in *ADL*, 2021, n. 2; V. BRINO, *L'identità "extraterritoriale" delle organizzazioni complesse. Prospettive regolative*, in *LD*, 2021, n. 3-4.

⁶² F. GARIBALDO, *op. cit.*, p. 85.

⁶³ G. BANDINI, *Industria 4.0: l'Italia è preparata?*, in *Quaderni di Ricerca sull'Artigianato*, 2020, n. 1, pp. 21 ss.

quelle che tipicamente riguardano la sfera empatica, relazionale ed emotiva della persona, in altre parole, la sua umanità⁶⁴. Si parla a tal proposito addirittura di «nuove competenze del XXI secolo»⁶⁵, intendendo ad esempio: creatività, intelligenza sociale, capacità di risoluzione di problemi complessi, ecc. Alcuni autori⁶⁶ si sono occupati di compiere una comparazione tra gli studi riguardanti le competenze richieste all'interno dei contesti di Industria 4.0 al fine di catalogarle in un elenco aggregato. Ne è emersa una differenziazione in quattro gruppi che raccolgono diverse *skills*. È interessante notare come solo un gruppo su tre riguardi le competenze strettamente tecniche, e comunque pure all'interno di esso si rinven- gono ad esempio le «competenze interdisciplinari», le quali rimandano al possesso di conoscenze che esulano dalla specifica professione del lavora- tore. Gli altri tre gruppi concernono invece conoscenze che secondo una logica tradizionale dovrebbero essere semplicemente comprimarie rispetto al *know-how* tecnico essenziale. Lo studio fa infatti riferimento: alle com- petenze metodologiche, relative alla capacità di risolvere autonomamente problemi nuovi e complessi, anche grazie all'aiuto di metodi di pensiero e di lavoro appresi in precedenza; alle competenze personali, circa la moti- vazione, la flessibilità e la creatività del singolo lavoratore; alle compe- tenze sociali, che riguardano la capacità di formare facilmente relazioni sociali e di cooperare e comunicare con gli altri.

Proprio le competenze sociali, chiamano in causa inoltre una tematica già analizzata in precedenza, ossia il lavoro in team. Tale questione è stata finora affrontata avendo riguardo solamente al cambiamento materiale che apporta nei confronti del personale coinvolto, in termini quindi di varia- zione delle operazioni e nell'organizzazione delle mansioni. Se analizzata da un diverso angolo prospettico, tuttavia, questa novità chiama in causa un'intera serie di competenze che sarebbero invece marginali nel contesto di un'organizzazione parcellizzata e individuale.

⁶⁴ Vi è chi ritiene che proprio i lavori che preservano una quota di contatto umano ed empatia saranno maggiormente al riparo dall'automatizzazione. Si veda: S. CRISCI, *Intelligenza artificiale ed etica dell'algoritmo*, in *Foro Amministrativo*, 2018, n. 10, p. 1800.

⁶⁵ E. RAS, F. WILD, C. STAHL, A. BAUDET, *Bridging the skills gap of workers in industry 4.0 by human performance augmentation tools: challenges and roadmap*, 21 giugno 2017, pp. 428-432, <https://dl.acm.org/doi/10.1145/3056540.3076192> [ultimo accesso 12/03/24].

⁶⁶ F. HECKLAU, R. ORTH, F. KIDSCHUN, H. KOHL, *Human resources management: meta- study-analysis of future competences in Industry 4.0*, in *European conference on mana- gement, leadership & governance*, Academic Conferences International Limited, Kid- more End, 2017, p. 163-174.

Le competenze collettive infatti sono altro dalla mera somma di quelle individuali di ogni singolo addetto. Esse possono essere invece considerate come il risultato della sinergia tra le diverse competenze individuali o ponendo l'accento sulla dimensione relazionale interpersonale (non escludendo quella conflittuale). È appena il caso di notare come al fondo di entrambi gli approcci sia centrale la coordinazione. Essa è molto di più che la collaborazione più o meno forzata tra individui, ma richiede la costruzione di spazi in cui coltivare la comprensione reciproca e dove predefinire gli obiettivi comuni e le attitudini che sarà opportuno mettere in campo. Per fare questo si dovrebbero individuare i problemi verso cui si va incontro e più in generale il senso dell'azione collettiva⁶⁷.

Posta così la questione, è chiaro allora che la nuova fabbrica finisce per forza di cose nel focalizzarsi su competenze di natura completamente difforme da quelle che sono considerate strettamente connesse alla prestazione personale. Uno studio⁶⁸ in particolare ha analizzato la letteratura scientifica in materia di competenze collettive ed è arrivato ad isolare otto *skills* chiave: agilità, intesa come capacità del team di adattarsi ai cambiamenti che emergono nel compito collettivo da svolgere; relazioni interpersonali, ossia l'ottimizzazione delle interazioni interpersonali attraverso la risoluzione dei conflitti, la cooperazione e il supporto al morale del team; gestione del team, che mira ad organizzare, pianificare, assegnare i compiti e a trovare motivazioni per la loro realizzazione; coordinamento, che mira a condividere risorse, attività e conoscenze così da arrivare in modo rapido ed esaustivo al termine dei compiti; decisione, tramite la raccolta di informazioni, il riconoscimento delle alternative possibili, la scelta delle soluzioni e la valutazione degli effetti; comunicazione, all'interno del team; monitoraggio e feedback, sui compiti svolti e da svolgere; condivisione delle conoscenze, all'esterno del team⁶⁹.

Tutto quanto detto fino ad ora conduce ad una conclusione chiara: negli ambienti di lavoro che si vanno a costruire saranno centrali le c.d. *soft skills* o competenze trasversali. Tali competenze possono essere intese «*come l'insieme delle conoscenze e delle relative abilità/capacità personali applicate in determinate situazioni*», a differenza delle *hard skills* che riguardano sempre conoscenze e abilità, utilizzabili però solo «*per svolgere un*

⁶⁷ A. BENNARDO, *Il ruolo dei team nell'Industria 4.0*, in A. Cipriani, A. Gramolati, G. Mari (a cura di), *op. cit.*, pp. 6 ss.

⁶⁸ J.A. CANNON-BOWERS, S.I. TANNENBAUM, E. SALAS, C.E. VOLPE, *Defining competences and establishing team training requirements*, in R.A. Guzzo, E. Salas, *Team effectiveness and decision making in organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 1995.

⁶⁹ *Ibid.*, pp. 344-345.

ruolo professionale»⁷⁰. Emerge già un'interessante differenza tra le due sfere di competenze: la prima deriva dal vissuto e dalle attitudini personali del lavoratore, la seconda è strettamente legata al contesto professionale. Questa differenza deriva dal fatto che le *soft skills* sono più propriamente capacità interpersonali e non hanno una natura tecnica o educativa. Riguardano ad esempio la sfera emotiva e relazionale, la capacità di pensiero critico e di analisi delle situazioni⁷¹. Significa quindi che in Industria 4.0 diviene centrale la sfera personale e intima del lavoratore, che è quella in grado di affrontare, gestire e volgere a proprio vantaggio le situazioni impreviste che in contesti di instabilità economica e di innovazione tecnologica sono sempre più all'ordine del giorno. Se lo scenario in cui ci si muove è questo, concentrarsi sulle competenze tecniche richieste per svolgere un determinato lavoro significa inseguire imperterriti una soglia di innovazione che si sposta continuamente in avanti, e il risultato è che in poco tempo divengono obsolete le competenze che a fatica si è tentato di acquisire. Non solo, è proprio questo fascio di competenze trasversali che continua a differenziare l'essere umano da una macchina programmata con l'ambizione di somigliargli. La sfera affettiva ed emozionale, l'empatia e la comunicazione rimangono specificità di esclusivo appannaggio umano. In effetti, lo stesso World Economic Forum di Davos del 2016, aveva individuato nelle competenze trasversali quelle capacità che permettono di sfidare lo *status quo* e creare nuovo valore. Nel report venivano illustrate le competenze necessarie per gestire i cambiamenti di mercato, individuandole in un insieme di *soft skills* divise in tre macro categorie: abilità, capacità di base e capacità trasversali⁷². Tale convinzione non è mutata a seguito degli avvenimenti mondiali recenti, come la pandemia da Covid-19 e le preoccupanti tensioni belliche diffuse in varie aree del pianeta. Pure nel report del 2023⁷³ infatti si continua ad individuare nel pensiero analitico e nel pensiero creativo le due principali competenze chiave ricercate dalle aziende⁷⁴. Più in generale, nelle prime dieci *skills* chiave figurano

⁷⁰ Le definizioni sono di M. PEZZOLI, *Introduzione. Il dna delle organizzazioni: hard skills e soft skills*, in M. Pezzoli (a cura di), *Soft skills che generano valore. Le competenze trasversali per l'Industria 4.0*, Franco Angeli, Milano, 2017, p. 14.

⁷¹ D. CALIGIORE, *IA, istruzioni per l'uso: capire l'intelligenza artificiale per gestirne opportunità e rischi*, il Mulino, Bologna, 2022, p. 129.

⁷² WORLD ECONOMIC FORUM, *The future of jobs. Employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution*, gennaio 2016, pp. 19 ss.

⁷³ WORLD ECONOMIC FORUM, *Future of jobs report*, maggio 2023, pp. 38 ss.

⁷⁴ Fra l'altro, è interessante notare che il pensiero creativo col passare del tempo si avvicina a contendere il primato delle competenze chiave, in quanto il margine con il pensiero

soltanto competenze cognitive, personali o sociali. Oltre a quelle già citate sono annoverate: resilienza, flessibilità e agilità; motivazione e consapevolezza di sé; curiosità e apprendimento continuo; alfabetizzazione digitale; attenzione ai dettagli; empatia e ascolto attivo; leadership; controllo di qualità. Tra l'altro sembra che anche i prossimi anni seguiranno la stessa china. Le aziende intervistate ritengono infatti che da qui al 2027 l'incremento più marcato delle competenze richieste riguarderà ancora una volta il pensiero creativo e quello analitico (con un aumento più pronunciato del primo rispetto al secondo), e contemporaneamente avvertono che proprio su queste due competenze è necessario concentrare i maggiori sforzi formativi nello stesso periodo temporale di riferimento. Questo secondo dato non è scontato come si potrebbe pensare, poiché non sempre le competenze ritenute maggiormente incisive nei prossimi anni sono le stesse sulle quali si richiede una maggiore formazione. Infatti, mentre il terzo posto delle *core skills* future è occupato dall'alfabetizzazione tecnologica, le urgenze formative riguardano invece, oltre quelle già citate, le competenze in IA e *big data* e le capacità di leadership e di influenza sociale.

Insomma, dal quadro appena descritto emerge chiaramente come nel nuovo ecosistema aziendale ci si sposti definitivamente dal «*saper fare*» al «*saper essere in situazione*»⁷⁵, ossia al saper partecipare alla vita produttiva, alle vicende e agli imprevisti che la costellano, con tutte le proprie attitudini e sensibilità. Diviene perciò necessario che ogni lavoratore sia formato sulla consapevolezza delle capacità che possiede (e che deve coltivare) in quanto persona. Certo, sullo sfondo di tutto questo emerge una domanda che si pone come pietra d'inciampo rispetto a tutto questo discorso: come fare a dotare una persona di simili competenze? Formare qualcuno affinché acquisisca *hard skills* è tutto sommato facile, o quanto meno possibile. È tutta da dimostrare invece l'effettività di percorsi formativi volti a rinsaldare ad esempio la capacità di leadership o l'empatia di un individuo. Questo apre ad alcuni rischi, che saranno meglio precisati nel paragrafo finale del presente capitolo, circa il fatto che il lavoratore viene inquadrato e valutato sulla base delle sue competenze trasversali, ossia della sua sfera personale.

Come che sia, ciò di cui si è detto nel presente paragrafo è alla base di un recente ed importante cambiamento avvenuto nel sistema di relazioni industriali italiane, ossia l'introduzione di un nuovo sistema

analitico va assottigliandosi continuamente nei report, a partire dal 2018, passando per il 2020 e arrivando al 2023.

⁷⁵ M. PEZZOLI, *op. cit.*

d'inquadramento nel CCNL del settore metalmeccanico. Le nuove professionalità richieste dalla transizione in atto hanno guidato verso la costruzione di un diverso modello per la classificazione delle mansioni e dei profili lavorativi presenti in azienda. Ai fini del presente studio, sarà perciò bene passare subito all'analisi di questa dirompente novità.

6. L'inquadramento organizzativo e le specificità aziendali nel contratto collettivo dei metalmeccanici.

Il contratto collettivo nazionale della metalmeccanica ha sempre rappresentato nel nostro ordinamento intersindacale l'esempio paradigmatico della disciplina su cui si assestano le relazioni industriali, svolgendo spesso un ruolo da apripista nella regolazione dei vari istituti a cui poi gli altri settori merceologici si rifanno nella costruzione dei propri successivi contratti⁷⁶.

Sul versante dell'inquadramento contrattuale, dal 1973 in avanti il CCNL dei metalmeccanici si è assestato sul c.d. inquadramento unico, con un'equiparazione delle categorie degli operai e degli impiegati, alle quali si sommava quella dei quadri e dei dirigenti. Ogni profilo professionale veniva descritto analiticamente così da isolare le diverse professionalità e vincolare in maniera specifica le mansioni che si potevano esigere da un determinato lavoratore⁷⁷. A partire dal 2021 invece il settore metalmeccanico ha modificato, dopo quasi cinquant'anni, il sistema di inquadramento e vi sono ora ruoli del personale produttivo, tecnico, amministrativo e di servizio equiparati tra loro. Il tradizionale inquadramento per mansioni è superato in favore di una classificazione basata sulle competenze, sulle abilità tecnico-professionali, sulle competenze trasversali e digitali. Sono i criteri di professionalità insomma che guidano il corretto inquadramento del lavoratore e determinano cosa si può legittimamente esigere dalla sua prestazione lavorativa.

Tutti gli operai, impiegati e quadri sono oggi inquadrati in una classificazione unica, articolata in nove livelli di inquadramento ricompresi in quattro campi: Ruoli Operativi (D), diviso nei livelli D1 e D2; Ruoli Tecnico Specifici (C), diviso nei livelli C1, C2 e C3; Ruoli Specialistici e Gestionali

⁷⁶ M. CARRIERI, *Il contratto collettivo nazionale come laboratorio delle relazioni industriali*, in G. Zilio Grandi (a cura di), *Commentario al CCNL Metalmeccanici 5 febbraio 2021*, Giappichelli, Torino, 2021, pp. XIX ss.

⁷⁷ E. GHERA, *Art. 4. Classificazione dei lavoratori*, in F. Mortillaro (coordinato da), *Contratto collettivo nazionale di lavoro per l'industria metalmeccanica privata: 16 luglio 1979*, Franco Angeli, Milano, 1981, p. 127.

(B), diviso nei livelli B1, B2 e B3; Ruoli di Gestione del cambiamento e Innovazione (A), comprendente il solo livello A1.

Ai nove livelli corrispondono eguali valori dei minimi tabellari e la corretta collocazione del lavoratore al loro interno dipende dai criteri di professionalità indicati all'art. 1.1. del CCNL, che sono generali ed uniformi per tutti i comparti in cui si articola l'industria metalmeccanica⁷⁸.

Tali criteri di professionalità sono: autonomia - responsabilità gerarchico/funzionale; competenza tecnico-specifica, ossia la conoscenza e la capacità tecnica operativa, di processo, di prodotto e di studio ed esperienza, direttamente connessa allo specifico ambito di azione nel contesto aziendale; competenze trasversali, di cui si è già detto nel precedente paragrafo; polivalenza, che è la capacità di effettuare, in un perimetro definito dell'organizzazione, prestazioni analoghe (diverse posizioni sulla stessa linea/ufficio o la stessa posizione su più linee, uffici, unità organizzative); polifunzionalità, intesa come la capacità del lavoratore di svolgere attività accessorie normalmente riferibili a diverse aree di mestiere e di esercitare la responsabilità in aree funzionali diverse; miglioramento continuo ed innovazione⁷⁹.

I criteri di professionalità vengono riflessi dalle declaratorie generali (contenute all'art. 1.1), che in buona sostanza non sono altro che delle descrizioni generali dalle quali emerge la professionalità richiesta per ogni livello, dal momento che individuano le competenze, le relative intensità e le aree di autonomia e responsabilità distintive dei ruoli che afferiscono allo stesso livello di inquadramento. Queste qualità sono selezionate e graduate in funzione del contesto aziendale. Sulla base delle declaratorie generali è formulato infatti l'inquadramento nei nove livelli.

Ciò che preme sottolineare è che queste declaratorie, da cui deriva la classificazione del personale, sono formulate in modo unitario, vale a dire senza distinguere i nove livelli di inquadramento tramite segmenti separati per ogni categoria (operai, impiegati, quadri). Le categorie legali di operaio e impiegato rimangono quindi sullo sfondo della nuova classificazione, che invece è caratterizzata da una sorta di continuità dei ruoli, la quale riflette il tramonto della compartimentazione delle classificazioni professionali, in un ambiente di lavoro in cui c'è una contaminazione delle mansioni e dei compiti. In effetti lo stesso art. 1.1 del contratto afferma che

⁷⁸ Sez. Quarta, Titolo II, art. 1, CCNL 5 febbraio 2021 per i lavoratori addetti all'industria metalmeccanica privata e alla installazione di impianti.

⁷⁹ Sez. Quarta, Titolo II, art. 1.4, CCNL 5 febbraio 2021 per i lavoratori addetti all'industria metalmeccanica privata e alla installazione di impianti.

«ai fini della classificazione nelle categorie legali di operaio ed impiegato, si considera la prevalenza di attività manuale o operativa nell'esercizio del ruolo, indipendentemente dal livello di inquadramento». Nel nuovo sistema le categorie hanno rilevanza solo per gli effetti di legge: trattamento di malattia a carico dell'INPS o del datore di lavoro e limite allo *ius variandi* datoriale⁸⁰.

Dal quadro descritto emerge che la valutazione del profilo del lavoratore non viene più effettuata sulla base delle sole mansioni svolte, le quali a loro volta comportavano di considerare le specifiche competenze tecniche possedute e il grado di autonomia col quale venivano eseguite. Invece, il ruolo comprende in sé anche le *soft skills*, la responsabilità, la polivalenza e la polifunzionalità, la capacità innovativa. Si prende in considerazione appunto il ruolo che ogni lavoratore è in grado di giocare all'interno dell'organizzazione produttiva, grazie ad una valutazione olistica delle sue funzioni, con uno sguardo che non si limita solamente alle attività tecniche espletate⁸¹. Tant'è vero che anche i ruoli maggiormente operativi possono essere inquadrati nei più alti livelli. A tal proposito si consideri il profilo professionale del manutentore che trova collocazione in sette livelli su nove⁸², diversificandosi in base alla presenza e rilevanza che hanno nei diversi gradi i vari criteri di professionalità.

Questo caso emblematico permette forse di capire meglio un'altra interessante novità introdotta dal CCNL del 2021, cioè la possibilità che uno stesso profilo professionale sia esercitato con diversi gradi di professionalità, a seconda delle competenze del lavoratore e del contesto in cui viene esercitato. L'art. 1.1 si perita di notare che *«i criteri di professionalità in cui sono articolate le declaratorie non sono necessariamente compresenti e concorrono tutti o in parte o con diverso peso, in funzione dello specifico contesto organizzativo e tecnologico che caratterizza l'impresa o la singola unità operativa/funzionale».* Questo significa anzitutto che non ogni

⁸⁰ A. MARESCA, *Il nuovo sistema di classificazione: valori ispiratori e tecniche applicative*, in T. Treu (a cura di), *Commentario al contratto collettivo dei metalmeccanici*, Giapichelli, Torino, 2022, p. 43.

⁸¹ Vi è chi fa notare che mentre *«la mansione implica una professionalità definita soprattutto dalle competenze tecniche del posto di lavoro assegnato»*, il ruolo non si limita solo a questo, poiché viene qualificato *«anche dal sistema organizzativo in cui sono inseriti [i posti di lavoro] e quindi dalle relazioni, dalle attese e dal coordinamento con altri ruoli»*. Si veda: I. ALVINO, L. IMBERTI, A. MARESCA, S. MOIA, L. PERO, *Ccnl metalmeccanici 2021: il rinnovamento compiuto... alla prova dell'applicazione*, in *DLRI*, 2022, n. 175, p. 468.

⁸² O su tutti e nove i livelli se si volessero considerare anche i responsabili del servizio manutenzione, i quali vengono collocati ai livelli B3 e A1.

criterio di professionalità descritto in una certa declaratoria deve essere presente nel singolo ruolo, ma è sufficiente che anche solo alcuni di essi siano presenti o che comunque questi abbiano un diverso peso⁸³. Ancora oltre, questa enunciazione conferma il fatto che i criteri di professionalità descritti nel contratto nazionale sono solo il punto di partenza per la corretta classificazione del dipendente, ma poi bisognerà valutare la specifica organizzazione produttiva in cui si trova ad agire il lavoratore, individuando quindi la natura e il peso di quei criteri che incidono sulla sua prestazione.

Questa apertura verso le specificità organizzative di ogni azienda è tanto estesa da contemplare all'art. 2 la possibilità di sperimentare addirittura interventi di adattamento inquadramentale sulla base degli ambiti tecnologici e dei modelli di organizzazione attraverso i quali le diverse imprese producono valore. Per fare questo si stabilisce che gli adattamenti all'inquadramento dovranno essere condivisi con la RSU la quale agirà di intesa con le strutture territoriali delle organizzazioni sindacali stipulanti il contratto collettivo.

L'intento del CCNL del 2021 è quindi quello di permettere alle singole imprese di individuare una classificazione che si adatti alle proprie specificità, sia per la novità fondamentale di conferire centralità al ruolo rispetto alla mansione, sia per l'apertura agli adattamenti aziendali del sistema di inquadramento. La conseguenza ovvia di questo approccio è che ogni contesto particolare valuterà in modo diverso la professionalità dei lavoratori, dando maggiore o minore rilievo a diversi criteri e a diverse caratteristiche. È chiaro che può venirsi a determinare un aumento del potere datoriale, essendo egli il titolare dell'organizzazione e il responsabile della stessa secondo quanto dispone oggi il secondo comma dell'art. 2086 c.c.⁸⁴. In alcuni contesti un certo datore sceglierà di dare significativo rilievo ad alcune competenze e attitudini, mentre in altri contesti un diverso datore valuterà le stesse in modo ancillare; questo a seconda della modalità di concepire e organizzare il sistema aziendale, con influenze inevitabili da parte del proprio approccio personale all'attività di impresa e delle condizioni esterne di mercato e di settore.

⁸³ F. FOCARETA, *Art. 1 – Classificazione dei lavoratori*, in V. Bavaro, F. Focareta, L. Lassandari, F. Scarpelli (a cura di), *Commentario al contratto collettivo nazionale dei metalmeccanici*, Futura Editrice, Roma, 2023, pp. 310-311.

⁸⁴ M. BARBIERI, *Art. 3 – Passaggio temporaneo di mansioni*, in V. Bavaro, F. Focareta, L. Lassandari, F. Scarpelli (a cura di), *op. cit.*, p. 330.

Questo nuovo sistema non può che assestare un colpo alla tenuta della *job evaluation*, che mira invece ad oggettivare il valore di ogni posizione lavorativa. La valutazione del lavoro può essere definita come un tentativo di determinare e confrontare in maniera scientifica il valore delle mansioni e delle competenze che sono richieste per lo svolgimento di particolari lavori, senza tenere conto delle capacità o delle prestazioni individuali degli interessati⁸⁵. La *job evaluation* valuta quindi il lavoro, non l'uomo, tanto che il reale oggetto di investigazione e di comparazione è il contenuto della prestazione e non il valore della stessa, che può dipendere da imprecise inclinazioni della direzione aziendale⁸⁶. Questo fu il preciso scopo di quei contratti dell'industria americana della metà del secolo scorso che introducevano la *job evaluation* al fine di eliminare le ingiuste disparità di retribuzione e applicare invece il principio della "stessa paga per lavori simili", non solo all'interno di una certa azienda ma per un intero settore merceologico⁸⁷.

I moderni sistemi invece, e il CCNL del 2021 manifesta in piena regola lo stesso pensiero, danno grande rilevanza proprio alla persona e al ruolo che essa è in grado di ricoprire all'interno dell'organizzazione, con un sistema di classificazione che arriva ad essere costruito come un guanto sulle esigenze della direzione aziendale.

Il nuovo inquadramento del CCNL metalmeccanica è insomma il riflesso contrattuale del nuovo modello produttivo di Industria 4.0⁸⁸. Dire questo significa affermare che anche per le relazioni industriali il nuovo modo d'essere del sistema produttivo arriva a coinvolgere il nucleo del contratto

⁸⁵ INTERNATIONAL LABOUR OFFICE, *Job Evaluation*, OIL, Ginevra, 1960, pp. 8 ss.

⁸⁶ *Ibid.*

⁸⁷ Si pensi a questo proposito all'accordo nazionale del 13 gennaio 1947 dell'industria siderurgica americana, che è stato poi la base per la costruzione della *job evaluation* in aziende dello stesso settore del nostro Paese, come la Cornigliano SpA (poi Italsider SpA). Sul punto si veda F. CAI, *L'esperienza italiana sulla Job Evaluation. Il caso Italsider*, in AA.VV., *Ascesa e crisi del riformismo in fabbrica. Le qualifiche in Italia dalla job evaluation all'inquadramento unico*, De Donato, Bari, 1976, pp. 27 ss. Più in generale per la presentazione dei modelli applicativi della *job evaluation* in diverse aziende italiane nella seconda metà del Novecento si veda: ISEO, *I piani di "job evaluation" adottati nelle aziende italiane*, Franco Angeli, Milano, 1968, pp. 39 ss.

⁸⁸ Sul punto si veda anche L. PERO, *Inquadramento professionale dei metalmeccanici e cambiamenti organizzativi e tecnologici di lungo periodo*, in T. Treu (a cura di), *op. cit.*, p. 70, secondo cui le tre dimensioni sulle quali poggia il lavoro (spazio, tempo e mestiere) presentano ora una regolamentazione flessibile e modulare che ha abbandonato il paradigma fordista.

di lavoro, ossia la prestazione lavorativa, e necessita perciò di un nuovo strumento per la sua categorizzazione⁸⁹.

Arrivati a questo punto è allora opportuno tentare di capire se tutti i cambiamenti in atto che stanno ridisegnando il paradigma industriale abbiano qualcosa che li accomuna, così da individuare dei nodi su cui fondare una nuova assiologia lavoristica a cui fare riferimento nel momento in cui si dibatte relativamente al se e come disciplinare i diversi istituti del diritto del lavoro. È ciò che si propone di fare il prossimo (nonché ultimo) paragrafo di questo capitolo.

7. La soggettivazione della prestazione.

Il presente capitolo si è preoccupato di mettere in luce come le innovazioni tecnologiche ed organizzative investono il concreto dipanarsi della prestazione lavorativa in azienda, così da mostrare i cambiamenti che l'attività del prestatore subisce nel nuovo contesto di Industria 4.0.

Sullo sfondo di tutte le variazioni descritte, si intravede un elemento comune che sembra caratterizzare i moderni luoghi di lavoro. Si sta parlando di quella che qui si vuole definire come soggettivazione della prestazione di lavoro. Si intende, in altre parole, un fenomeno per il quale viene a determinarsi un maggiore coinvolgimento della persona lavoratrice, la quale quindi non si limita più a fornire meramente delle energie.

Com'è noto infatti l'oggetto del contratto di lavoro si caratterizza per corrispondere in un *facere* realizzato dal debitore. Questa ricostruzione teorica del contratto di lavoro ha peraltro un forte addentellato nella scienza economica, se si pensa che gli stessi teorici dell'economia classica (Smith, Ricardo, Marx) concepivano la forza-lavoro al pari degli altri fattori produttivi e comunque disancorata dalla soggettività della persona che metteva a disposizione proprio quella "forza". È noto d'altronde che dal punto di vista giuslavoristico il sinallagma contrattuale è stato ricostruito come una locazione di energie realizzata dal lavoratore nei confronti del proprio datore⁹⁰.

⁸⁹ Non solo il CCNL metalmeccanica del 2021, ma anche altri moderni inquadramenti contrattuali presentano questa innovativa peculiarità: CCNL vetro del 19 giugno 2020; CCNL occhiali e articoli inerenti l'occhialeria industriale del 4 dicembre 2020; CCNL servizi tessili e medici affini del 5 gennaio 2021. Si veda P. TOMASSETTI, *Competenze e formazione nei sistemi d'inquadramento di nuova generazione*, in *RGL*, 2022, n. 2, pp. 195-196.

⁹⁰ L. BARASSI, *Il contratto di lavoro nel diritto positivo italiano*, Società Editrice Libreria, Milano, 1915, pp. 597 ss.; T. BRUNO, *Locazione*, in *DI*, XIV, Utet, Torino, 1905, pp. 1162

L'introduzione delle tecnologie digitali ha invece un impatto su queste concezioni per così dire "classiche" del diritto del lavoro. Anzi tutto, vista la stretta collaborazione dell'uomo che lavora con la macchina intelligente, diventa faticoso misurare l'adempimento della prestazione secondo una misurazione oggettiva del comportamento individuale del singolo lavoratore⁹¹; ossia, per dirla in altre parole, diventa complesso valutare se le energie specifiche del lavoratore siano state responsabilmente dirette all'esecuzione dei compiti indicati dal datore di lavoro. In secondo luogo, bisogna anche considerare che il lavoratore ben può trovarsi a svolgere mansioni mediante strumenti di sua proprietà (come pc, tablet, smartphone), utilizzando però dati messi in condivisione dall'impresa, generandosi così una confusione sull'effettiva proprietà dei mezzi di produzione⁹².

Ora, affermare questo implica a monte un ragionamento sull'origine del potere datoriale di imporre la propria direzione sul lavoro altrui, o, per dirla in altre parole, un ragionamento sull'origine della subordinazione. Se infatti il lavoro è considerato come una mera allocazione di energie che esulano dalla persona del lavoratore, bisogna capire da dove derivino quei poteri datoriali "generativi" della subordinazione che invece quella persona la coinvolgono. Fare questo è importante non tanto perché permette di raggiungere un ordine e una razionalità scientifica, quanto perché solo dalla comprensione di quale sia il fondamento di tale particolare situazione del rapporto lavorativo rispetto agli altri rapporti sinallagmatici è possibile bilanciare il potere datoriale al fine di dare una pregnanza concreta ai principi di libertà e uguaglianza della persona lavoratrice, evitando così che siano enunciazioni formali senza alcuna implicazione concreta⁹³.

Proprio sul punto della ricostruzione dei poteri datoriali generativi della subordinazione, il diritto del lavoro ha conosciuto una differenza di vedute tra chi ha ritenuto che dal contratto di lavoro gemmassero tutte le posizioni

ss.; L. SPAGNUOLO VIGORITA, *Subordinazione e diritto del lavoro. Problemi storico-critici*, Morano, Napoli, 1967, pp. 67 ss. Oltre che come locazione di energie, il contratto di lavoro è stato ricostruito anche come compravendita di forza-lavoro, la quale subisce «un processo di oggettivazione» e «viene ridotta nella sfera dell'oggetto della proprietà dell'imprenditore». Si veda a questo proposito L. MENGONI, *Recenti mutamenti nella struttura e nella gerarchia dell'impresa*, in *Rivista delle società*, 1958, p. 711.

⁹¹ P. TULLINI, *La digitalizzazione del lavoro, la produzione intelligente e il controllo tecnologico nell'impresa*, in P. Tullini, *Web e lavoro. Profili evolutivi e di tutela*, Giappichelli, Torino, 2017, p. 8.

⁹² F. SEGHEZZI, *La nuova grande trasformazione. Lavoro e persona nella quarta rivoluzione industriale*, Adapt University Press, Milano, 2017, p. 198.

⁹³ F. SANTORO-PASSARELLI, *Spirito del diritto del lavoro*, in F. Santoro-Passarelli, *Saggi di diritto civile*, II, Jovene, Napoli, 1961, pp. 1071-1072.

giuridiche di cui sono titolari le parti e chi invece ha ravvisato anche in altre fonti la nascita dei loro diritti e doveri⁹⁴.

Secondo una prima ricostruzione, mentre le energie messe a disposizione dal dipendente sarebbero interne al contratto (poiché esso è l'atto che genera il relativo obbligo), la loro concreta specificazione e direzione deriverebbe dai poteri che il datore esercita in virtù dei propri interessi giuridicamente tutelati (benché esterni al contratto)⁹⁵. Infatti, il contratto di lavoro darebbe origine soltanto ad un'obbligazione generica, e sarebbe poi il potere direttivo esercitato dal creditore-datore di lavoro a specificare l'oggetto del vincolo obbligatorio⁹⁶. Pertanto, il potere direttivo da un lato e l'obbligo di obbedienza dall'altro non sarebbero parte dell'oggetto del contratto⁹⁷.

Su posizioni parzialmente diverse si è collocato un altro filone dogmatico, secondo cui il potere direttivo (ma più in generale di specificazione della prestazione lavorativa) deriva sì in parte dal contratto, ma per altra parte dalla potestà dell'imprenditore sulla propria organizzazione. Questo in virtù del fatto che l'imprenditore gode di un potere di gestione sulla propria organizzazione globalmente intesa ai sensi degli artt. 41 Cost., 2082 c.c. e 2086, co. 1, c.c.⁹⁸

In ogni caso, sia che il potere direttivo venga ritenuto del tutto esterno al contratto di lavoro, sia che lo si pensi derivare da un insieme di "fonti" (il contratto e la potestà sui mezzi di produzione), l'elemento comune risiede come si è detto nel ricostruire il rapporto di lavoro nella semplice ottica locativa di energie. Ciò che si vuole qui sottolineare è che una simile

⁹⁴ È bene precisare che queste posizioni partono però dal dato comune secondo cui il lavoratore entra nell'organizzazione produttiva tramite un contratto, e che sia appunto quest'ultimo l'origine unica della dipendenza nel lavoro. Infatti si ritengono ormai superate le tesi c.d. istituzionaliste, per le quali si rimanda a: S. ROMANO, *L'ordinamento giuridico*, Sansoni, Firenze, 1946; M.F. RABAGLIETTI, *Introduzione alla teoria del lavoro nell'impresa*, Giuffrè, Milano, 1956; G. ARDAU, *Sistema istituzionale di diritto del lavoro*, Giuffrè, Milano, 1965.

⁹⁵ F. MANCINI, *La responsabilità contrattuale del prestatore di lavoro*, Giuffrè, Milano, 1957, pp. 23 ss.; R. SCOGNAMIGLIO, *Lezioni di diritto del lavoro. Parte generale*, Cacucci, Bari, 1963, pp. 105 ss.

⁹⁶ G. SUPPIEJ, *La struttura del rapporto di lavoro*, II, Cedam, Padova, 1963, pp. 54 ss.

⁹⁷ R. SCOGNAMIGLIO, *La disponibilità del rapporto di lavoro subordinato*, in *RIDL*, 2001, n. 1, p. 112.

⁹⁸ G. GHEZZI, U. ROMAGNOLI, *Il rapporto di lavoro*, Zanichelli, Bologna, 1987, p. 155; S. HERNANDEZ, *Posizioni non contrattuali del rapporto di lavoro*, Cedam, Padova, 1968, pp. 103 ss.; G. MAZZONI, *Problematica generale sull'organizzazione del lavoro nell'impresa*, in *L'organizzazione di lavoro nell'impresa e le responsabilità dell'imprenditore*, Giuffrè, Milano, 1970, p. 11.

concezione mal si adegua ad un incontrovertibile dato: l'inseparabilità delle energie psicofisiche del lavoratore dalla sua persona⁹⁹. Proprio a tal proposito ciò che si vuole notare è che Industria 4.0 amplia questo coinvolgimento della persona lavoratrice nel rapporto di lavoro. Come si è avuto modo di vedere nel corso del presente capitolo sono diversi i fronti da cui deriva il maggiore coinvolgimento della persona. Le logiche finalizzate al miglioramento continuo (c.d. *kaizen*) richiedono un approccio proattivo dei lavoratori al perfezionamento delle performance personali e di team, sia per migliorare la qualità di prodotto e processo, sia per ridurre l'impatto dei costi. Lo stesso lavoro in team pone al centro della prestazione lavorativa le capacità sociali e relazionali del lavoratore. Oltre a questo, le moderne macchine "intelligenti" che emulano le azioni e i pensieri umani costringono a portare all'interno della prestazione lavorativa quelle attitudini emotive, empatiche e critiche che sono esclusivamente umane. Pure sul versante del "sapere" si assiste ad un inedito interesse per la capacità personale ad affrontare con ragionamento innovativo problemi complessi e situazioni incerte, invece che valutare semplicemente la quantità di competenze pregresse di cui si dispone. Inoltre, il coinvolgimento del lavoratore si traduce nell'assegnazione a quest'ultimo di un ruolo attivo di promozione di innovazioni e cambiamenti da realizzare all'interno dell'impresa, tramite l'avanzamento di proposte al management aziendale. Ancora, il singolo dipendente è responsabilizzato nella gestione della "macchina", di cui è considerato in una certa misura l'*owner*. Da ultimo, si osserva anche nelle relazioni industriali la scomparsa di interesse nella costruzione per ogni posizione lavorativa di un idealtipo di lavoratore che valga per l'intero settore merceologico; si valuta invece lo specifico ruolo che un certo lavoratore esprime in una certa azienda.

In effetti in dottrina vi è chi ha criticato la tesi per cui l'oggetto del contratto di lavoro sia la semplice locazione di energie lavorative, col presupposto che l'organizzazione di lavoro sia un'entità autonoma capace di generare determinati poteri che prescindano (in *toto* o in parte) dal contratto¹⁰⁰.

⁹⁹ P. LOTMAR, *Der Arbeitsvertrag nach dem Privatrecht des deutschen Reiches*, Duncker & Humblot, Leipzig, 1902, pp. 7 ss. e 81 ss.; H. SINZHEIMER, *Der korporative Arbeitsnormenvertrag*, Duncker & Humblot, Berlin, 1977, p. 13; U. PROSPERETTI, *Il lavoro subordinato*, in G. Grosso, S. Santoro-Passarelli (diretto da), *Trattato di diritto civile*, Vallardi, Milano, 1971, pp. 157-158.

¹⁰⁰ Si pronuncia per l'origine contrattuale del potere direttivo e degli speculari obblighi di diligenza e obbedienza V. FERRANTE, *Direzione e gerarchia nell'impresa (e nel lavoro*

Anzi tutto, configurare il contratto di lavoro come generativo di una mera obbligazione generica sarebbe in antitesi con il dato testuale dell'art. 2103, co. 1, c.c. Tale articolo, nel prevedere che «*il lavoratore deve essere adibito alle mansioni per le quali è stato assunto*», fissa l'oggetto del sinallagma nei compiti individuati dalle parti nel momento della stipula del contratto e non nel successivo esplicitarsi di un potere direttivo del datore esterno al contratto¹⁰¹.

Ma oltre a ciò, vi è un'altra questione. Com'è stato efficacemente notato¹⁰², il contratto di lavoro soddisfa interessi divergenti. Nei riguardi del lavoratore l'accordo serve a provvedere una retribuzione che possa garantire a sé e alla propria famiglia un'esistenza libera e dignitosa. Per quanto concerne il datore di lavoro invece, il contratto serve per rendere possibile la produzione all'interno di un'organizzazione economica (e scambiare poi i beni e servizi realizzati)¹⁰³. Questa organizzazione deve però raggiungere uno scopo, un risultato, che il datore di lavoro intende raggiungere¹⁰⁴. Ne deriva che l'oggetto dell'obbligazione di lavorare ricomprende in sé quello di lavorare in forma subordinata, perché solo così può adempiersi la funzione del contratto di lavoro ex art. 2094 c.c., che dal versante del creditore è appunto quello non tanto di ottenere delle energie lavorative, quanto quello di poter contare sull'attività di un individuo che si impegni a «*collaborare*» (secondo la terminologia della norma) per il raggiungimento di un risultato definito¹⁰⁵.

Vi è anche un altro dato a corroborare la tesi di cui si sta parlando, e cioè che il contratto di lavoro subordinato descrive sempre un rapporto *intuitu*

pubblico privatizzato). Art. 2086, in P. Schlesinger, F.D. Busnelli (diretto da), *Il Codice Civile. Commentario*, Giuffrè, Milano, 2012, pp. 23 ss.

¹⁰¹ M. NAPOLI, *op. cit.*, p. 43.

¹⁰² M. PERSIANI, *Contratto di lavoro e organizzazione*, Cedam, Padova, 1966, pp. 74, 90.

¹⁰³ È invece del tutto irrilevante l'interesse che l'organizzazione produca un profitto. Sebbene l'interesse alla produzione (e a produrre in un certo modo) sia solo strumentale rispetto all'interesse di un guadagno economico, non si deve dimenticare come il primo riguardi specificamente l'interesse del datore nei confronti della sua organizzazione di lavoro, mentre il secondo concerne solamente la relazione tra l'imprenditore e i terzi presenti sul mercato, esulando così dal rapporto di lavoro. Si pensi inoltre che se l'interesse riposto dal datore nel contratto di lavoro fosse il raggiungimento del profitto, non si spiegherebbe quale sia l'interesse al lavoro per quei datori non imprenditori. Si veda: *Ibid.*, pp. 74, 91.

¹⁰⁴ *Ibid.*, p. 143.

¹⁰⁵ *Ibid.*, pp. 205 ss. Rispetto alle implicazioni che questo può avere in termini di mancato raggiungimento del risultato (o di scarso rendimento) da parte del lavoratore si veda il Cap. III (in particolare § 2.2).

personae, nel quale quindi la personalità del soggetto lavoratore è fondamentale ai fini del corretto adempimento dell'obbligazione datoriale¹⁰⁶. È proprio infatti la necessità che sia la persona-parte contrattuale ad adempiere la prestazione che spiega diverse norme della disciplina lavoristica: l'estinzione del contratto per morte del lavoratore (art. 2118, ult. co. e art. 2122 c.c.); l'esclusione dell'adempimento del terzo (art. 1180 c.c.); il divieto di subcontratti di lavoro (art. 2127 c.c.)¹⁰⁷.

Ora, ciò che qui preme sottolineare è il fatto che ricondurre la subordinazione al contratto di lavoro, non solo è maggiormente corretto sul piano epistemologico, ma permette di rispondere meglio alle transizioni in atto. Come si è visto¹⁰⁸, le innovazioni tecnologiche permettono di immagazzinare il sapere in azienda ampliando la polarizzazione del mercato del lavoro fra soggetti qualificati che governano la struttura digitale e soggetti che in una qualche maniera la subiscono, prestando il destro così all'utilizzo di forme di lavoro precario e frammentato sia per ciò che riguarda le modalità spazio-temporali sia per ciò che riguarda la loro organizzazione. Questa situazione amplifica la concezione mercantilistica del lavoro, dove il dipendente presta un lavoro-merce che viene poi organizzato dal datore secondo il potere che gli discende da un'organizzazione che trova proprio nella particolare struttura appena descritta il suo modo d'essere.

Ricondurre in un qualche modo il potere ad un diritto di gestione dell'organizzazione non può che comportare la mercificazione del lavoro, trattando quel fattore produttivo al pari di un qualsiasi macchinario, capitale di investimento o *know-how*. Chi si rifà alla tesi opposta si preoccupa di non svalutare l'esistenza in quanto tale dell'organizzazione economica che per esistere non richiede necessariamente il contratto di lavoro, e quindi non si può considerare da esso generata. Ma ciò che si vuole qui affermare non nega assolutamente tale dato empirico; semplicemente si vuole riconoscere che la riconduzione dei poteri imprenditoriali alla potestà sull'organizzazione produttiva è una concezione che se in origine poteva dirsi versa, non può più risultare accettabile alla luce della «civiltà»¹⁰⁹ dell'impresa nella società moderna, ossia alla preoccupazione che quest'ultima deve avere nei confronti della tutela della persona prima che

¹⁰⁶ M. GRANDI, *Rapporto di lavoro*, in *Enc. Dir.*, XXXVIII, Giuffrè, Milano, 1987, pp. 335-336.

¹⁰⁷ M. GRANDI, *Persona e contratto di lavoro. Riflessioni storico-critiche sul lavoro come oggetto del contratto di lavoro*, in *ADL*, 1999, n. 2, p. 340.

¹⁰⁸ Vedi § 4.

¹⁰⁹ Ne parla in questi termini A. SUPLOT, *Critica del diritto del lavoro*, TeleConsul, Roma, 1997, pp. 198 e 272.

della proprietà dei fattori produttivi. Sul piano giuridico, questo significa che una cosa è il potere direttivo sui propri dipendenti, altro è l'attività d'impresa e le finalità verso cui questa deve sempre essere orientata¹¹⁰. Il potere direttivo infatti trova la sua *ratio* nel diritto del datore di armonizzare la prestazione di lavoro con le altre prestazioni e con gli altri mezzi produttivi. Dunque il lavoratore è solamente obbligato al dovere di obbedienza per quelle indicazioni volte alla tutela di questo specifico fine, mentre l'interesse organizzativo-lucrativo sotteso a tale potere non è in grado di generare alcuna potestà in capo al datore¹¹¹.

A contrario invece, se si considera che la soggezione del lavoratore sia dedotta nell'oggetto del contratto il risultato è quello di tipizzare una forma contrattuale nella quale i poteri e i doveri da essa costituiti siano finalizzati alla protezione della persona lavoratrice¹¹², arginando così le possibili derive di un libero potere che si fonda sull'organizzazione produttiva e sulle sue esigenze. Rafforzando la natura corrispettiva del rapporto è possibile vincolare i poteri datoriali anche a scapito del modo di estrinsecarsi dell'organizzazione produttiva¹¹³, poiché tali poteri si fondano solamente sull'interesse al corretto adempimento ex art. 1218 c.c. derivante da un diritto di credito ad una prestazione etero-diretta¹¹⁴.

Alla luce di quanto detto appare allora opportuno interrogarsi sulla capacità dell'ordinamento di rimanere fedele alla vocazione contrattuale del rapporto sinallagmatico di lavoro, nell'interesse comune di tutelare la persona umana che produce, proprio in un contesto in cui al lavoratore viene domandato di «*entra[re] nell'apparato produttivo con tutto il suo bagaglio culturale e le sue abilità, con la sua educazione, formazione e rete di relazioni*»¹¹⁵.

¹¹⁰ Per un'interpretazione del potere direttivo come emanazione del potere di organizzazione ex art. 41 Cost. si veda invece A. PERULLI, *Il controllo giudiziale dei poteri dell'imprenditore tra evoluzione legislativa e diritto vivente*, in *RIDL*, 2015, n. 1, pp. 83 ss.

¹¹¹ Così anche U. CARABELLI, *Organizzazione del lavoro e professionalità: una riflessione su contratto di lavoro e post-taylorismo*, in *DLRI*, 2004, n. 101, pp. 41-42.

¹¹² M. GRANDI, *Persona e contratto di lavoro. [...]*, op. cit., p. 339.

¹¹³ Sul punto si veda anche L. MENGONI, *Le modificazioni del rapporto di lavoro alla luce dello statuto dei lavoratori*, in AA.VV. (a cura di), *L'applicazione dello statuto dei lavoratori. Tendenze e orientamenti*, Franco Angeli, Milano, 1973, p. 377, per il quale le modifiche al potere di organizzazione dell'impresa da parte del datore che sono state introdotte con lo Statuto dei Lavoratori «*non alterano lo schema elementare del contratto, ed anzi ne esaltano la funzione tipica di scambio*».

¹¹⁴ V. FERRANTE, op. cit., p. 28.

¹¹⁵ M. BARBERA, op. cit., p. 54.

Si farà questo indagando la tenuta dello statuto lavoristico di fronte a Industria 4.0 sulle due principali aree nelle quali si estrinseca il potere “di organizzazione” del datore sull’attività del proprio subalterno, vale a dire la modifica dei compiti a lui richiesti e l’estromissione dello stesso dall’azienda per ragioni attinenti a quest’ultima.

II. Lo *ius variandi* in Industria 4.0

1. Il potere direttivo come facoltà di specificazione “interna” all’oggetto della prestazione. – 2. L’accentuata sfumatura tra potere conformativo e potere di variare unilateralmente la prestazione. – 3. Lo sviluppo della professionalità e il mutamento di mansioni. – 4. La classificazione professionale in Spagna. – 4.1. L’inquadramento professionale nelle relazioni industriali. – 4.2. La parte dinamica dell’inquadramento. – 5. La flessibilità interna nella transizione digitale.

1. Il potere direttivo come facoltà di specificazione “interna” all’oggetto della prestazione.

Il potere di organizzare la prestazione del lavoratore, che risponde all’interesse datoriale di coordinare l’attività del debitore con l’assetto economico dell’impresa, non rappresenta in realtà una figura giuridica unitaria¹¹⁶. La potestà organizzativa del datore si può infatti ripartire in potere direttivo e in potere modificativo del contratto, quest’ultimo più comunemente noto come *ius variandi*¹¹⁷.

Il potere direttivo (o conformativo o specificativo) riguarda sia il diritto di individuare la prestazione che il lavoratore è tenuto ad adempiere sia le modalità con le quali questa prestazione previamente individuata deve essere svolta. Il suo contenuto riguarda perciò l’oggetto della prestazione che dovrà essere concretamente eseguita e poi specificata proprio tramite l’impartizione delle disposizioni volte a tale scopo.

Quello direttivo è perciò da intendersi come un autentico potere datoriale. Ciononostante, non è mancato in dottrina chi ha contestato questo assunto in quanto ogni potere, per considerarsi potere giuridico, dovrebbe avere un’efficacia costitutiva, dovrebbe cioè produrre modificazioni rispetto ad una situazione giuridica preesistente¹¹⁸. Tuttavia è condivisibile obiettare che il potere giuridico non per forza è vincolato alla creazione o innovazione di una situazione giuridica inedita, bensì è più semplicemente possibile che un potere realizzi, conservi o tuteli posizioni giuridiche preesistenti¹¹⁹.

¹¹⁶ P. SCHLESINGER, *Poteri unilaterali di modificazione (ius variandi) del rapporto contrattuale*, in *GC*, 1992, n. 1, p. 20.

¹¹⁷ P. MAGNO, *Le vicende modificative del rapporto di lavoro subordinato*, Cedam, Padova, 1976, pp. 3 ss.

¹¹⁸ G. SUPPIEJ, *Il rapporto di lavoro: costituzione e svolgimento*, Cedam, Padova, 1982, p. 122.

¹¹⁹ S. ROMANO, *Frammenti di un dizionario giuridico*, Giuffrè, Milano, 1947, p. 178.

Lo *ius variandi* propriamente inteso invece può intendersi come un atto unilaterale che produce una modifica della situazione giuridica esistente, e pertanto, questo sì, deve essere considerato come potere costitutivo¹²⁰.

Alla luce di quanto detto il tema è allora quello di capire preliminarmente quale sia l'oggetto del contratto di lavoro, in altre parole quali siano le mansioni dedotte in contratto in grado di circoscrivere il perimetro di quanto è dovuto dal prestatore.

A tal proposito occorre subito specificare che le mansioni di assunzione non coincidono né con la categoria né con i compiti concretamente affidati al dipendente in seguito all'assunzione. La prima infatti contiene compiti troppo eterogenei per poter delimitare il campo del debito contrattuale; di converso, i secondi sono tendenzialmente solo una parte di un insieme di compiti omogenei riconducibili alla prestazione dovuta¹²¹.

In effetti, ciò a cui da sempre (e correttamente) si fa ricorso per identificare le mansioni di assunzione è la volontà delle parti. Tuttavia, quasi sempre nel contratto di lavoro manca una descrizione analitica dei compiti che le parti hanno scelto che dovessero essere eseguiti col rapporto che sono andati a costituire. Il contratto di lavoro contiene insomma solamente un accenno della volontà delle parti, e per questo, salvo ipotesi del tutto eccezionali (ma sempre possibili, bene inteso), è necessario fare ricorso ad altri elementi che possano essere d'aiuto alla corretta interpretazione di quanto dedotto in contratto.

Da sempre un primo elemento utile a cui si è fatto riferimento è l'art. 1368 c.c. Tale norma chiarisce al secondo comma che «*nei contratti in cui una delle parti è un imprenditore, le clausole ambigue s'interpretano secondo ciò che si pratica generalmente nel luogo in cui è la sede dell'impresa*»¹²². Ora, è appena il caso di notare come ciò che si pratica generalmente nel mercato del lavoro è la tipizzazione delle qualifiche soggettive, le quali descrivono una capacità tecnica di lavoro che sussiste in capo al lavoratore indipendentemente dal fatto che questi la stia attualmente esercitando. Ne deriva che, la qualifica soggettiva finisce per filtrare all'interno del

¹²⁰ In tal senso A. FALZEA, *Ricerche di teoria generale del diritto e di dogmatica giuridica. Dogmatica giuridica*, Giuffrè, Milano, 1997, pp. 147 ss.

¹²¹ G. GIUGNI, *Mansioni e qualifica*, in *Enc. Dir.*, 1975, XXV, Giuffrè, Milano, p. 554.

¹²² In ogni caso, pure per quei rapporti di lavoro nei quali è parte un datore non imprenditore, il comma primo del medesimo articolo stabilisce che «*le clausole ambigue si interpretano secondo ciò che si pratica generalmente nel luogo in cui il contratto è stato concluso*».

contratto, che nell'ambiguità delle dichiarazioni delle parti si interpreta appunto secondo l'*id quod plerumque accidit* nei luoghi di lavoro¹²³.

Con l'entrata in vigore dello Statuto dei Lavoratori poi, è stato l'art. 13 l'appiglio normativo utilizzato per guidare l'interpretazione di quanto dedotto nel sinallagma. Questa disposizione rendeva infatti esigibili, nella sua versione originaria, tanto le mansioni di assunzione quanto quelle equivalenti alle ultime effettivamente svolte. Con tale formulazione, il nodo del problema si spostava attorno al concetto di «*mansioni equivalenti*», che diveniva il dato testuale che circoscriveva l'oggetto del contratto¹²⁴. Con questa definizione si intendeva equivalenza rispetto al valore della professionalità e perciò diveniva esercizio del potere conformativo l'assegnazione del lavoratore non solo alle mansioni di assunzione ma anche a quelle che presentassero un'analogia o quanto meno una coerenza con il suo bagaglio professionale. La potestà di specificazione dell'oggetto del contratto si arricchiva di quelle mansioni che fossero professionalmente equivalenti alle ultime effettivamente svolte, non in astratto però, bensì sulla base dell'organizzazione del lavoro all'interno della quale si svolgeva il rapporto volta per volta preso in esame¹²⁵.

È chiaro però che questo discorso teorico-giuridico veniva fortemente influenzato dalla realtà produttiva e dalle pratiche contrattual-collettive del tempo. L'organizzazione razionale dei compiti nelle aziende medie e grandi del Novecento irrigidiva l'inquadramento del lavoratore, e il datore con fatica riusciva ad individuare delle mansioni equivalenti verso cui ricollocare il proprio dipendente. A ciò si aggiungeva una contrattazione collettiva che classificava le posizioni lavorative non solo in funzione del trattamento economico-normativo, ma anche prendendo in considerazione la mobilità e descrivendo aree professionalmente coerenti¹²⁶.

Più in generale la disciplina riguardante il cambio di mansioni, sia che si traducesse in potere conformativo sia che si traducesse in *ius variandi*, è stata governata per un lunghissimo periodo dal principio della tutela della professionalità. A partire dal 1970 infatti, con la predisposizione dello Statuto dei Lavoratori, la disciplina lavoristica in materia era ispirata dai principi di tutela del bagaglio di competenze acquisito dal lavoratore (professionalità in senso statico) e di sviluppo, miglioramento e aggiornamento

¹²³ G. GIUGNI, *Mansioni e qualifica nel rapporto di lavoro*, Jovene, Napoli, 1963, p. 121.

¹²⁴ G. GIUGNI, *Mansioni e qualifica*, cit., p. 555.

¹²⁵ R. PESSI, *Contributo allo studio della fattispecie lavoro subordinato*, Giuffrè, Milano, 1989, pp. 81-82.

¹²⁶ F. LISO, *La mobilità del lavoratore in azienda: il quadro legale*, Franco Angeli, Milano, 1982, pp. 172 ss.

delle funzioni esercitabili dal dipendente (professionalità in senso dinamico).

Proprio la tutela della professionalità dinamica ha fatto sfumare il confine tra qualifica soggettiva e qualifica oggettiva nel senso indicato da Gino Giugni¹²⁷. Come detto in precedenza, la prima attiene all'attitudine o all'esperienza professionale proprie di ogni lavoratore, mentre la seconda coincide segnatamente con l'attività convenuta in contratto, in sostanza con le mansioni che configurano propriamente il debito della prestazione di lavoro. Tuttavia, a partire dagli anni Settanta e Ottanta del secolo scorso, la configurazione tecnico-organizzativa delle imprese ha iniziato a porre l'accento sull'acquisizione costante di competenze, cosicché la tutela della professionalità sempre di più si è inverteva soprattutto durante la fase di svolgimento del rapporto di lavoro¹²⁸. La conseguenza è che la qualifica oggettiva stabilita inizialmente ben poteva arricchirsi nel corso della relazione contrattuale dei nuovi contenuti via via acquisiti "soggettivamente" dal lavoratore.

Dunque, se in principio l'individuazione dell'oggetto del contratto veniva svolta sulla base di un idealtipo prodotto dal mercato del lavoro, che ricalcava quindi una certa qualifica soggettiva, nel nuovo contesto le mansioni di assunzione sono solo il punto di partenza di un programma di sviluppo della professionalità del lavoratore inserito nell'organizzazione produttiva¹²⁹.

Da ultimo è intervenuto il *Jobs Act*, che con l'art. 3 del D.lgs. n. 81/2015 ha fatto venire meno il criterio dell'equivalenza sostanziale delle mansioni potenzialmente esigibili. Secondo il nuovo art. 2103 c.c., il lavoratore deve essere adibito alle mansioni per le quali è stato assunto «*ovvero a mansioni riconducibili allo stesso livello e categoria legale di inquadramento delle ultime effettivamente svolte*». Il rispetto del mero criterio formalistico ha inevitabilmente accresciuto il potere organizzativo del datore di lavoro. A parere di chi scrive il superamento della mediazione giudiziale sulla correttezza del cambio di mansioni è sicuramente da apprezzare viste le positive ricadute in termini di certezza del diritto e di capacità di reagire alle esigenze esterne che investono il rapporto di lavoro. Tuttavia occorre valutare l'effettiva capacità delle relazioni industriali di operare una reale

¹²⁷ G. GIUGNI, *Mansioni e qualifica nel rapporto di lavoro*, cit., pp. 31 e 58 ss.

¹²⁸ A. LETTIERI, *Note su qualifiche, scuola e orario di lavoro*, in *Problemi del Socialismo*, 1970, n. 49, p. 806.

¹²⁹ G. GIUGNI, *Qualifica, mansioni e tutela della professionalità*, in *RGL*, 1973, n. 1, p. 12.

tutela della professionalità del lavoratore ora che l'art. 3 affida ai sindacati il ruolo di identificare, attraverso la contrattazione collettiva, le aree all'interno delle quali è legittimamente ricollocabile il dipendente. Infatti è ben possibile, e in diversi casi è proprio ciò che accade, che in un medesimo livello siano ricompresi compiti del tutto eterogenei o comunque dal diverso contenuto professionale. Ne deriva che, anche un cambiamento di mansioni "orizzontale" possa configurare, nei fatti, una variazione della natura stessa dei compiti sui quali le parti si erano accordate per la conclusione del contratto di lavoro. In effetti, il D.lgs. n. 81/2015 dispone che «*il mutamento di mansioni [sia] accompagnato, ove necessario, dall'assolvimento dell'obbligo formativo*», inserendo con ciò nel rapporto di lavoro l'obbligo di accrescere e curare la professionalità del dipendente ogniqualvolta sia esercitato il potere organizzativo, sia che si espliciti come direzione della prestazione sia come variazione unilaterale dell'oggetto del contratto. Questo conferma quel che si stava dicendo in precedenza: ossia che il contratto di lavoro trova sempre di più nella sua fase attuativa, quindi nello svolgimento del rapporto anziché nella costituzione dello stesso, il momento in cui si attua e si precisa la professionalità del dipendente. In altre parole, è durante lo svolgimento concreto del rapporto che si viene a definire, in definitiva, l'oggetto di quanto le parti hanno inteso dedurre nel contratto.

2. L'accentuata sfumatura tra potere conformativo e potere di variare unilateralmente la prestazione.

Quanto detto sul piano giuridico in conclusione del paragrafo precedente si unisce all'evoluzione empirica del modo di produrre nella fabbrica digitale. Gli strumenti di *workforce analytics* si servono di tecnologia e metriche di analisi al fine di rendere sempre più precisa e accurata la misurazione dell'attività lavorativa da parte di chi dirige i vari segmenti dell'azienda, così da migliorare le prestazioni delle risorse umane¹³⁰.

Ad un livello tecnologico ancora più profondo vi è il c.d. *algorithmic management*, costituito da quei processi gestiti direttamente dall'intelligenza artificiale e volti a valutare i candidati nel processo di reclutamento, a concedere promozioni e benefici, a fornire raccomandazioni sulla formazione, a terminare il rapporto di lavoro dei dipendenti, ma soprattutto, per quanto

¹³⁰ L. ZAPPALÀ, *Informatizzazione dei processi decisionali e diritto del lavoro: algoritmi, poteri datoriali e responsabilità del prestatore nell'era dell'intelligenza artificiale*, in WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT, 2021, n. 446, p. 10.

qui interessa, ad allocare il lavoro ed assegnare i compiti. L'intelligenza artificiale permette di raccogliere ed elaborare una grandissima mole di dati che pervengono dall'ambiente di lavoro e che sono forniti dai lavoratori mentre eseguono la prestazione. È possibile registrare minuto per minuto i movimenti e la posizione del dipendente nonché misurare il suo ritmo di lavoro. Tali dati, opportunamente analizzati ed elaborati dall'intelligenza artificiale, consentono di conoscere la produttività del lavoratore e valutare ad esempio l'opportunità o meno di adibirlo a determinati compiti specifici¹³¹.

I poteri datoriali insomma, attraverso questi sistemi, cambiano morfologia¹³². Per quanto concerne segnatamente il potere organizzativo, si osserva una diluizione della linea di confine tra conformazione della prestazione e monitoraggio dell'attività lavorativa¹³³. Come si è appena visto infatti, il potere datoriale si basa sulla raccolta e sull'elaborazione dei dati, si parla infatti di *data-driven management*. Così facendo la prestazione viene "datificata", vale a dire viene tradotta in parametri quantificabili, i quali consentono di migliorarne il controllo e di facilitarne la direzione¹³⁴. Ora, se da un lato è vero che l'art. 22 del GDPR vieta quelle decisioni prese unicamente sulla base di trattamenti automatizzati qualora producano effetti giuridici che riguardano l'interessato, dall'altro lato però è pure vero che il paragrafo 2 del medesimo articolo disinnescava tale previsione per ciò che concerne l'applicazione lavoristica di questi strumenti. Infatti la lett. a) stabilisce come questa norma non si applichi nel caso in cui la decisione «sia necessaria per la conclusione o l'esecuzione di un contratto tra l'interessato e un titolare del trattamento»¹³⁵.

¹³¹ Per un approfondimento: A. PIZZOFRATTO, *Automated decision-making in HRM*, in *LG*, 2022, n. 10, pp. 1030-1034; F. BANO, *Algoritmi al lavoro. Riflessioni sul management algoritmico*, in *LD*, 2024, n. 1, 133-153.

¹³² M. NOVELLA, *Impresa*, in M. Novella, P. Tullini (a cura di), *Lavoro digitale*, Giappichelli, Torino, 2022, p. 23.

¹³³ C. FALERI, *Management algoritmico e asimmetrie informative di ultima generazione*, in *federalismi.it*, 2024, n. 3, p. 218.

¹³⁴ I. AJUNWA, *The quantified worker. Law and technology in the modern workplace*, Cambridge University Press, Cambridge, 2023, p. 12.

¹³⁵ Così anche E. GRAGNOLI, *Il potere di controllo, le risorse digitali e gli algoritmi*, in A. Bellavista, R. Santucci (a cura di), *Tecnologie digitali, poteri datoriali e diritti dei lavoratori*, Giappichelli, Torino, 2022, p. 35; S. RENZI, *Decisioni automatizzate, analisi predittive e tutela della privacy dei lavoratori*, in *LD*, 2022, n. 3, p. 595. In materia è comunque intervenuto il D.lgs. n. 104/2022 che, modificando il D.lgs. n. 152/1997, ha predisposto l'obbligo per il datore di lavoro di informare il proprio dipendente e le rappresentanze sindacali aziendali (o le loro diramazioni territoriali) relativamente ai sistemi

Ed è proprio nell'esecuzione del contratto di lavoro che il potere specificativo della prestazione trae la sua giustificazione. Il potere direttivo è infatti di fonte contrattuale¹³⁶ (*retro* Cap. I, § 7) e si configura come necessaria manifestazione della qualifica del contratto di lavoro, essendo connaturato alla subordinazione del dipendente¹³⁷.

Ora, nell'organizzazione del lavoro che si è tentato di descrivere nel Cap. I, propria della fabbrica digitale, il potere organizzativo conquista una posizione di primaria rilevanza. Se la divisione scientifica del lavoro poteva relegare l'esercizio di tale potestà ad occasioni eccezionali o comunque marginali rispetto alla regola di fondo di occupare la stessa persona all'esecuzione di un insieme preciso e fisso di mansioni, ora l'esigenza è quella della mutevolezza e della flessibilità dei compiti. La "datificazione" degli ambienti di lavoro di cui si è detto, comporta una maggiore conoscenza sulle conseguenze delle scelte strategiche e di gestione delle risorse umane. Questi strumenti permettono una gestione *just in time* della forza lavoro; esigenza accresciuta dalla dimensione globale nella quale l'impresa si trova ad agire (*retro* Cap. I, § 5).

In questo contesto, la riforma legislativa del 2015, che come si diceva nel paragrafo precedente ha ampliato le maglie del potere organizzativo, interroga l'interprete sulla natura di tale facoltà. In tal senso, vi è chi opera una distinzione tra *ius variandi* ordinario¹³⁸, identificandolo con l'esercizio del

integralmente automatizzati presenti in azienda volti a fornire indicazioni rilevanti in tema di gestione del rapporto di lavoro e di assegnazione dei compiti e delle mansioni (oltretutto di assunzione, cessazione del rapporto, sorveglianza, valutazione e adempimento delle obbligazioni).

¹³⁶ M. PERSIANI, *Lineamenti del potere direttivo*, in M. Martone (a cura di), *Contratto di lavoro e organizzazione*, I, *Contratto e rapporto di lavoro*, in M. Persiani, F. Carinci (diretto da), *Trattato di diritto del lavoro*, vol. 4, Cedam, Padova, 2012, pp. 401 ss.; L. TEBANO, *Lavoro, potere direttivo e trasformazioni organizzative*, Editoriale Scientifica, Napoli, 2020, p. 16.

¹³⁷ R. VOZA, *Statuto, poteri dell'imprenditore e tutele della persona del lavoratore*, in *RGL*, 2020, n. 1, p. 66; R. DE LUCA TAMAJO, *Profili di rilevanza del potere direttivo del datore di lavoro*, in *ADL*, 2005, n. 2, p. 467; P. TOSI, F. LUNARDON, *Subordinazione*, in *Digesto*, XV, Utet, Torino, 1998, p. 281.

¹³⁸ Così anche: F. LISO, *Brevi osservazioni sulla revisione della disciplina delle mansioni contenuta nel decreto legislativo n. 81/2015 e su alcune recenti tendenze di politica legislativa in materia di rapporto di lavoro*, in *WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT*, 2015, n. 257, p. 7; M. TIRABOSCHI, M. MENEGOTTO, *La disciplina delle mansioni*, in M. Tiraboschi (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Giuffrè, Milano, 2015, p. 90; C. DI CARLUCCIO, *Sindacato giudiziale e autonomia collettiva nel giudizio di equivalenza delle mansioni dopo la riscrittura dell'art. 2103 cod. civ.*, in M.P. Iadicicco, V. Nuzzo (a cura di), *Le riforme del diritto del lavoro. Politiche e tecniche normative*,

potere specificativo che assegni al lavoratore mansioni dello stesso livello contrattuale; e *ius variandi* straordinario¹³⁹, che coinciderebbe con lo spostamento verticale di compiti (superiori o inferiori rispetto a quelli di assunzione o agli ultimi svolti) finendo così per variare l'oggetto del contratto¹⁴⁰.

Ne consegue che, se il potere direttivo coincide con ogni mutamento orizzontale delle mansioni lavorative ricomprese in un medesimo livello, l'oggetto del contratto di lavoro sarebbe oltremodo ampliato. Venuto meno il criterio dell'equivalenza sostanziale infatti, non ci sarebbero altri indici concreti a cui fare riferimento per delimitare il "che cosa" del rapporto di lavoro, il quale diventerebbe così indeterminabile¹⁴¹.

Una simile critica non è del tutto condivisibile. Bisogna ribadire infatti come non si possa prescindere dal fatto che il contenuto del contratto si sostanzia sulla base del voluto delle parti in sede di conclusione dello stesso. Se le parti si accordano affinché l'oggetto del contratto coincida con le mansioni proprie di una certa qualifica soggettiva, saranno quelle, e soltanto quelle, le mansioni di assunzione che delimitano i confini della prestazione esigibile. L'eventuale modificazione che poi verrà effettuata di quei compiti non ha implicazioni sulla determinatezza dell'oggetto, in quanto rappresenta una vicenda successiva della relazione contrattuale. Sarà infatti in quel caso la legge o l'accordo delle parti ad assegnare ad una di esse il potere di variare unilateralmente quanto accordato in un primo momento¹⁴². Questa dinamica è peraltro la norma in quei contratti che si protraggono nel tempo per un periodo tanto lungo da creare una relazione tra le parti contraenti, e che perciò vengono definiti appunto "contratti

Editoriale Scientifica, Napoli, 2016, p. 229; F. PERRONE, *L' "interesse" del lavoratore nel nuovo art. 2103 c.c.: presupposti e limiti del sindacato giurisdizionale sul demansionamento unilaterale e pattizio*, in *RGL*, 2019, n. 3, p. 497. C'è anche chi parla di *ius variandi* «incondizionato»: si veda M. MARIANI, *Il nuovo jus variandi*, in O. Mazzotta (a cura di), *Lavoro ed esigenze dell'impresa fra diritto sostanziale e processo dopo il Jobs Act*, Giappichelli, Torino, 2016, p. 89.

¹³⁹ O «condizionato» secondo M. MARIANI, *op. cit.*, p. 89.

¹⁴⁰ E. GRAMANO, *Jus variandi: fondamento, disciplina e tutela collettiva della professionalità*, Franco Angeli, Milano, 2022, pp. 52-53.

¹⁴¹ Avanza dubbi di questo tipo E. GRAGNOLI, *L'oggetto del contratto di lavoro privato e l'equivalenza delle mansioni*, in *VTDL*, 2016, n. 1, p. 11. Parla invece di una vera e propria «scissione, potenzialmente permanente, tra oggetto dell'obbligazione lavorativa [...] e prestazione richiesta al lavoratore» U. GARGIULO, *Lo ius variandi nel «nuovo» art. 2103 cod. civ.*, in *RGL*, 2015, n. 3, p. 625.

¹⁴² Sono perciò condivisibili sul punto le osservazioni di R. ROMEI, *La modifica unilaterale delle mansioni*, in *RIDL*, 2018, n. 2, p. 244.

relazionali”. Si soddisfano così le esigenze di flessibilità volte a rispondere alle necessità e agli interessi che si definiscono e maturano durante la fase di svolgimento del rapporto¹⁴³.

Allora, il tema che si apre dinanzi all’art. 3 del D.lgs. n. 81/2015, alla luce di Industria 4.0, diviene semmai quello della prevedibilità di quanto è effettivamente esigibile nella relazione lavorativa. È chiaro infatti che se le parti sociali nel definire i livelli contrattuali di inquadramento prevedono categorie ampie o comunque facilmente modulabili possono generare effetti dirompenti sul rapporto di lavoro. Questa è precisamente la questione che impatta in maggior grado con le evoluzioni di Industria 4.0, che, come si è visto in precedenza (*retro* Cap. I, § 3), arrivano a richiedere un vero e proprio lavoro ibrido, con posizioni lavorative che vedono un compenetrarsi di mansioni tipicamente impiegatizie ed altre tipicamente operaie, oltre che una fungibilità dei compiti e delle mansioni.

In un simile scenario, dove fra l’altro l’organizzazione della prestazione si basa su una grande mole di dati ed è perciò in grado di pesare con precisione come ripartire e organizzare il lavoro, diventa complesso definire quando il mutamento di compiti si muova all’interno della professionalità del lavoratore dedotta in contratto e quando invece via sia una modifica dell’oggetto di quanto pattuito in un primo momento. Ne deriva che l’esercizio della mobilità orizzontale in questi contesti conduce inevitabilmente ad una considerazione: in Industria 4.0 è sempre più sfumato il confine tra potere conformativo e *ius variandi*.

Peraltro ad accentuare la confusione semantica vi è il fatto che l’art. 2103 c.c., per ciò che riguarda segnatamente lo *ius variandi*, pone il limite della categoria legale, con un riferimento quindi all’art. 2095 c.c.. Questo confine serve, in via diretta, per circoscrivere il potere datoriale di modificazione delle mansioni del lavoratore e, in via indiretta, come parametro per la contrattazione collettiva nel momento in cui deve provvedere a classificare l’inquadramento dei prestatori di lavoro¹⁴⁴. Ma in un’organizzazione del lavoro che tende a ibridare le competenze dei prestatori, unitamente ad una tecnologia che emula le facoltà umane di concetto, il richiamo alla categoria legale riprende una distinzione netta tra operai e impiegati che

¹⁴³ A. BARENGHI, *Determinabilità e determinazione unilaterale nel contratto*, Jovene, Napoli, 2006, pp. 34 ss.; F. MACARIO, *Sopravvenienze e gestione del rischio nell’esecuzione del terzo contratto*, in G. Gitti, G. Villa (a cura di), *Il terzo contratto*, il Mulino, Bologna, 2008, pp. 179 ss.

¹⁴⁴ C. ZOLI, G. BOLEGO, *Le mansioni del lavoratore*, in P. Curzio, L. Di Paola, R. Romei (diretto da), *Lavoro. Diritti e doveri nel rapporto di lavoro*, 2018, Giuffrè, Milano, p. 143.

sempre di più risulta vetusta sul piano empirico¹⁴⁵. Giova infatti ricordare che ai sensi di legge, l'impiegato è colui che svolge «*funzioni di collaborazione tanto di concetto che di ordine, eccettuata pertanto ogni prestazione che sia semplicemente di mano d'opera*»¹⁴⁶, mentre la categoria dei quadri è costituita dai prestatori di lavoro subordinato che, pur non appartenendo alla categoria dei dirigenti, svolgono «*funzioni con carattere continuativo di rilevante importanza ai fini dello sviluppo e dell'attuazione degli obiettivi dell'impresa*»¹⁴⁷. Ma si è già visto come le evoluzioni in atto portino gli stessi operai a svolgere compiti di concetto¹⁴⁸ nonché a collaborare sullo sviluppo e l'attuazione degli obiettivi dell'impresa (si pensi ad es. ai team leader), e come, di contro, gli impiegati possano ben svolgere attività manuali e di presenza sulla linea¹⁴⁹. Né chiaramente risultano più sufficienti gli sforzi effettuati dalla giurisprudenza¹⁵⁰ volti ad articolare maggiormente la rigida distinzione tra le categorie, arrivando ad individuare la linea di demarcazione tra lavoro impiegatizio e lavoro operaio sul piano dell'autonomia decisionale più che su quello della manualità o meno delle mansioni.

A dire il vero, già a partire dagli anni Settanta del Novecento, con l'inquadramento unico di operai e impiegati formulato dai contratti collettivi, le parti sociali avevano dimostrato il disinteresse verso la differenziazione classificatoria della legge, ritenendo invece più aderente alla realtà classificare le diverse professionalità all'interno di un quadro omogeneo¹⁵¹. Oggi questo percorso è portato a compimento nel settore della metalmeccanica¹⁵² con un inquadramento che, come visto, assomma anche la categoria dei quadri ed è retto perciò in pieno da un principio di trasversalità delle funzioni lavorative.

¹⁴⁵ Aveva già riconosciuto una tensione tra il richiamo alle categorie e l'innovazione tecnologica M. BROLLO, *Il mutamento di mansioni dopo il Jobs Act*, in *GI*, 2016, n. 3, p. 760.

¹⁴⁶ R.d.l. 13 novembre 1924, n. 1825, *Disposizioni relative al contratto d'impiego privato*, convertito dalla L. 18 marzo 1926, n. 562 (in G.U. 03/05/1926, n.102).

¹⁴⁷ L. 13 maggio 1985, n. 190, *Riconoscimento giuridico dei quadri intermedi* (in G.U. 17/05/1985, n. 115).

¹⁴⁸ *Retro*, Cap. I, § 1 e 4.

¹⁴⁹ *Retro*, Cap. I, § 3.

¹⁵⁰ Per una rassegna in materia si veda E. BAGIANTI, 2005. *Categorie dei prestatori di lavoro*, in G. Amoroso, V. Di Cerbo, A. Maresca (a cura di), *Diritto del lavoro. La Costituzione, il Codice civile e le leggi speciali*, I, Giuffrè, Milano, 2013, pp. 786 ss.

¹⁵¹ L. MENGONI, *Osservazioni e proposte sull'art. 2095 c.c.*, in *RTDPC*, 1985, n. 2, p. 464.

¹⁵² Ma discorsi analoghi valgono anche per altri settori, per i quali si veda nt. 88.

Il procedimento volto all'assegnazione dei livelli si articola in quattro fasi dalle quali emerge proprio il principio in parola, data la completa irrilevanza di ogni sorta di categorizzazione socio-giuridica, in favore invece di una oggettiva valutazione dei criteri di professionalità e delle declaratorie. Si valutano anzitutto i sei criteri di professionalità descritti dal CCNL sulla base delle mansioni che effettivamente dovranno essere svolte (fase 1) e successivamente si confrontano le declaratorie trasversali per capire quale sia quella pertinente al caso concreto (fase 2). Fatto questo bisogna eliminare i criteri di professionalità non presenti nel contesto aziendale (fase 3) e infine applicare gli altri secondo il principio di prevalenza, dando più o meno valenza ai singoli criteri in base al loro specifico rilievo (fase 4). Peraltro, mentre in precedenza il 1° livello era attribuibile solo agli operai e il 6°, 7° e 8° solo agli impiegati, ora c'è una totale uniformità priva di qualsivoglia preclusione¹⁵³. È evidente a questo punto il perché si è voluta definire vetusta la distinzione tra operai e impiegati.

In verità comunque, l'intento del legislatore del 2015 era quello di controbilanciare l'aumentato potere datoriale, facendo in modo che lo *ius variandi* non potesse addirittura mutare la strutturale posizione di lavoro di partenza, precludendo quindi la totale fungibilità delle mansioni anche laddove fossero ricomprese nel medesimo livello di inquadramento¹⁵⁴. Ma se questo era l'intento, la strada adottata risulta incoerente con i mutamenti in atto. Gli ecosistemi di lavoro risultano sempre più integrati tra loro¹⁵⁵ e anche per questo, come si vedeva in apertura del presente paragrafo, risulta necessario adottare sistemi di *algorithmic management*, i quali portano ad una profonda datificazione della prestazione anche al fine di gestire e

¹⁵³ S. MALANDRINI, *Le categorie legali di operaio-impiegato e le più recenti discipline dell'inquadramento unico*, in RIDL, 2021, n. 3, p. 138.

¹⁵⁴ L. PAOLITTO, *La nuova nozione di equivalenza delle mansioni. La mobilità verso il basso: condizioni e limiti*, in E. Ghera, D. Garofalo (a cura di), *Contratti di lavoro, mansioni e misure di conciliazione vita-lavoro nel Jobs Act 2*, Cacucci, Bari, 2015, p. 167, che evidenzia come pure in giurisprudenza ci siano interpretazioni analoghe. In particolare si veda App. Bari, sez. lav., 1° luglio 2019, n. 1620 per la quale «il lavoratore addetto a determinate mansioni – che il datore di lavoro è tenuto a comunicargli ex art. 96 disp. att. cod. civ. nell'esercizio del suo potere conformativo delle iniziali mansioni alla qualifica –, non può essere assegnato a mansioni nuove e diverse che compromettano la professionalità raggiunta, ancorché rientranti nella medesima qualifica contrattuale dovendo, per contro, procedere ad una ponderata valutazione della professionalità del lavoratore al fine di salvaguardare, in concreto, il livello professionale acquisito e di fornire un'effettiva garanzia dell'accrescimento delle capacità professionali del dipendente».

¹⁵⁵ *Retro*, Cap. I, § 5.

assegnare i compiti. Questa penetrante quantificazione degli standard di prestazione guida le scelte di mobilità funzionale in contesti produttivi dove il lavoro è organizzato su team e i criteri di professionalità guardano alla polivalenza e alla polifunzionalità del prestatore al fine di renderlo mobile lungo l'intera linea di lavoro.

La mobilità funzionale rischia quindi di essere utilizzata senza la piena consapevolezza del potere che viene esercitato. Un conto è specificare quali compiti eseguire in un ventaglio di attività omogenee e coerenti, altro è esondare verso attività diverse e incoerenti, che non per forza lo sono per via della diversa categoria legale alle quali sono riconducibili. Anzi, limitare su questo versante la mobilità potrebbe pure configurare una lesione dei diritti del lavoratore, che si vedrebbe costretto entro argini che nulla hanno a che fare con l'effettiva natura della sua professionalità.

Il disordine appena descritto obbliga allora a rispondere ad una domanda: che cos'è la professionalità? O per meglio dire: come si declina la professionalità in Industria 4.0?

3. Lo sviluppo della professionalità e il mutamento di mansioni.

La professionalità è sicuramente un concetto polisemico¹⁵⁶. Qui sarà intesa nel senso di «*patrimonio di conoscenze teoriche, di capacità pratiche, di abilità operative specifiche, di esperienze, attitudini e idoneità*»¹⁵⁷ che configurano la «*capacità di svolgere la propria attività con competenza ed efficienza*»¹⁵⁸. Già così è possibile individuare una dimensione oggettiva della professionalità, rappresentativa dell'attività di lavoro da svolgere, e una dimensione soggettiva, nel senso di conoscenze e competenze proprie del prestatore¹⁵⁹.

Proprio con riferimento alla professionalità soggettiva si osserva un cambio di piano del significato che il legislatore dà di questo concetto. Infatti, se nella versione statutaria dell'art. 2103 c.c. il principio della "equivalenza delle mansioni" difendeva, come detto, la professionalità "acquisita" del lavoratore, il nuovo art. 2103 c.c. riconosce solamente la

¹⁵⁶ S. CIUCCIOVINO, *Apprendimento e tutela del lavoro*, Giappichelli, Torino, 2013, p. 11.

¹⁵⁷ M. BROLLO, *La mobilità interna del lavoratore. Mutamento di mansioni e trasferimento. Art. 2103*, in P. Schlesinger (diretto da), *Il Codice Civile. Commentario*, Giuffrè, Milano, 1997, p. 138.

¹⁵⁸ G. LOY, *Professionalità e rapporto di lavoro*, in M. Napoli (a cura di), *La professionalità*, Vita e Pensiero, Milano, 2004, p. 5.

¹⁵⁹ A. MATTEI, *Categorie dei prestatori di lavoro e professionalità*, Giappichelli, Torino, 2023, p. 84.

professionalità “classificata”¹⁶⁰. Il mutamento di mansioni quindi può avvenire verso tutte quelle professionalità che richiedono competenze e conoscenze proprie di mansioni classificate all’interno di un medesimo livello, indipendentemente dalla coerenza (*rectius*: equivalenza) che queste ultime possano avere con il bagaglio professionale del lavoratore. Il bene tutelato dal legislatore insomma, non è più l’insieme di conoscenze e competenze acquisite dal lavoratore nel corso della sua carriera professionale, in quanto si è deciso di dare rilevanza giuridica alla professionalità dinamica, nel senso di insieme di competenze e conoscenze del lavoratore che va definendosi in un percorso *in itinere*.

La professionalità, nel senso dinamico del termine, sottolinea quindi l’occasione di ricchezza che il bagaglio di competenze posseduto dal lavoratore ha in termini di occupabilità e crescita lavorativa¹⁶¹. Nella transizione verso Industria 4.0 questo diviene un punto centrale a causa delle crescenti necessità di competenze digitali e cognitive che il mercato richiede, le quali sono continuamente mutevoli data l’evoluzione tecnologica costante. A rinfocolare tale esigenza di *upskilling* e *reskilling* dei lavoratori vi è il c.d. *skills mismatch*, ossia il disallineamento tra le competenze possedute dai prestatori e quelle richieste dalle imprese sul mercato del lavoro. Basti pensare che secondo un rapporto del 2020 del Boston Consulting Group¹⁶² il problema riguarda due lavoratori su cinque all’interno dei Paesi OCSE. Questo si traduce chiaramente in una difficoltà nel reperimento di personale, che nel nostro Paese si assesta al 45,1% per l’anno 2023, in crescita di 4,6 punti percentuali sul 2022 e di 18,7 punti percentuali sul 2019. In particolare, raggiunge il 60,3% la quota di criticità per gli operai specializzati¹⁶³.

Affinché la tutela della professionalità del lavoratore sia effettivamente tutelata durante questa fase di transizione digitale, è necessario concentrarsi quindi sulla formazione del lavoratore, non solo al fine di migliorare la sua

¹⁶⁰ M. BROLLO, *Inquadramento e ius variandi. Modifica delle mansioni e trasferimento del lavoro*, in G. Santoro Passarelli (a cura di), *Diritto e processo del lavoro e della previdenza sociale. Privato e pubblico*, Wolters Kluwer, Milano, 2020, p. 982.

¹⁶¹ S. CIUCCIOVINO, *Le nuove questioni di regolazione del lavoro nell’Industria 4.0 e nella gig economy: un problem framework per la riflessione*, in *DRI*, 2018, n. 4, p. 1059; M. BROLLO, *Tecnologie digitali e nuove professionalità*, in *DRI*, 2019, n. 2, pp. 484-485.

¹⁶² BCG, *Fixing the Global Skills Mismatch*, 15 gennaio 2020, <https://www.bcg.com/publications/2020/fixing-global-skills-mismatch> [ultimo accesso: 19.04.24], il quale si basa su dati OCSE del 2016.

¹⁶³ UNIONCAMERE, ANPAL, *Bollettino annuale 2023 del Sistema informativo Excelsior*, 25 novembre 2023.

occupabilità sul mercato e di rendere più solida la conservazione del suo posto in azienda¹⁶⁴, ma anche, e questa è la novità che mette in luce Industria 4.0, con l'obiettivo di assicurare che il contenuto professionale di quanto il dipendente è obbligato a svolgere sul posto di lavoro sia in un qualche modo in linea con le competenze di cui può disporre. Infatti, dal contratto di lavoro deriva comunque un obbligo per il datore di tutelare il patrimonio professionale del proprio dipendente come porzione del più generale dovere di preservare la sua integrità psico-fisica (ex art. 2087 c.c.)¹⁶⁵.

In ogni caso, va detto che l'attenzione alla formazione continua del prestatore non è una novità inedita dell'ordinamento giuridico. Già l'art. 14 della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea sancisce che ogni individuo ha diritto «*all'accesso alla formazione professionale e continua*», mentre nel 2017 il Pilastro Europeo dei Diritti Sociali ha fatto eco a tale enunciazione affermando che tra gli obiettivi posti agli Stati membri dalle istituzioni comunitarie vi è quello di garantire ai lavoratori «*il diritto a ricevere un sostegno per la ricerca di un impiego, la formazione e la riqualificazione*» (Principio n. 4). Anche l'Italia, insieme agli altri Stati membri e alle istituzioni dell'Unione, si è quindi adoperata per implementare questo principio. In questo contesto generale, tra le novità di immediata attinenza con Industria 4.0 non si può che citare oggi il Fondo nuove competenze¹⁶⁶, che si pone proprio l'obiettivo di diffondere la formazione e di rinnovare le competenze dei lavoratori con un focus specifico diretto

¹⁶⁴ M. TIRABOSCHI, *Persona e lavoro tra tutele e mercato. Per una nuova ontologia del lavoro nel discorso giuslavoristico*, Adapt University Press, Modena, 2019, pp. 81 ss.

¹⁶⁵ L. ZOPPOLI, *Professionalità del lavoratore e dinamiche organizzative*, in M. Esposito, L. Gaeta, R. Santucci, A. Viscomi, A. Zoppoli, L. Zoppoli (a cura di), *Istituzioni di diritto del lavoro e sindacale. Mercato, contratto e rapporti di lavoro*, vol. III, Giappichelli, Torino, 2015, p. 122.

¹⁶⁶ Il Fondo è stato istituito dall'art. 88 del d.l. n. 34/2020, convertito dalla L. n. 77/2020, al fine di «*consentire la graduale ripresa dell'attività dopo l'emergenza epidemiologica*». Successivamente, tramite l'art. 4 del d.l. n. 104/2020, convertito dalla L. n. 106/2020, si è modificata la norma iniziale stabilendo che il Fondo rimborsi ai datori di lavoro gli oneri sostenuti per la formazione dei propri dipendenti coinvolti in percorsi di rimodulazione dell'orario di lavoro per mutate esigenze organizzative e produttive dell'impresa ovvero per favorire percorsi di ricollocazione, nei quali parte dell'orario di lavoro viene appunto destinato alla frequentazione di percorsi formativi. Va precisato che per ottenere il finanziamento dei progetti è necessaria la firma di accordi sindacali di livello aziendale o territoriale preventivi. Tale norma è stata più volte prorogata fino all'anno 2023, ma il Governo sta attivando la c.d. terza edizione per l'anno 2024. Per un primo commento si veda E. MASSAGLI, G. IMPELLIZZIERI, *Fondo Nuove competenze: funzionamento, elementi di originalità e primi rilievi critici*, in *DRI*, 2020, n. 4, pp. 1191-1197.

evidentemente su quelle di tipo tecnologico. La misura ha ora caratteristiche strutturali essendo assunta al grado di programma guida nel Piano nuove competenze del PNRR, adottato con d.m. 14 dicembre 2021.

Questa sempre crescente incisività delle misure riguardanti la formazione personale del lavoratore, si spiega col fatto che solo così è possibile adattare la sua professionalità alle mutevoli esigenze di Industria 4.0. È lo stesso legislatore d'altronde che intende agganciare il cambiamento dei compiti all'accrescimento delle competenze del lavoratore. Il disegno del nuovo art. 2103 c.c. non si limita infatti all'aumento del margine di esercizio del potere direttivo del datore, ma abbraccia l'idea di sviluppo della professionalità¹⁶⁷. In effetti, il fatto che il lavoratore si trovi necessariamente a dover gestire diverse strumentazioni digitali in sistemi organizzativi che utilizzano forme di lavoro quali la *job rotation*, il lavoro in team e il lavoro ibrido, permette una variazione dei compiti e delle competenze che non può che diversificare, se non propriamente arricchire, la professionalità del prestatore. Ecco spiegato allora come sempre di più il diritto alla formazione continua venga declinato come diritto soggettivo che trova la sua cittadinanza anche oltre il contratto di lavoro, al fine di migliorare l'occupabilità e le competenze del lavoratore e di permettere una mobilità funzionale che garantisca il mantenimento e lo sviluppo della professionalità¹⁶⁸.

In definitiva, la sfida per le relazioni industriali è quella di collegare il sistema di formazione continua con la costruzione degli inquadramenti professionali¹⁶⁹. Infatti, se la classificazione delle mansioni diviene il campo di descrizione delle prestazioni esigibili, è necessario che i livelli di inquadramento descrivano posizioni di lavoro le cui competenze e professionalità possano in un qualche modo essere coerenti con il percorso di sviluppo professionale cui tende per forza di cose l'apprendimento permanente che coinvolge il lavoratore.

Questa considerazione permette di focalizzare meglio il vero nodo della questione. Il tema non è tanto, o non è solo, quello di mettere il lavoratore nelle condizioni di accumulare nuove competenze al fine di migliorare la

¹⁶⁷ C. ALESSI, *Professionalità, contratto di lavoro e contrattazione collettiva*, oggi, in *Professionalità studi*, 2018, n. 1, pp. 23 ss; P. PASSALACQUA, *Subordinazione, ascesa della professionalità e declino dell'orario di lavoro*, in *federalismi.it*, 2022, n. 17, p. 171, parla più in generale di un'accresciuta rilevanza della professionalità nella prestazione di lavoro che obbliga ad interrogarsi sull'oggetto del contratto

¹⁶⁸ Sul punto si veda C. VALENTI, *La tutela della professionalità nel mercato del lavoro che cambia*, in *LD*, 2021, n. 1, pp. 146 ss.

¹⁶⁹ M. FAIOLI, *Mansioni e macchina intelligente*, Giappichelli, Torino, 2018, pp. 191 ss.

sua impiegabilità, quanto quello di permettere che il cambiamento di mansioni possa divenire l'occasione per mettere in campo e sviluppare nuove competenze, sia tecnico-specifiche che trasversali. Dunque il sistema descrittivo delle mansioni dovrebbe poter essere adattabile alle singole realtà aziendali e soprattutto centrato sulle potenzialità professionali e sul *plus* di competenze della persona che lavora¹⁷⁰.

Nel nuovo contesto di Industria 4.0, insistere sulla distinzione tra potere direttivo e *ius variandi* trova allora il suo senso nella necessità che il mutamento di mansioni si coniughi sempre con la necessaria tutela della professionalità dinamica del lavoratore. Per non ledere questo bene, ora protetto dall'ordinamento, si dovrà fare attenzione a due aspetti. Anzitutto, l'inquadramento contrattuale, poiché il rischio di una tecnica classificatoria volta solamente ad ampliare i livelli d'inquadramento determina ovviamente un'ipertrofia della flessibilità gestionale che non tutela la professionalità del lavoratore¹⁷¹. Ed in secondo luogo, i criteri sulla base dei quali è possibile mutare i compiti del prestatore, che se non sono ben specificati producono irrazionalità nella giustificazione dell'esercizio del potere e una lesione della professionalità dinamica.

In questo senso è utile un'analisi comparata dell'ordinamento spagnolo, che, per ciò che riguarda il primo aspetto, ha conosciuto una riforma del sistema di classificazione professionale che vanta ormai un'esperienza più che decennale, e permette perciò di effettuare un bilancio degli effetti prodotti; mentre per quel che riguarda il potere di mobilità funzionale vede una disciplina che si differenzia sostanzialmente da quella italiana.

4. La classificazione professionale in Spagna.

In Spagna l'inquadramento dei lavoratori si è andato strutturando attorno a tre strumenti qualificatori: il gruppo professionale, la categoria e la funzione.

L'organizzazione in gruppi professionali trova il suo terreno d'origine nella c.d. *organización departamental*¹⁷² dell'impresa, vale a dire

¹⁷⁰ S. CIUCCIOVINO, *Professionalità, occupazione e tecnologia nella transizione digitale*, in *federalismi.it*, 2022, n. 9, pp. 135-136.

¹⁷¹ V.D. DE FEO, *La nuova nozione di equivalenza professionale*, in *ADL*, 2015, n. 4-5, p. 862; M. BROLLO, *Tecnologie digitali e nuove professionalità*, cit., p. 488.

¹⁷² E. BUENO CAMPOS, I. CRUZ ROCHE, J. DURÁN HERRERA, *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales*, Pirámide, Madrid, 1986, pp. 180-181; A. SUÁREZ SUÁREZ, *Curso de introducción a la economía de la empresa*, Pirámide, Madrid, 1986, p. 52.

l'organizzazione della stessa secondo nuclei di attività con una certa affinità. Da un punto di vista giuridico questa compartimentazione trova il suo referente nelle *Reglamentaciones de Trabajo y Ordenanzas Laborales*, atti normativi predisposti dal Ministero del Lavoro durante il periodo franchista, per mezzo dei quali si regolavano le condizioni di lavoro di un determinato settore. Sul fronte della classificazione professionale, le *Ordenanzas Laborales* dividevano in quattro gruppi professionali i vari posti di lavoro: «tecnici», «amministrativi», «operai» e «subalterni». Come si vede sono raggruppamenti di mansioni sulla base di diverse ragioni: posizione lungo la catena produttiva (operai); qualifica professionale (tecnici); natura del lavoro (amministrativi); carattere ausiliario (subalterni). Si capisce allora che in questa accezione i lavori ricompresi all'interno di un gruppo professionale non erano omogenei da un punto di vista funzionale; in altre parole, il gruppo professionale non descriveva una "classe" di lavori¹⁷³.

Le cose sono cambiate, almeno giuridicamente, con lo Stato monarchico e la fine del corporativismo fascista. È infatti l'art. 22 dell'*Estatuto de los Trabajadores* (d'ora in avanti ET) ad occuparsi della definizione del *grupo profesional*. Il comma 2 dell'articolo lo classifica come quello «che riunisce in modo unitario le attitudini professionali, i titoli e il contenuto generale della prestazione». Il riferimento al «modo unitario» sta ad indicare che le attività e i compiti che vengono ricondotti ad un certo gruppo sono ora omogenei tra loro, o perché riguardano funzioni complementari, o perché condividono il medesimo valore professionale e/o economico. Più precisamente, il legislatore consegna i criteri orientativi per compiere tale operazione di classificazione. I primi due sono di carattere soggettivo: anzitutto i gruppi riuniscono compiti che per essere svolti richiedono determinati titoli o, laddove ciò non sia necessario, quanto meno lo stesso livello di attitudine professionale. Il terzo criterio è invece di tipo oggettivo e cerca di delimitare dentro al gruppo le stesse esigenze tecniche e funzionali: è questo il senso del richiamo al contenuto generale della prestazione, il quale fa riferimento ai termini essenziali della prestazione convenuta nel contratto¹⁷⁴.

Ad ogni modo, il gruppo risulta essere uno schema descrittivo dell'organizzazione aziendale vista nella sua globalità, e perciò ha sempre

¹⁷³ M.Á. ALMENDROS GONZÁLEZ, *La clasificación profesional del trabajador: tecnología, organización del trabajo y régimen jurídico*, Mergablum, Sevilla, 2002, p. 84.

¹⁷⁴ F. ALEMÁN PÁEZ, *El encuadramiento profesional*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1995, p. 148.

rappresentato solamente l'ossatura fondamentale su cui si regge la classificazione professionale. Tant'è vero che lo stesso comma 2 dell'art. 22 aggiungeva che potesse essere poi ripartito al suo interno in diverse *categorías profesionales*, o *funciones* o *especialidades profesionales*¹⁷⁵, chiaramente al fine di meglio specificare l'oggetto dell'obbligazione.

Tra questi, è la categoria ad avere sempre ricoperto un ruolo di primaria rilevanza per la determinazione della prestazione lavorativa. Da un punto di vista giuridico, era la categoria che assicurava la determinatezza o determinabilità¹⁷⁶ dell'oggetto contrattuale, richiesta dall'art. 1273 c.c. spagnolo.

I confini delle categorie erano tracciati sostanzialmente dalla loro denominazione e dalla descrizione scritta dei profili professionali dell'azienda. La prima non era altro che un *nomen* che richiamava espressioni di uso comune e accettate nel mercato del lavoro¹⁷⁷; la seconda si concretizzava in indicazioni generiche e sintetiche relative a determinati aspetti della qualifica. Anzitutto veniva fatto riferimento alle caratteristiche soggettive richieste per appartenere alla categoria (età, precedenti penali, capacità tecniche, livello d'istruzione, esperienza, ecc.) e a quelle oggettive che la delimitavano (basicamente funzioni e compiti¹⁷⁸). Attorno a queste ultime si affiancavano le indicazioni gerarchiche (da chi dipendeva o come interagiva un certo profilo professionale e quale grado di autonomia possedeva), e altre caratteristiche che "coloravano" ulteriormente la prestazione in

¹⁷⁵ Il testo completo dell'art. 22, co. 2, del *Texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores* (RD legislativo. n. 1/1995), nella sua versione originaria era il seguente: «*Se entenderá por grupo profesional el que agrupe unitariamente las aptitudes profesionales, titulaciones y contenido general de la prestación y podrá incluir tanto diversas categorías profesionales como distintas funciones o especialidades profesionales*».

¹⁷⁶ A. MARTIN PEREZ, *Sobre la determinación de la prestación obligatoria*, in *Revista General de Legislación y Jurisprudencia*, 1958, n. 205 (fasc. 1-2), pp. 5 ss.; F. ALEMÁN PÁEZ, *Autonomía individual, determinación y determinabilidad del objeto del contrato de trabajo*, in J. Cruz Villalón, *Los protagonistas de las relaciones laborales tras la reforma del mercado de trabajo*, Consejo Economico y Social, Madrid, 1995, pp. 349 ss.

¹⁷⁷ Ad esempio: carpentiere, programmatore, analista di sistemi, guardia giurata, ecc.

¹⁷⁸ A tal proposito, bisogna dare conto del fatto che la descrizione dei compiti della categoria rispondeva in un primo momento ad un'organizzazione del lavoro rigida e parcellizzata. In un'ottica garantista finalizzata a dare maggiore specificità possibile alla prestazione esigibile, vi era quasi una coincidenza tra posto di lavoro e categoria, da cui derivava un'atomizzazione di queste ultime. Le categorie contenevano così una descrizione esaustiva dei compiti richiesti. Le esigenze di flessibilità hanno però determinato la necessità di porre un freno a questa pratica, costruendo perciò la categoria attorno a descrizioni più ampie delle funzioni richieste.

esame (metodo di lavoro, livelli di rendimento, condizioni esterne di lavoro, ecc.)¹⁷⁹.

La primazia della categoria professionale emergeva, tra le altre cose, dal fatto che questa assurgesse a parametro di riferimento per identificare quando il cambiamento delle mansioni determinasse una mobilità funzionale del lavoratore, come tale garantita dalle regole di cui si dirà più avanti¹⁸⁰.

Da ultimo, è da citare la funzione, la quale costituisce lo strumento classificatorio che più specificamente individua la sfera di attività convenuta. Nel fare questo la funzione indica un posto di lavoro¹⁸¹, il quale è composto da varie mansioni, le quali a loro volta delimitano le singole operazioni in cui è divisa ogni funzione.

Con la riforma apportata nel 2012¹⁸² tuttavia, il legislatore ha espunto dal testo dell'art. 22 ET ogni riferimento alla categoria professionale, lasciando il solo gruppo professionale come strumento di inquadramento dei lavoratori. In seguito alla riforma, il comma 2 della norma definisce ora il gruppo come quello «*che riunisce in modo unitario le attitudini professionali, i titoli e il contenuto generale della prestazione e che può*

¹⁷⁹ F. ALEMÁN PÁEZ, *El encuadramiento profesional*, cit.

¹⁸⁰ La categoria è assurta a parametro di riferimento per la mobilità funzionale con diversi gradi di profondità secondo l'evoluzione legislativa. Infatti, a fronte di una prima fase in cui i lavoratori erano inquadrati in categorie indipendenti e incomunicabili fra loro, che descrivevano i confini della mobilità funzionale, si è passati ad una fase più aperta e flessibile. Con la *Ley 11/1994, de 19 de mayo*, infatti, è stata introdotta la possibilità di assegnare il lavoratore a compiti riconducibili anche a «*categorías equivalentes*» a quella d'origine. Per un approfondimento si richiama qui: F.J. POZO MOREIRA, *Las "categorías equivalentes" como referente en la actual regulación laboral*, in *Relaciones Laborales: Revista crítica de teoría y práctica*, 2010, n. 2, pp. 775-789; L.R. MARTÍNEZ GARRIDO, *La nueva movilidad funcional*, in *Actualidad Laboral*, 1994, n. 3, pp. 593-600. Non manca inoltre chi ha ritenuto che la categoria fosse lo strumento di riferimento solo nel caso di mobilità verso il basso, mentre sarebbe il gruppo professionale a disegnare i limiti della mobilità ascensionale. Per questa tesi si veda in dottrina: C. ORTIZ LALLANA, *Movilidad funcional: atribución al trabajador de tareas de categoría inferior a título permanente. Límites y calificación jurídica*, in *Relaciones Laborales: Revista crítica de teoría y práctica*, 1987, n. 2, p. 544; in giurisprudenza: *Tribunal Central de Trabajo, sentencia del 5 marzo 1986*.

¹⁸¹ È propriamente quello che seleziona una serie di mansioni proprie di una generica occupazione. Si pensi ad esempio al caso del "montatore", che è un'occupazione che ben può dividersi in diversi posti di lavoro a seconda della posizione lungo la catena di montaggio. Sul punto si veda: R. DE LUCAS ORTUETA, *Valoración de tareas y estructura de salarios*, Artes Gráficas y Ediciones, Madrid, 1963, p. 19.

¹⁸² *Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral*.

comprendere vari compiti, funzioni, specializzazioni professionali o responsabilità attribuite al lavoratore».

Questo è un cambiamento di non poco conto visto che, come detto, il sistema di classificazione spagnolo trovava il suo perno proprio nella categoria. La *ratio* di questa riforma risiede nella volontà di ampliare il potere di direzione del datore di lavoro garantendo maggiori margini di flessibilizzazione della prestazione¹⁸³. Ed è questa una volontà che da tempo il legislatore spagnolo persegue¹⁸⁴, con l'obiettivo di cercare di superare una disciplina del *grupo profesional* inteso nel senso delle *Ordenanzas Laborales* che, come detto, riflettevano i diversi segmenti dell'azienda secondo l'organizzazione dipartimentale, ordinando orizzontalmente i vari gruppi e differenziandoli solo in base alla rispettiva competenza e al posto che occupavano nel processo produttivo. Si è visto anche che la definizione legislativa di gruppo professionale dell'ET, sin dalla sua formulazione originaria del 1980¹⁸⁵, si è sempre discostata da tale visione. Come visto infatti, il legislatore definisce *grupo profesional* quello che riunisce unitariamente lavoratori che condividono gli stessi titoli e/o attitudini professionali (oltre che il medesimo contenuto generale della prestazione). Ne consegue che i gruppi professionali secondo la definizione legislativa sono omogenei dal punto di vista contenutistico e ordinati in una gerarchia verticale tra di loro¹⁸⁶.

A complicare le cose però c'è stato il fatto che, anche in seguito all'ingresso della norma statutaria e per diversi decenni a seguire, la negoziazione collettiva ha continuato a fare riferimento nella larga maggioranza

¹⁸³ È lo stesso legislatore, nel *Preámbulo* alla *Ley 3/2012, de 6 de julio*, a manifestare questa intenzione: «*Il sistema di classificazione professionale passa ad avere come unico riferimento il gruppo professionale con l'obiettivo di superare la rigidità della nozione di categoria professionale e fare della mobilità funzionale ordinaria un meccanismo più fruibile ed efficace*».

¹⁸⁴ Oltre alla norma statutaria del 1980 e alle modifiche del 2012, anche la riforma del 1994 si inseriva in tale disegno, introducendo ad esempio la possibilità di assegnare il lavoratore anche a categorie professionali equivalenti. Sul punto si veda più diffusamente: M.D. ROMÁN DE LA TORRE, *Clasificación profesional y movilidad funcional*, in F. Valdés Dal-Re (director), *La reforma del mercado laboral*, Lex Nova, Valladolid, 1994, pp. 190 ss.

¹⁸⁵ Nella versione originaria dell'ET, approvata con *Ley 8/1980, de 10 de marzo*, era l'art. 39, co. 2, a riprendere in parte la definizione di gruppo già vista, ossia quello che «*raggruppa unitariamente le attitudini professionali, i titoli e il contenuto generale della prestazione*».

¹⁸⁶ M.Á. ALMENDROS GONZÁLEZ, *La clasificación profesional del trabajador: tecnología, organización del trabajo y régimen jurídico*, cit., pp. 110 ss.

dei casi al *grupo profesional* come inteso nel senso delle *Ordenanzas Laborales*. Diversi contratti hanno infatti operato effettivamente un cambiamento dei contorni del gruppo, organizzandolo in modo omogeneo secondo criteri come la specializzazione professionale, il tipo di lavoro, i titoli o la responsabilità; tuttavia, questo mutamento riguardava solo i limiti “esterni” per così dire, poiché al suo interno si continuava a mantenere una suddivisione in categorie. In tal guisa, risultava depotenziato peraltro lo stesso art. 39 ET, che invece avrebbe garantito al datore la possibilità di variare i compiti del prestatore rispettando il solo gruppo professionale (oltre che le attitudini richieste dalle nuove mansioni)¹⁸⁷. A questa situazione si aggiungeva poi quella di un numero considerevole di contratti che continuavano a disegnare il gruppo nel senso tradizionale, senza nemmeno quegli adattamenti ai suoi confini esterni di cui si è appena detto¹⁸⁸.

L’epilogo di questa situazione era quello di determinare un disallineamento tra la previsione normativa e la realtà dei rapporti economici, che ha finito per rimandare al giudice (con tutto ciò che ne consegue in termini di indeterminabilità del diritto) la decisione concreta sull’effettiva equivalenza o meno delle funzioni¹⁸⁹.

D’altro canto però, bisogna sottolineare come già a partire dagli anni Ottanta del Novecento alcuni contratti collettivi d’avanguardia avevano iniziato a fare del gruppo lo strumento cardine dell’inquadramento e quello su cui basare la mobilità funzionale del lavoratore¹⁹⁰ al fine di effettuare una determinazione a livello settoriale della classificazione professionale, possibile appunto grazie all’utilizzazione dello schema più ampio del gruppo che permette un adattamento alle necessità particolari di ogni impresa¹⁹¹.

¹⁸⁷ M.D. ROMÁN DE LA TORRE, *Poder de dirección y contrato de trabajo*, Ediciones Grapheus, Valladolid, 1992, pp. 165 ss.

¹⁸⁸ M.Á. ALMENDROS GONZÁLEZ, *El grupo profesional como presupuesto de flexibilidad interna*, in *Revista Doctrinal Aranzadi Social*, 2012, n. 3, p. 14.

¹⁸⁹ M.D. ROMÁN DE LA TORRE, *Poder de dirección y contrato de trabajo*, cit.

¹⁹⁰ F. ALEMÁN PÁEZ, *La categoría y el grupo profesional como límites a la movilidad funcional*, in *Relaciones Laborales: Revista crítica de teoría y práctica*, 1992, n. 2, pp. 166-167; F. ALEMÁN PÁEZ, C. ESTÉVEZ GONZÁLEZ, C. GRAU PINEDA, *El encuadramiento profesional en la reforma de 2012: un ejemplo del derecho del trabajo de la hiper crisis*, in *Revista Doctrinal Aranzadi Social*, 2012, n. 4, p. 12.

¹⁹¹ M.Á. ALMENDROS GONZÁLEZ, *Organización del trabajo, cualificación y clasificación profesional*, in R. Escudero Rodríguez (coordinador general), *La negociación colectiva en España: un enfoque interdisciplinar*, Ediciones Cinca, Madrid, 2008, p. 371.

I contratti a cui si sta facendo riferimento erano anzi tutto quello dell'industria chimica a cui si è poi aggiunto quello del metallo¹⁹². Essendo perciò quelli che vantano la più lunga tradizione nell'utilizzo fondamentale del gruppo professionale sarà utile procedere ad un loro esame per capire come questo concretamente viene inteso nelle relazioni industriali spagnole.

4.1. L'inquadramento professionale nelle relazioni industriali.

Per quanto riguarda il settore *metal*¹⁹³ ci si accorge subito come in realtà la divisione dipartimentale continui in un qualche modo a reggere, mutando però il nome, dal momento che vengono previste tre *divisiones funcionales*: personale tecnico, impiegati, personale operativo. Tali divisioni funzionali servono però a raggruppare i veri e propri gruppi professionali nei quali vengono classificati i lavoratori. Questi ultimi sono sette e i lavoratori vengono collocati al loro interno sulla base di sei fattori, ossia: conoscenze, per le quali si deve tenere conto non solo del possesso della formazione di base per lo svolgimento del compito, ma anche dell'esperienza accumulata e (addirittura) delle difficoltà incontrate nello sviluppare le proprie competenze; iniziativa, con cui si valuta il grado di dipendenza da direttive o norme esecutive; autonomia, con cui si valuta il grado di dipendenza gerarchica nello svolgimento delle mansioni; responsabilità, che si occupa di vagliare il livello di libertà di manovra del lavoratore e la sua possibilità di incidere sui risultati e sulle conseguenze della gestione; comando, che tiene conto dei compiti di direzione e controllo di altri lavoratori gerarchicamente inferiori; complessità, fattore la cui valutazione è basata sul numero e sul grado più o meno elevato di integrazione degli altri fattori.

Ne emerge un quadro in cui ai fini della classificazione del lavoratore ciò che rileva sono sostanzialmente le sue competenze (in termini di titoli ed esperienza acquisita) e la sua autonomia (in termini di libertà di manovra, dipendenza gerarchica e capacità di incidere sui processi produttivi e sui risultati del proprio lavoro). A ben vedere è quindi un meccanismo qualificatorio non così innovativo, dato che sono molti gli aspetti che si concentrano unicamente sulle competenze *hard*, conferendo alla

¹⁹² F. ALEMÁN PÁEZ, *Flexibilidad y movilidad interna. Notas críticas y mixtificaciones teóricas al hilo de las novedades de las últimas reformas legislativas (Ley 3/2012, de 6 de julio)*, in *Revista Española de Derecho del Trabajo*, 2013, n. 158, p. 21.

¹⁹³ Si farà riferimento al *IV Convenio colectivo estatal de la industria, las nuevas tecnologías y los servicios del sector del metal (Res. de la DGE de 29 diciembre 2021, BOE de 12 enero 2022)*.

classificazione un respiro generale che riecheggia i tentativi di oggettivazione del valore di ogni singola posizione lavorativa operato dalla *job evaluation*.

I contratti collettivi infatti ordinariamente agganciano ad una certa qualificazione i titoli necessari per svolgerla¹⁹⁴, dimostrandosi così in una certa maniera vetusti, considerato che la transizione tecnologica e organizzativa richiede semmai che ai titoli professionali iniziali si affianchi una formazione permanente (se non un vero e proprio riaddestramento per quei segmenti della forza lavoro che sono a maggior rischio di emarginazione)¹⁹⁵ al fine di potenziare le capacità personali di adattamento, flessibilità e gestione versatile degli strumenti di produzione. Una simile attenzione ai titoli conseguiti e alla formazione pregressa sarebbe anzi da rigettare completamente in uno scenario di Industria 4.0 tenendo presente che diversi osservatori hanno evidenziato come non si debba formare il lavoratore ad alcuna competenza specifica, cambiando poi la formazione ogni volta che mutino i posti di lavoro, ma integrare il suo “saper fare” già acquisito con altre competenze trasversali che possano renderlo adattabile ai diversi posti e alle diverse organizzazioni¹⁹⁶.

A riprova dell'adozione di un paradigma passato, si consideri che le stesse *divisiones funcionales* riflettono una scarsa considerazione della qualità del lavoro manuale, secondo la classica ripartizione tra alte posizioni che svolgono compiti intellettuali e di qualità, e basse posizioni che svolgono compiti di fatica e senza alcun apporto creativo. Questo quadro emerge dal fatto che i primi due gruppi (quelli dai compiti più qualificati) raccolgono categorie del solo «personale tecnico»; il «Gruppo 3» (quello mediano) raccoglie categorie di tutte le divisioni funzionali; mentre gli ultimi quattro gruppi (quelli dai compiti meno qualificanti) raccolgono categorie solamente degli «impiegati» e del «personale operativo».

Nella descrizione di ogni gruppo professionale si indicano i criteri generali che accomunano le funzioni in esso ricomprese, da cui si evince una pura scala gerarchica. Si parte infatti dal «Gruppo 1», nel quale i lavoratori svolgono con un alto grado di autonomia funzioni di gestione di una o più

¹⁹⁴ D. LANTARÓN BARQUÍN, *Clasificación profesional y movilidad funcional: hiperrealismo judicial, impresionismo de la flexiseguridad y otras reflexiones expresionistas*, in *Revista de Justicia Laboral*, 2010, n. 44, p. 17.

¹⁹⁵ M. MARTÍNEZ BARROSO, D. MEGINO FERNÁNDEZ, *La formación en un mercado laboral tecnificado*, Tirant lo Blanch, Valencia, 2021, p. 62.

¹⁹⁶ M.L. RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, D. PÉREZ DEL PRADO, *Economía digital: su impacto sobre las condiciones de trabajo y empleo. Estudio de caso sobre dos empresas de base tecnológicas*, Fundación para el Diálogo Social, Madrid, 2017, pp. 8-9.

aree funzionali dell'impresa o realizzano compiti tecnici che richiedono la maggiore qualificazione poiché sono del più alto livello di complessità; fino ad arrivare al «Gruppo 7», dove il personale è destinato a compiti di sforzo fisico o di attenzione, dovendo eseguirli nel rispetto di istruzioni concrete, chiaramente prestabilite, e senza la necessità di una formazione specifica o di un periodo di adattamento.

A completare il quadro della divisione verticale, c'è poi l'indicazione, per ogni gruppo, della formazione richiesta per svolgere i compiti in esso compresi, anche qui in ordine decrescente dal primo al settimo gruppo.

Interessante è anche notare come non sia sopito del tutto il potenziale evocativo della tradizionale classificazione professionale, dato che nei sette gruppi si indicano le categorie professionali di riferimento (anche se a mero «titolo orientativo»). Il quadro descrittivo si conclude con un'esemplificazione delle mansioni riferibili al gruppo, cosicché ogni attività che sia assimilabile a tali compiti possa essere ricompresa in tale gruppo, anche in questo caso perciò tradendo un certo interesse per la definizione categoriale e funzionale dei compiti del lavoratore.

Anche per il settore della *química*¹⁹⁷ ritroviamo sostanzialmente lo stesso disegno strutturale. Sono individuate anzi tutto le varie *divisiones orgánicas funcionales*, che in questo caso sono però sei e non tre, come nel contratto precedentemente esaminato: produzione, manutenzione, servizi, ricerca e laboratori, amministrazione e informatica, commerciale.

Anche i fattori che determinano l'appartenenza ad un certo gruppo professionale sono coincidenti nel numero, nel tipo e nelle definizioni a quelli del settore del *metal*¹⁹⁸.

I gruppi professionali sono nove. Di nuovo i gruppi si differenziano verticalmente sulla base di compiti maggiormente qualificati («Gruppo 8») o

¹⁹⁷ Si farà riferimento al *XX Convenio general de la industria química (Res. de la DGE de 7 julio 2021, BOE de 19 julio 2021)*.

¹⁹⁸ Le poche differenze sono del tutto marginali. Infatti va semplicemente dato conto del fatto che qui i fattori sono cinque e non sei, ma solamente perché vengono uniti in un unico fattore quelli di «*iniciativa*» e «*autonomia*» (ora definito «*iniciativa/autonomia*»). Nel contratto dei chimici si apprezza inoltre una migliore descrizione dei fattori, dato che la definizione generale di ciascuno di essi è sempre accompagnata da ulteriori elementi che meglio specificano cosa debba essere vagliato. A titolo d'esempio, si prenda in esame il fattore della «*complessità*»: accanto alla definizione, che come detto ricalca quella del settore del *metal*, si elencano tre indicatori che meglio chiariscono a quali caratteristiche del ruolo lavorativo si debba fare riferimento, in particolare: la difficoltà del lavoro, le abilità speciali del lavoratore, l'ambiente di lavoro. Si afferma invece che non incideranno su questo fattore le modalità con cui viene fornita la prestazione (come il lavoro notturno, su turni, ecc.).

più elementari («*Gruppo 1*»). A questi si aggiunge poi un «*Gruppo 0*» che raggruppa gli alti dirigenti, ossia coloro i quali debbono occuparsi di elaborare le politiche orientate all'uso efficace delle risorse umane e materiali dell'impresa. Per ogni gruppo è specificato il livello di formazione richiesta e sono esemplificate le attività di riferimento, così da includere nel gruppo tutte quelle che per analogia sono ad esse equiparabili (non così tuttavia per il «*Gruppo 0*», per il quale si presentano solo i criteri generali di appartenenza).

Significativo è il fatto che non è presente nel contratto dei chimici alcun riferimento alle categorie professionali, dal che si trae la conferma del fatto che sia in realtà questo settore a guidare il cambiamento. Il contratto *metal* infatti, seppure nel contesto generale rappresenti uno di quelli più avanzati, rimane piuttosto ancorato alla categoria come visto in precedenza.

Questa differenza emerge ancora di più se si tiene conto di un altro elemento tutt'altro che secondario, vale a dire come i contratti collettivi ai livelli inferiori (soprattutto di impresa) recepiscano e implementino le linee individuate dalla contrattazione statale. A tal proposito, i contratti di settore si preoccupano di guidare la transizione per quelle aziende che ancora non adottano la classificazione per gruppi (art. 37 *CC Metal* e art. 23 *CC Química*) tradendo diversi approcci. Nel settore del metallo infatti, all'affermazione dell'obbligo per i livelli inferiori di adeguarsi alla classificazione ivi prevista, si accompagna immediatamente il riconoscimento di come questo sistema determini una modifica sostanziale dei precedenti metodi di classificazione e di come quindi sia necessario facilitare un «*adeguamento graduale*» degli stessi.

Da questa “morbidezza” nell'implementazione della classificazione per gruppi deriva che, tutt'oggi, nei contratti collettivi di impresa del settore metallo non sempre vi è un abbandono della categoria professionale¹⁹⁹.

Per quanto riguarda il settore dell'industria chimica, anche in questo caso il contratto pare essere più incisivo. Si riconosce infatti la necessità di trovare il massimo accordo possibile nell'applicazione della “nuova” classificazione, e si stabilisce la possibilità di sottoporsi alla mediazione o all'arbitrato di una Commissione Mista laddove non sia raggiunto un accordo tra azienda e rappresentanti dei lavoratori. Non solo, qualsiasi parte può

¹⁹⁹ Per un'analisi dei contratti collettivi delle imprese del settore che mette in luce proprio come la categoria professionale continui a resistere si veda: G. PENSABENE LIONTI, *La clasificación profesional*, in J. Gil Plana (director), *La negociación colectiva en el sector del metal*, Ministerio de Trabajo y Economía Social, Madrid, 2021, pp. 202 ss.

richiedere un parere alla stessa commissione in relazione all'applicazione della classificazione di gruppo nell'impresa.

Come si può osservare quindi, tentare per via legislativa di ampliare il potere organizzativo ridisegnando gli strumenti di inquadramento è un progetto che non assicura un risultato concreto nella contrattazione collettiva, che è poi la sede dove questa disciplina può esplicare i suoi effetti. La legge deve per forza di cose essere generica²⁰⁰ perché deve riuscire ad essere applicabile a tutti i settori produttivi, ognuno dei quali ha proprie specificità e profonde differenze rispetto agli altri. Ne consegue che se le parti sociali non intendono realmente adattarsi a tale schema legislativo, avranno sempre buon gioco per forzare il dato testuale (generico) e applicarlo in una maniera tale da svuotarlo del suo contenuto, continuando così a riproporre i tradizionali strumenti di inquadramento²⁰¹, o comunque ad edulcorare l'applicazione pratica del *grupo profesional*²⁰².

E a nulla vale indicare, come fa l'art. 22, co. 2, ET altri elementi per cercare di meglio caratterizzare i confini del gruppo (come compiti, funzioni, specialità professionali e responsabilità), poiché non apportano chiarezza, ma si risolvono semplicemente in altre categorie generali che possono trovare diverse declinazioni a seconda dei casi specifici. Se ne ricava che la tecnica del nostro art. 2103 c.c. di rimandare alle relazioni industriali il compito di definire i confini di potere specificativo e *ius variandi* è la strategia corretta per procedere ad una qualificazione della professionalità che abbia una reale saldatura con l'evolversi dei rapporti economici nei diversi settori produttivi.

²⁰⁰ M.D. ROMÁN DE LA TORRE, *Clasificación profesional y movilidad funcional*, in F. Valdés Dal-Ré (director), *La reforma del mercado laboral*, Lex Nova, Valladolid, 1994, p. 172.

²⁰¹ È dello stesso avviso M.Á. ALMENDROS GONZÁLEZ, *El grupo profesional como presupuesto de flexibilidad interna*, cit., pp. 11, 15, il quale a suffragio della propria tesi porta l'esempio del contratto collettivo del settore degli auto-taxi. Fino al contratto del 2000, l'art. 13 affermava che date le caratteristiche del settore si sarebbe creata una sola «categoria professionale» (che si sarebbe poi potuta ampliare secondo le necessità del settore). A seguito della riforma e fino all'ultimo contratto collettivo statale ad oggi vigente, ossia il *VIII Convenio colectivo nacional para el sector de auto-taxis (Res. de la DGE de 27 abril 2017, BOE de 17 mayo 2017)*, si è semplicemente cambiato il termine categoria professionale con quello di «gruppo professionale», a fronte però di un invariato sistema di inquadramento (che appunto continua a classificare i lavoratori nell'unico ruolo di «conductor»). La riforma legislativa è così stata lasciata priva di qualsivoglia effetto concreto nel settore.

²⁰² È proprio il caso del settore *metal*, che come detto è addirittura uno dei contratti che a livello nazionale vanta un più lungo utilizzo del *grupo profesional* come strumento centrale di inquadramento.

Oltre a ciò, pure nel merito della domanda a cui si voleva rispondere, ossia come può l'inquadramento professionale riuscire a tutelare la professionalità del lavoratore, i risultati non paiono soddisfacenti. La prestazione in Industria 4.0 tende a diventare ipertrofica se guardata secondo gli schemi tradizionali: si ampliano i compiti che vengono richiesti al lavoratore, il quale potenzialmente può trovarsi a cambiare spesso le proprie funzioni, e la capacità di raccolta dei dati consente un'organizzazione *just in time* della prestazione. Ampliare semplicemente i livelli di inquadramento non fa altro che aggravare l'incertezza sulla professionalità richiesta al lavoratore, che in una fase di transizione come quella attuale è già difficilmente inquadrabile. Ciò si riverbera peraltro in un disallineamento tra titoli di studio formalmente richiesti da un lato e competenze concretamente necessarie dall'altro. Infatti, per ricoprire i diversi ruoli lavorativi in un contesto tecno-organizzativo in rapida evoluzione, capire quale sia la professionalità necessaria è il punto di partenza per programmare l'inevitabile percorso di *lifelong learning* che appare centrale nei moderni mercati del lavoro. Accorpare invece in un unico livello diversi ruoli determina una spinta contraria a tale necessità. Il risultato è peraltro quello di aumentare la confusione tra potere direttivo e *ius variandi* che, come visto, si determina già naturalmente in Industria 4.0.

4.2. La parte dinamica dell'inquadramento.

Lo spazio di intervento degli attori collettivi è ancor più incisivo se si considera che, come è ovvio, la collocazione dei compiti e delle funzioni all'interno di questo o quel gruppo ha implicazioni dirette in ambito di *ius variandi*.

A tal proposito, bisogna ricordare che in Spagna, la modifica dei compiti di lavoro da parte del datore può essere inquadrata secondo una bipartizione rappresentata da un lato dalla mobilità ordinaria e dall'altro dalla modifica sostanziale delle condizioni di lavoro.

La mobilità funzionale ordinaria è disciplinata dall'art. 39 ET, dal quale se ne ravvisano due tipi: quella orizzontale e quella verticale.

La prima è quella che si verifica all'interno del gruppo professionale in cui è inquadrato il lavoratore oggetto del potere direttivo del datore. Il primo comma specifica che è comunque effettuata sulla base dei titoli accademici o professionali necessari per esercitare l'attività lavorativa e nel rispetto della dignità del lavoratore. Se ne ricava anzi tutto che, nulla specificando la legge, questo tipo di mobilità sia acausale e libera nel tempo (ossia possa stabilirsi per un periodo limitato oppure definitivamente). Per quanto

riguarda invece il limite dei titoli, questo va inteso esteso anche ai permessi o alle licenze richiesti dalla legge per svolgere una determinata funzione²⁰³.

La mobilità verticale si connota invece per il fatto che i nuovi compiti a cui viene assegnato il lavoratore sono esterni al gruppo professionale di provenienza (sia in senso ascendente che discendente). Anche in questo caso rimangono validi i limiti appena enunciati dei titoli professionali e del rispetto della dignità del lavoratore, ma a questi se ne aggiungono altri tre: da un punto di vista causale, questa mobilità sarà possibile solo laddove sussistano ragioni tecniche od organizzative a giustificarla; da un punto di vista temporale, i nuovi compiti potranno essere svolti solo per un periodo definito, in particolare solo per il tempo necessario al soddisfacimento delle ragioni giustificative; infine, si richiede che il datore comunichi la sua volontà e le ragioni che la motivano ai rappresentanti dei lavoratori.

La modifica sostanziale delle condizioni di lavoro trova invece la sua disciplina divisa tra lo stesso art. 39 ET e l'art. 41 ET. Nell'art. 39 si ravvisa quella che può essere definita come mobilità funzionale straordinaria, poiché eccede i limiti previsti dallo stesso articolo. Ne derivano principalmente due conseguenze: la prima è che non si applica la disposizione dell'art. 39 che ancora la retribuzione a quella originaria anche nel caso di svolgimento di mansioni inferiori; la seconda è che si applica l'art. 41 ET. Quest'ultimo stabilisce propriamente cosa debba intendersi per modifica sostanziale delle condizioni di lavoro: tale è quella che la direzione dell'impresa apporta qualora sussistano comprovati motivi economici, tecnici, organizzativi o di produzione. Si specifica inoltre che sono considerate tali quelle connesse alla competitività, alla produttività o all'organizzazione tecnica o del lavoro nell'impresa. Spetterà poi al giudice stabilire se questa modifica stabile delle condizioni sia legittima perché sorretta dai giustificativi enunciati²⁰⁴.

L'art. 41 si preoccupa infine di stabilire una particolare procedura a cui il datore si deve attenere per esercitare correttamente questo potere, differenziandosi nel caso in cui la modifica sia individuale o collettiva. Quest'ultima è tale se nell'arco di novanta giorni coinvolge: dieci lavoratori nelle

²⁰³ J.M. GOERLICH PESET, *Modificaciones contractuales*, in J.M. Goerlich Peset (director), *Derecho del trabajo*, Tirant lo Blanch, Valencia, 2019, p. 412.

²⁰⁴ La giurisprudenza del *Tribunal Supremo* stabilisce innanzi tutto cosa debba intendersi per "modifica sostanziale", vale a dire non ogni modifica delle condizioni di lavoro, ma solo quella che «trasforma gli aspetti fondamentali della relazione lavorativa, in una misura tale che diventino altri in maniera rilevante» (STS 11 dicembre 1997, Rec. 1281/1997).

imprese con meno di cento dipendenti; il dieci per cento dei lavoratori nelle imprese che occupano tra i cento e i trecento dipendenti; trenta lavoratori nelle imprese che occupano più di trecento dipendenti. Quando non sono raggiunte tali soglie numeriche, la modifica si considera individuale. Questa differenziazione rileva poiché le maggiori tutele sono previste nel caso di modifica collettiva. Infatti, nel caso in cui la modifica sia individuale il comma terzo dell'art. 41 richiede solamente la notifica scritta e motivata al lavoratore e ai suoi rappresentanti legali entro i quindici giorni antecedenti alla sua attuazione.

Da notare peraltro che nel caso in cui il lavoratore subisca un pregiudizio dalla modifica sostanziale può sempre recedere dal contratto ricevendo un'indennità pari a venti giorni lavorativi per ogni anno di servizio, con un massimo di nove mensilità. Si tenga presente tuttavia che i margini per riuscire ad intraprendere questa soluzione non sono per il lavoratore del tutto agevoli. La giurisprudenza ha ritenuto infatti che il danno patito debba essere dimostrabile in forma diretta²⁰⁵ e debba essere di una certa entità²⁰⁶. Inoltre si è data un'interpretazione restrittiva del termine «*pregiudizio*», ritenendo che esso si configuri solo in ipotesi eccezionali, vale a dire quando la modifica determini un detrimento: alla conciliazione vita/lavoro²⁰⁷; alla capacità di accudimento dei figli e dei genitori²⁰⁸; alla compatibilità con un'altra occupazione²⁰⁹.

Non configura pregiudizio invece il mancato rispetto da parte del datore della procedura di cui all'art. 41 ET²¹⁰. Quando viene violato tale articolo e il lavoratore soffre un pregiudizio alla propria dignità²¹¹ è tutt'al più

²⁰⁵ Cioè debba esistere un nesso diretto tra modificazione e pregiudizio. Sul punto si veda: STSJ delle Baleari del 11 settembre 2001 (*recurso* 387/2001). Tuttavia, non è necessaria la dimostrazione concreta del danno qualora lo stesso possa dedursi dalla natura stessa della modifica. In questo senso: STSJ de La Rioja del 10 febbraio 2012 (*recurso* 28/2012), la quale ha ritenuto tale una modifica che comporti la riduzione del 20% del salario.

²⁰⁶ STSJ della Cantabria del 19 aprile 1999 (*recurso* 1626/1998); STSJ dell'Andalucía /Málaga del 8 ottobre 1999 (*recurso* 1296/1999); STSJ della Comunidad Valenciana del 28 settembre 2000 (*recurso* 2426/2000); STSJ delle Canarias/Las Palmas del 31 gennaio 2013 (*recurso* 1582/2012).

²⁰⁷ STSJ dell'Andalucía del 31 ottobre 2013 (*recurso* 2347/2012).

²⁰⁸ STSJ di Madrid del 21 giugno 2005 (*recurso* 1184/2005).

²⁰⁹ STSJ delle Asturias del 1° marzo 2013 (*recurso* 198/2013).

²¹⁰ STSJ della Navarra del 26 giugno 2013 (*recurso* 136/2013).

²¹¹ Si verifica il pregiudizio alla dignità nel caso in cui la modifica assuma un tratto discriminatorio o umiliante (STSJ di Cataluña del 15 giugno 1995 (*recurso* 3781/1995); del 19 luglio 1997 (*recurso* 5276/1997)). Ma si ritiene sussistente anche qualora l'entità della modifica sia eccessivamente onerosa per il lavoratore, in una misura tale da rendere insufficiente l'indennità ordinaria (STSJ della Comunidad Valenciana del 4 dicembre

applicabile l'art. 50, co. 1, ET, il quale permette di risolvere il contratto per giusta causa²¹². Non si tratta però di un rimedio extragiudiziale come quello di cui all'art. 41 ET, in quanto questa soluzione impone l'esercizio di un'azione rescissoria in tribunale, il quale solo potrà estinguere il contratto e liquidare l'indennità a titolo di risarcimento (in una somma pari a 33 giorni di lavoro per ogni anno di servizio, secondo quanto dispone lo stesso articolo).

Diverso invece il caso della modifica collettiva, per la quale il quarto comma, prevede un coinvolgimento sindacale. Il datore deve infatti avviare delle consultazioni che non possono durare più di quindici giorni e che devono riguardare le cause che motivano la modifica, la possibilità di evitare o ridurre le variazioni nonché la predisposizione degli strumenti necessari per attutire le conseguenze negative sui lavoratori.

Dal quadro appena illustrato emerge anzi tutto una differenza fondamentale con il sistema italiano, ossia una maggiore distinzione tra potere conformativo datoriale e potere di variare i contenuti della prestazione²¹³. Quest'ultimo in particolare può essere solo temporaneo (ex art. 39, co. 2, ET), a meno che non sussistano delle condizioni esterne (quelle enunciate dall'art. 41 ET) che “forzano” per così dire il datore al cambiamento sostanziale delle condizioni di lavoro concordate in origine con il dipendente. Tali scelte rientrano sempre nell'alveo della discrezionalità dell'iniziativa economica del datore, perciò al giudice non spetta un giudizio sull'opportunità o meno delle stesse; ne consegue ad esempio che il datore non è tenuto a provare che altre misure avrebbero potuto apportare benefici in termini di competitività, produttività o organizzazione, ma semplicemente che la modifica effettuata sia adeguata agli effetti perseguiti²¹⁴.

Bisogna però fare attenzione al fatto che il giudice non si limita al mero pronunciamento sulla legalità della misura (perciò sulla sussistenza della

1998 (*recurso* 3669/1997), che ha ritenuto tale una riduzione oraria di quattro ore della giornata lavorativa, unitamente alla diminuzione proporzionale del salario).

²¹² L'art. 50 ET permette di risolvere il contratto per giusta causa anche qualora il datore di lavoro non destini il lavoratore alle precedenti mansioni, una volta che sia intercorsa una sentenza che abbia riconosciuto come ingiustificata la modifica sostanziale delle condizioni di lavoro.

²¹³ Anche sul piano scientifico da sempre ci si sofferma sulla differenza tra mutamento di mansioni equivalenti e cambiamenti verticali, essendo questi ultimi i soli che determinano una rottura tra l'inquadramento originario del lavoratore e ciò che allo stesso è richiesto di svolgere. Sul punto si veda: F. VALDÉS DAL-RÉ, *La ruptura del principio de correspondencia función-categoría por ejercicio del ius variandi empresarial*, in *Revista de Política Social*, 1974, n. 103, pp. 9 ss.

²¹⁴ STS 12 luglio 2013 (*recurso* 89/2012).

causa esterna), ma può spingersi sino a vagliare la ragionevole adeguatezza tra la causa accreditata e la modifica effettuata²¹⁵. Ciò significa che il giudice dovrà guardare al caso specifico e non ragionare per criteri generali ed astratti. Nel fare questo, ben potrà valutare la proporzionalità tra i sacrifici richiesti ai lavoratori e i fini perseguiti dall'azienda²¹⁶.

In ogni caso, a presidio di eventuali abusi di diritto, si esclude che il potere di modifica sia legittimo qualora si possa dimostrare che la scelta datoriale sia del tutto irragionevole perché contraria al rispetto del canone della diligenza professionale dell'onesto commerciante, o perché cela il solo pretesto di esercitare delle pressioni sui lavoratori al fine di incrementare i profitti aziendali²¹⁷.

Per completezza, occorre comunque sottolineare come al datore sia lasciato in ogni caso un considerevole margine di libertà. Si è già potuto vedere infatti come nel determinare le cause giustificative della modificazione, la legge enunci criteri del tutto generali. Ancora di più, a seguito della riforma del 2012 il potere di modificazione è risultato ampliato in quanto precedentemente la norma stabiliva che sussistessero le ragioni economiche, tecniche, organizzative e produttive, qualora le misure adottate dall'impresa «*avessero contribuito ad apportare vantaggi*» competitivi o nella capacità di risposta alle esigenze della domanda. Oggi invece, come visto, scompare il riferimento finalistico della norma e le ragioni giustificative sussistono sempre quando sono in generale «*relazionate*» alla competitività, alla produttività o all'organizzazione tecnica o del lavoro nell'impresa, disinteressandosi così dell'effettivo risvolto pratico delle scelte operate dal datore ed eliminando il giudizio predittivo che veniva svolto dal giudice circa gli effetti della misura adottata²¹⁸. L'impresa ha così buon gioco nel giustificare *ex post* operazioni di modifica che non avevano un'effettiva necessità nel senso individuato dalla norma.

²¹⁵ STS 27 gennaio 2014 (*recurso* 100/2013) e 7 luglio 2016 (*recurso* 188/2015).

²¹⁶ STS 14 maggio 2020 (*recurso* 178/2018); STS 11 giugno 2020 (*recurso* 168/2019); STS 7 giugno 2018 (*recurso* 95/2017); STS 3 maggio 2018 (*recurso* 123/2017); STS 18 novembre 2015 (*recurso* 19/2015); STS 15 aprile 2015 (*recurso* 137/2013); le quali rimarcano però pure il fatto che non spetta ai giudici determinare l'esatta adeguatezza dei provvedimenti datoriali o arrivare ad un giudizio di opportunità.

²¹⁷ R. VALLEJO DA COSTA, V.P. LAFUENTE PASTOR, N. AYERRA DUESCA, *Modificación sustancial de condiciones de trabajo: avances y retrocesos*, in J. García Blasco, Á. Luis De Val Tena (diretores), *Crisis económica y empleo: la experiencia judicial aplicativa de las últimas reformas laborales*, Aranzadi, Cizur Menor, 2021, p. 335.

²¹⁸ F. VALDÉS DAL-RE, *Hacia un derecho común de la flexibilidad interna*, in *Relaciones Laborales: Revista crítica de teoría y práctica*, 2012, n. 19, p. 6.

Al di là di questo però è da apprezzare la tecnica di arginare l'utilizzo del vero e proprio potere di modifica delle mansioni del prestatore ad ipotesi in un qualche modo straordinarie in quanto salvaguarda la certezza dell'oggetto della prestazione. Tale elemento peraltro è tenuto in particolare considerazione dall'ordinamento spagnolo in quanto figura tra i requisiti essenziali che l'art. 1261 del codice civile spagnolo richiede per la validità del contratto di lavoro. In particolare sarà l'accordo tra datore e prestatore che dovrà definire con certezza l'oggetto della prestazione. Dire questo significa assicurare un importante ruolo, almeno dal punto di vista astratto di politica del diritto, alle singole parti contrattuali nel definire il "che cosa" della prestazione di lavoro²¹⁹. Non sorprende dunque che il potere di modifica delle funzioni lavorative del dipendente sia disciplinato in maniera più stringente quando la variazione ordinata dal datore esondi sino alla modifica delle condizioni sostanziali di lavoro pattuite originariamente.

Il fatto poi di prevedere un rimedio stragiudiziale (quello di cui all'art. 41, co. 3, ET) per i pregiudizi sofferti dal lavoratore nel caso di modifica delle condizioni di lavoro ha il pregio di tramutare *ex ante* l'esercizio errato dello *ius variandi* in un costo per il datore di lavoro. Certo, a tal proposito, sono comunque da condividere i dubbi espressi da parte della dottrina²²⁰ secondo cui agganciare la risoluzione indennizzata del contratto ad un presunto pregiudizio sofferto dal lavoratore fa sì che il datore nel concreto non accetti mai direttamente l'esistenza di tale danno, il quale per essere riconosciuto necessiterà di un pronunciamento del tribunale. Così facendo però, oltre ad incrementare il contenzioso, si disinnesci proprio l'elemento di tutela anticipatoria ed extragiudiziale dell'art. 41 ET, venendo a perdersi la capacità di presidio all'esercizio scorretto del potere di modifica del datore di lavoro.

Ciò che qui si sta cercando di suggerire però, è che una disciplina differenziata del potere direttivo sulla base dell'incidenza materiale che le scelte

²¹⁹ F. SUÁREZ GONZÁLEZ, *El origen contractual de la relación jurídica de trabajo*, in *Cuadernos de política social*, 1960, n. 48, pp. 103 ss.; F. PEREZ DE LOS COBOS, *Autonomía individual y determinación del objeto del contrato de trabajo*, in *Actualidad Laboral*, 1992, n. 2, pp. 373 ss.; S. DE SOTO RIOJA, *El contenido de la prestación laboral*, in *Relaciones Laborales: Revista crítica de teoría y práctica*, 1995, n. 2, pp. 175 ss.

²²⁰ J.M. MORALES ORTEGA, *Perjuicio del trabajador y modificaciones sustanciales: los medios de reacción*, in *Revista Española de Derecho del Trabajo*, 2001, n. 105, pp. 424 ss.; E.M. BLÁZQUEZ AGUDO, *Vías de reacción del trabajador frente al supuesto de modificación sustancial de sus condiciones de trabajo*, Bomarzo, Albacete, 2014, p. 128.

unilaterali del datore hanno nella relazione contrattuale sarebbe da preferire nel contesto di Industria 4.0.

Il nostro legislatore ha utilizzato invece come strumento per arginare lo *ius variandi* quello della categoria legale, che tuttavia, come visto nel paragrafo 3 del presente capitolo, può addirittura tradursi in una limitazione dello sviluppo professionale del lavoratore visto che non è affatto detto che in Industria 4.0 le competenze di un ruolo operaio siano per forza di cose deteriori rispetto a quelle di un ruolo impiegatizio (volendo conservare una distinzione semantica che a passi progressivi sembra comunque tramontare nel campo delle relazioni industriali).

In una prospettiva *de iure condendo* è allora forse preferibile superare il limite della categoria e rendere invece più stringenti i requisiti per la mobilità verticale verso il basso, al fine di non ricondurli ad una generica «*modifica degli assetti organizzativi aziendali che incide sulla posizione del lavoratore*». Sarebbe per esempio più opportuno agganciare l'esercizio dello *ius variandi* ad un criterio finalistico, come ad esempio richiedere che la modifica degli assetti organizzativi sia giustificata dalla necessità di raggiungere migliori standard di competitività o produttività o di migliorare e/o adattare l'organizzazione tecnica e di lavoro nell'impresa.

In questa maniera le esigenze dell'iniziativa economica privata sarebbero garantite, ma allo stesso tempo verrebbe fugato il rischio di conflitto con la tutela della professionalità del lavoratore. La mobilità funzionale "ordinaria", per così dire, rimarrebbe libera, così da garantire la flessibilità necessaria ad affrontare le esigenze di mercato, mentre il mutamento dell'oggetto della prestazione sarebbe ricondotto a effettive situazioni straordinarie.

5. La flessibilità interna nella transizione digitale.

Quanto appena detto in chiusura del precedente paragrafo è particolarmente importante per capire verso quale modello di flessibilità interna è bene muoversi in ottica di Industria 4.0.

A tal proposito bisogna sottolineare come diverse ricerche empiriche abbiano evidenziato una possibile correlazione tra l'incremento della flessibilità funzionale ed il contenimento del ricorso al licenziamento come strumento di adattamento alle fluttuazioni di mercato interno dell'impresa. Non solo, da questi studi risulta anche una riduzione dell'utilizzo del lavoro esterno al personale dell'azienda, con una conseguente contrazione delle forme di occupazione temporanea e precaria. A chiudere il quadro vi è la non secondaria considerazione per la quale spesso la flessibilità

funzionale è accompagnata dal coinvolgimento dei lavoratori e dal lavoro in gruppi, con benefiche ricadute in termini di soddisfazione individuale del lavoratore e di incremento delle performance e della produttività²²¹.

A ben vedere quindi, sebbene nell'attuale fase di transizione diviene fondamentale che l'impresa sappia cooperare con gli operatori esterni che fanno parte dello scenario in cui essa si trova ad agire, la mobilità funzionale può trasformare questa necessità in un'autentica opportunità.

Tra i soggetti esterni con cui bisogna fare i conti, primi fra tutti, vi sono i consumatori, nei confronti dei quali si attivano vere e proprie pratiche di collaborazione che li vedono coinvolti finanche nella progettazione del prodotto, trasformando la domanda in una richiesta non più di un generico bene o servizio realizzato in serie, ma in una domanda di un bene personalizzato secondo le esigenze e i gusti dello specifico consumatore. Questo è reso possibile dalla connettività delle tecnologie digitali, che riducono grandemente i costi di transazione anche a livello internazionale, e dalla smaterializzazione dei processi di produzione²²². La capacità dell'impresa di creare valore dipende allora dall'adattabilità dell'organizzazione alle richieste del mercato (e propriamente dello specifico consumatore).

Conseguentemente le relazioni interpersonali in azienda cambiano forma. Si impone infatti l'idea di una comunità aziendale intesa come *collaborative community*, nel senso di focalizzazione sullo scopo di gruppo piuttosto che sulle responsabilità individuali, con il risultato peraltro di riecheggiare un approccio corporativista nella filosofia aziendale. Come che sia, è vero comunque che si cerca di dare priorità alla risoluzione dei problemi indipendentemente, ove possibile, dagli specifici campi di responsabilità del singolo lavoratore. In un sistema siffatto è necessario allora che l'organizzazione del management, come detto, sia orizzontale e veda l'irruzione anche di dinamiche informali di gestione dei processi²²³.

In un quadro di questo tipo allora il datore di lavoro, o chi ne fa le veci, è portato quasi inevitabilmente a servirsi del proprio potere di organizzazione. Infatti la predisposizione di un prodotto o servizio personalizzato richiede necessariamente un adattamento mutevole alle richieste che pervengono all'azienda. Né si può far fronte a questa situazione tramite schemi burocratici predefiniti, in altre parole tramite una classificazione

²²¹ Sul punto si veda l'ampia bibliografia citata in B. CARUSO, *Strategie di flessibilità funzionale e di tutela dopo il Jobs Act: fordismo, post-fordismo e Industria 4.0*, in *DLRI*, 2018, n. 157, pp. 82-83.

²²² F. SEGHEZZI, *op. cit.*, pp. 141-142.

²²³ *Ibid.*, p. 188.

delle posizioni lavorative che contempra *ex ante* questo assetto. Infatti, l'inquadramento del personale non può prevedere fino in fondo le mansioni che possono finire per essere richieste al lavoratore, in quanto è propriamente la mobilità funzionale che concede all'azienda di raggiungere una flessibilità tale che una predeterminata distinzione dei compiti, per quanto nuova ed adattabile, non permetterebbe di garantire.

Questo non costituisce di per sé un problema se si tengono presenti i benefici della mobilità funzionale che venivano accennati in apertura del presente paragrafo. Il tema è semmai quello di vigilare affinché la mobilità dei compiti assegnati al lavoratore non finisca per andare a detrimento della sua professionalità. La mobilità permette di effettuare rapidi aggiustamenti quantitativi nell'organizzazione del lavoro sia per eccesso (accumulo di compiti) sia per difetto (assenze intempestive, turni di ferie, malattie) e consente anche adeguamenti qualitativi per razionalizzare la gestione delle occupazioni. Per questo si deve incentivare il potere di conformazione della prestazione lavorativa, ma lo *ius variandi* è tutt'altra cosa e apre a problematiche differenti.

Posto che per la giurisprudenza prevalente²²⁴ la possibilità di modificare le mansioni del lavoratore è sempre stata ricondotta ad un vero e proprio libero potere del datore di lavoro, non si può comunque prescindere dal rispetto delle competenze soggettive che detiene il lavoratore.

Sia chiaro, non si tratta di riesumare l'interpretazione del cambio di mansioni ancorata al precedente art. 2103 c.c. Infatti, se è vero che già prima della riforma del 2015 c'erano state alcune aperture volte a riconoscere la c.d. professionalità potenziale (in opposizione alla professionalità statica) nella possibilità di introdurre da parte della contrattazione collettiva clausole di fungibilità tra mansioni diverse²²⁵, la giurisprudenza prevalente

²²⁴ Cass., sez. un., 7 agosto 1998, n. 7755 con nota di G. PERA, *Della licenziabilità o no del lavoratore divenuto totalmente inabile*, in *RIDL*, 1999, n. 2, pp. 170-183.

²²⁵ Cass. civ., sez. un., 24 novembre 2006, n. 25033, con note di: M. BORZAGA, *Principio di equivalenza delle mansioni e ruolo della contrattazione collettiva. Verso nuovi spazi di flessibilità?*, in *AGL*, 2007, n. 3, pp. 669 ss.; U. GARGIULO, *Clausole di fungibilità per "esigenze aziendali": un nuovo disorientamento della Cassazione?*, in *DLM*, 2007, n. 1, pp. 113 ss.; A. OCCHINO, *La clausola collettiva di fungibilità tra mansioni contrattualmente, ma non legalmente, equivalenti è valida per esigenze aziendali temporanee*, in *RIDL*, 2007, n. 2, pp. 336 ss. Successivamente, Cass. civ., sez. lav., 22 maggio 2014, n. 11395, con nota di S. MAGRINI, *Rivoluzioni silenziose nella giurisprudenza della Corte di Cassazione (in tema di demansionamento e di licenziamento per malattia)*, in *ADL*, 2015, n. 1, pp. 114 ss.; Cass. civ., sez. lav., 25 settembre 2015, n. 19037, con nota di A. SARTORI, *Mansioni e inquadramenti: il ruolo della contrattazione collettiva prima e dopo il Jobs Act*, in *ADL*, 2015, n. 6, pp. 1360 ss.

relativa alla disciplina anteriore al *Jobs Act* riteneva comunque ordinariamente legittimi solo quegli spostamenti verso nuovi compiti che fossero idonei a valorizzare le potenzialità che avrebbe potuto esprimere il patrimonio professionale del lavoratore. A contrario invece, la mobilità funzionale era considerata illegittima se si fosse risolta in un pregiudizio al diritto alla conservazione o al miglioramento delle competenze²²⁶.

Ciò che qui preme sottolineare è invece la necessità di limitare lo *ius variandi* affinché il suo esercizio non leda le competenze soggettive del lavoratore. Da un lato il legislatore del 2015 sembra cosciente di questa necessità, esplicitando ai commi 2 e 4 dell'art. 2103 c.c. che il demansionamento del dipendente può avvenire (comunque non oltre il livello inferiore a quello di origine) solo nel caso di una «*modifica degli assetti organizzativi aziendali che incide sulla posizione del lavoratore*» nonché nelle «*ulteriori ipotesi [...] previste dai contratti collettivi*».

Il tema però è ovviamente quello di valutare quando lo spostamento laterale determini comunque una variazione dell'oggetto della prestazione. Ampliare semplicemente gli strumenti di inquadramento (come fatto in Spagna nel passaggio dalla categoria al gruppo) presenta inevitabili rischi per la professionalità del dipendente. Peraltro, pure nel nostro ordinamento si hanno esempi di un approccio analogo, se si pensa ad esempio al pubblico impiego, dove la classificazione del personale è stata costruita secondo inquadramenti professionali a fasce larghe (c.d. *broad banding*), a partire dai rinnovi contrattuali di fine anni Novanta con le classificazioni professionali, e oggi con le aree di inquadramento²²⁷.

Simili strumenti, che intendono ovviamente centrare una maggiore flessibilità dell'oggetto della prestazione, nemmeno si rivelano sempre utili per Industria 4.0. Come visto infatti per il caso spagnolo, è ben facile ricadere di fatto in una *job evaluation* delle professioni, svalutando il lavoro manuale secondo concezioni novecentesche e agganciando la qualificazione

²²⁶ A tal proposito bisogna comunque tenere presente che il miglioramento della posizione professionale non veniva inteso come diritto alla progressione di carriera *tout court*, bensì come diritto ad essere spostati verso nuovi compiti che conservassero le medesime opportunità di crescita professionale che erano concretamente preventivabili nelle posizioni di provenienza. Per gli opportuni approfondimenti si rimanda qui a C. ZOLI, *Il controllo giudiziario e gli atti di esercizio del potere direttivo: il trasferimento del lavoratore e il mutamento delle mansioni*, in *DRI*, 2014, n. 3, pp. 734 ss.

²²⁷ M. RICCIARDI, *I nuovi sistemi di classificazione del personale nei rinnovi contrattuali 1998-2001*, in *LPA*, 1999, n. 2, pp. 263 ss.; A. RICCOBONO, *Ordinamento professionale e mutamento di mansioni nel lavoro pubblico e privato: uno sguardo d'insieme*, in *LPA*, 2021, n. 4, p. 730.

in maniera pesante ai titoli di studio e alle conoscenze acquisite, secondo un approccio che fa riferimento alla professionalità statica, la quale da tempo, come visto, è superata tanto dal legislatore²²⁸ quanto dagli interpreti²²⁹.

Ciò che invece permette di coniugare la tutela degli interessi soggettivi del lavoratore con le esigenze economiche dell'impresa è la saldatura dell'oggetto del contratto con la professionalità dinamica del lavoratore²³⁰.

Bene inteso, ciò non significa che le mansioni siano completamente irrilevanti, ma semplicemente che debbono essere considerate come la rappresentazione della descrizione della professionalità dedotta in contratto²³¹, anche perché, come fatto notare da autorevole dottrina²³², la professionalità presenta profili di difficile determinazione, tanto più in Industria 4.0 dove la soggettivazione della prestazione descritta nel Cap. I fa rientrare nell'alveo del sinallagma elementi tutt'altro che oggettivi. Per tale ragione diviene indispensabile la «*solidità del contenitore*» contrattuale, attraverso il quale si può individuare la professionalità alla quale si è obbligato il prestatore.

Guardare all'oggetto del contratto come alla professionalità dinamica permette paradossalmente di raggiungere una maggiore prevedibilità di quanto è legittimamente domandabile al lavoratore tramite il potere conformativo. Infatti, in un contesto in cui le mansioni tendono a mutare e a miscelarsi con elementi del tutto soggettivi che coinvolgono la persona del lavoratore, isolare una certa professionalità può garantire maggiore certezza di quanto pattuito dalle parti ed esplicitare i contorni del bene meritevole di tutela da parte dell'ordinamento.

In questo senso la contrattazione collettiva dovrebbe giocare un ruolo rilevante. Non tanto nell'individuare modalità finalizzate al contenimento del potere organizzativo, quanto nello specificare meglio la professionalità propria di ogni ruolo. Come visto in precedenza, il potere di organizzare la prestazione appare sempre più indistinto nelle sue declinazioni specifiche di potere conformativo e di potere di variare l'oggetto della prestazione, dunque procedere per questa strada non pare la via più efficace per

²²⁸ *Retro*, Cap. II, § 1.

²²⁹ *Infra*.

²³⁰ Sul fatto che la professionalità costituisca l'oggetto della prestazione si veda anche M. NAPOLI, *Disciplina del mercato del lavoro ed esigenze formative*, in *RGL*, 1997, n. 1, p. 269.

²³¹ C. ALESSI, *Professionalità e contratto di lavoro*, Giuffrè, Milano, 2004, p. 85.

²³² U. GARGIULO, *L'equivalenza delle mansioni nel contratto di lavoro*, Rubbettino, Cantanzaro, 2008, p. 41.

tutelare le posizioni soggettive del lavoratore. Meglio invece sarebbe concentrarsi sull'inquadramento del personale, attraverso cui è possibile delimitare il campo di ciò che è legittimamente esigibile dal prestatore.

Come è stato osservato²³³ tuttavia, le relazioni industriali del nostro Paese, se considerate complessivamente, non hanno finora rivoluzionato i sistemi di classificazione professionale.

I contratti collettivi potrebbero invece elaborare criteri per dare maggiore concretezza alla professionalità di ogni ruolo, soprattutto rispetto alle competenze soggettive di prospettiva. E la contrattazione di secondo livello in questo senso non deve essere per forza ritenuta comprimaria rispetto a quella nazionale. Si è già visto come il contratto nazionale della metalmeccanica del 2021 riconosca un ruolo importante agli accordi aziendali, ma già le posizioni dottrinali che riconducevano l'oggetto del contratto alla professionalità del lavoratore, nei discorsi relativi all'art. 2103 c.c. ante-riforma, erano pervenute alla considerazione di come la professionalità non dovesse intendersi come un concetto da enucleare in astratto e immutabile nel tempo, bensì come un bene la cui tutela va valutata «*alla stregua dei dati ambientali tipici della concreta situazione regolata*»²³⁴. Quale sede migliore se non quella aziendale per intervenire in questo senso allora, soprattutto in un contesto produttivo che tende ad avere (almeno in questa fase transitiva) declinazioni specifiche molto diverse.

Tutto ciò comunque all'interno di un quadro di regole dato dalla contrattazione nazionale s'intende.

A parere di chi scrive è questa l'opportunità migliore per non ingessare la mobilità funzionale, ma anzi tramutarla in uno strumento di resilienza per l'impresa e per il lavoro di fronte alle congiunture economiche, tutelando però allo stesso tempo la professionalità del dipendente. D'altronde, la

²³³ Si fa riferimento all'intervento di M. BARBIERI, *Inquadramenti e valorizzazione della professionalità nel settore privato*, nell'ambito del seminario *Organizzazione del lavoro e professionalità nella contrattazione collettiva*, del 22 giugno 2023, organizzato da *Labour Law Community*. L'A. ha analizzato i CCNL sottoscritti dalle federazioni di categoria di CGIL, CISL e UIL in settori che complessivamente considerati occupano più della metà della forza lavoro subordinata del nostro Paese. In particolare i contratti considerati sono i seguenti: Terziario, distribuzione e servizi; Dipendenti pubblici esercizi, ristorazione collettiva e commerciale, turismo; Industria metalmeccanica; Imprese artigiane della metalmeccanica; Pmi metalmeccaniche; Logistica, trasporto merci e spedizione; Settore creditizio e finanziario; Imprese industriali di pulizia e multiservizi; Cooperative sociali; Operai agricoli e florovivaisti; Settore chimico-farmaceutico; Edilizia; Personale dipendente da imprese esercenti servizi di telecomunicazione; Vigilanza privata e servizi fiduciari.

²³⁴ M. BROLLO, *La mobilità interna del lavoratore [...]*, cit., p. 140.

strada degli strumenti civilistici del risarcimento monetario in caso di danneggiamento della professionalità appare sempre più impercorribile. Basti ricordare che occorre «*l'oggettiva consistenza del pregiudizio derivante dal demansionamento*»²³⁵. Ma è difficile provare in maniera precisa la sussistenza di un danno alla propria competenza soggettiva, vista l'organizzazione del lavoro immanente ad Industria 4.0.

²³⁵ Cass., sez. lav., 26 gennaio 2015, n. 1327; Cass., sez. lav., 5 dicembre 2017, n. 29047; Cass., sez. lav., 29 maggio 2018, n. 13484; Cass., sez. lav., 9 luglio 2018, n. 17978.

III. Il licenziamento per giustificato motivo oggettivo in Industria 4.0

1. Il licenziamento per giustificato motivo oggettivo nel diritto vivente. – 2. L'eccessivo ampliamento della discrezionalità datoriale nel licenziamento per giustificato motivo oggettivo in Industria 4.0. – 2.1. Il differente paradigma dell'ordinamento spagnolo. – 2.1.1. Le cause tecniche. – 2.1.2. Le cause organizzative. – 2.1.3. Le cause produttive. – 2.2. Il licenziamento per "scarso rendimento": una prospettiva tra Italia e Spagna. – 3. L'eccessivamente gravoso onere della prova per il datore di lavoro nel licenziamento per giustificato motivo oggettivo in Industria 4.0. – 4. L'insufficienza di un'interpretazione costituzionalmente orientata dell'art. 3 della Legge 15 luglio 1966, n. 604.

1. Il licenziamento per giustificato motivo oggettivo nel diritto vivente.

Come noto, il giustificato motivo oggettivo di licenziamento (d'ora in avanti anche gmo) è definito dall'art. 3 della L. 15 luglio 1966, n. 604, che lo riconduce alle *«ragioni inerenti all'attività produttiva, all'organizzazione del lavoro e al regolare funzionamento di essa»*.

Tali ragioni sono insindacabili nel merito da parte del giudice. Secondo l'orientamento giurisprudenziale prevalente²³⁶, le scelte datoriali che comportano una ristrutturazione aziendale e quindi una soppressione di uno o più posti di lavoro non possono essere valutate sulla base della convenienza economica o sull'effettiva indispensabilità delle stesse per la prosecuzione dell'attività d'impresa. Questo orientamento trova fondamento anche nella disposizione normativa per la quale in presenza di clausole generali, come quelle in materia di recesso dal rapporto di lavoro, *«il controllo giudiziale è limitato esclusivamente, in conformità ai principi generali dell'ordinamento, all'accertamento del presupposto di legittimità e non può essere esteso al sindacato di merito sulle valutazioni tecniche, organizzative e produttive che competono al datore di lavoro»* (art. 30, co. 1, L. n. 183/2010, c.d. Collegato Lavoro). L'art. 1, co. 43, della L. n. 92/2012 (c.d. Riforma Fornero) ha infine aggiunto all'art. 30 la previsione

²³⁶ Cass., sez. lav., 14 novembre 2023, n. 31645; Cass., sez. lav., 25 gennaio 2021, n. 1508; Cass., sez. lav., 20 luglio 2020, n. 15400; Cass., sez. lav., 3 maggio 2017, n. 10699; Cass., sez. lav., 21 luglio 2016, n. 15082; Cass., sez. lav., 1° luglio 2016, n. 13516; Cass., sez. lav., 18 novembre 2015, n. 23620; Cass., sez. lav., 10 maggio 2007, n. 10672; Corte App. Palermo, 10 gennaio 2023, n. 5; Corte App. Milano, 14 giugno 2021, n. 896; Trib. Lucca, 4 ottobre 2023, n. 278; Trib. Roma, 4 maggio 2021; Trib. Torino, 11 settembre 2020, n. 745.

secondo cui l'inosservanza delle disposizioni ivi previste in materia di limiti al sindacato di merito sulle valutazioni tecniche, organizzative e produttive che competono al datore di lavoro, «*costituisce motivo di impugnazione per violazione di norme di diritto*».

Bisogna comunque tenere presente che, come è stato fatto notare in dottrina, non sarebbero stati necessari né il Collegato Lavoro né la Riforma Fornero, per impedire la valutazione delle condizioni esterne che inducono il datore al licenziamento, in quanto è già lo stesso art. 3 della L. n. 604/1966 a richiedere solamente la sussistenza di ragioni tecniche, organizzative e produttive, senza aggiungere ad esse alcun ulteriore requisito finalistico. Contrariamente, se il legislatore avesse ad esempio stabilito che tali ragioni dovessero essere finalizzate a superare un periodo di recesso economico, tale previsione, per il fatto di essere contenuta in una norma di legge, si sarebbe trasformata in un presupposto di legittimità e non di merito, talché le L. n. 183/2010 e n. 92/2012 non avrebbero potuto precludere alcun controllo del giudice sul punto specifico²³⁷.

Il quadro comunque non è, o almeno non è sempre stato, così monolitico come potrebbe apparire. Infatti non si può non fare presente come la giurisprudenza²³⁸ si sia anche assestata su approdi differenti, che valorizzavano proprio la necessità di uno stato di sofferenza economica per giustificare le scelte di riorganizzazione tecnica e produttiva. Il datore sarebbe stato giustificato a procedere con un licenziamento per gmo solo qualora la riorganizzazione fosse volta al superamento di uno stato di crisi. La finalità di questa ricostruzione del giustificato motivo oggettivo era chiaramente quella di ammettere solamente quelle ristrutturazioni che, stante l'inevitabilità delle ragioni che le sorreggono, non concedono altre opzioni se non quella di licenziare il dipendente.

Tuttavia, con la celebre sentenza n. 25201 del 7 dicembre 2016, il contrasto interpretativo della giurisprudenza sembra essere stato superato. Con tale pronuncia, la Corte di Cassazione ha dimostrato di aderire alle tesi interpretative più "liberiste", in base alle quali l'art. 3 della L. n. 604/1966 giustificerebbe il licenziamento per gmo al ricorrere di qualsivoglia ragione economica od organizzativa, purché non pretestuosa. La Corte, con una tecnica che riecheggia fortemente il *modus operandi* delle Sezioni Unite,

²³⁷ R. DE LUCA TAMAJO, *Il licenziamento per giustificato motivo oggettivo nel diritto "vivente"*, in *LDE*, 2023, n. 2, p. 4.

²³⁸ Cass., sez. lav., 24 giugno 2015, n. 13116; Cass., sez. lav., 16 marzo 2015, n. 5173; Cass., sez. lav., 23 ottobre 2013, n. 24037; Cass., sez. lav., 24 febbraio 2012, n. 2874; Cass., sez. lav., 26 settembre 2011, n. 19616; Cass., sez. lav., 25 marzo 2011, n. 7006.

ha preliminarmente analizzato i vari orientamenti sorti in seno alla Sezione Lavoro, e conseguentemente ha stabilito quale fosse l'indirizzo interpretativo corretto cercando di adempiere ad una funzione nomofilattica²³⁹. Secondo i giudici di legittimità, l'obbligo di limitarsi al solo accertamento dell'effettiva realizzazione della riorganizzazione che ha determinato il recesso, senza ulteriori indagini di tipo finalistico, si spiega anzitutto sulla base testuale dell'art. 3, L. n. 604/1966, che non seleziona determinate situazioni tra le altre, ma tramite una norma generale²⁴⁰ richiama ogni ragione organizzativa e produttiva²⁴¹. La Corte continua il suo ragionamento ravvisando anche nella libertà di iniziativa economica, costituzionalmente tutelata dall'art. 41 Cost., la ragione che consente al datore di scegliere in quale maniera ritiene più consono perseguire il profitto, che è lo scopo precipuo dell'attività di impresa. Dunque, in assenza di interventi legislativi specifici, non spetta al giudice contemperare tale diritto con altri interessi ritenuti con esso confliggenti, come appunto quello alla conservazione del posto di lavoro e alla finalità sociale cui dovrebbe essere volta l'attività di impresa (quest'ultima prevista dalla seconda parte dello stesso art. 41 Cost.)²⁴².

Riassumendo l'articolato quadro giuridico, ai fini della legittimità del licenziamento per giustificato motivo oggettivo, sono allora tre i requisiti essenziali che non possono difettare: l'effettiva sussistenza delle esigenze aziendali che sono state richiamate dal datore per motivare il licenziamento; il nesso di causalità che intercorre tra le prime ed il licenziamento stesso; l'impossibilità di ricollocare efficacemente il lavoratore licenziato in altre posizioni lavorative all'interno dell'organizzazione (c.d. obbligo di *repêchage*)²⁴³.

Quest'ultimo obbligo è un dovere introdotto in sede giurisprudenziale per tentare di fare del licenziamento per gmo una scelta di *extrema ratio*, da

²³⁹ Vi è chi ha avanzato dubbi sulla legittimità di un simile approccio, che sarebbe in contrasto con l'art. 374, co. 2, c.p.c., il quale assegna solo alle Sezioni Unite il compito di risolvere i contrasti sorti in seno alle sezioni semplici. Sul punto si veda V. SPEZIALE, *Il giustificato motivo oggettivo: extrema ratio o "normale" licenziamento economico?*, in A. Perulli (a cura di), *Il licenziamento per giustificato motivo oggettivo*, Giappichelli, Torino, 2017, p. 121.

²⁴⁰ C. ZOLI, *I licenziamenti per ragioni organizzative: unicità della causale e sindacato giudiziale*, in *ADL*, 2008, n. 1, pp. 31 ss.

²⁴¹ Per un approfondimento: C. CESTER, *Variazioni sul giustificato motivo oggettivo di licenziamento*, in *ADL*, 2017, n. 4-5, pp. 879 ss.

²⁴² V. SPEZIALE, *Il giustificato motivo oggettivo [...]*, cit., p. 125.

²⁴³ F. CARINCI, R. DE LUCA TAMAJO, P. TOSI, T. TREU, *Diritto del lavoro. Il rapporto di lavoro subordinato*, Utet, Milano, 2022, p. 467.

prendere solo qualora non siano percorribili vie alternative. La giurisprudenza ha comunque precisato che le posizioni che il datore deve prendere in considerazione ai fini del *repêchage* sono quelle il cui contenuto professionale è già acquisito dal lavoratore²⁴⁴, anche considerando le mansioni di livello inferiore²⁴⁵.

Il tema a lungo dibattuto riguarda la natura del ripescaggio. Ci si chiede in particolare se tale obbligo sia da considerare un elemento strutturalmente interno alla fattispecie del giustificato motivo oggettivo o se sia solamente un limite aggiuntivo²⁴⁶, in quanto da ciò derivano implicazioni quanto mai concrete per ciò che concerne il risarcimento in caso di licenziamento illegittimo. L'art. 18, co. 7, St. lav., pone infatti una differenza di conseguenze a seconda che il gmo sia dichiarato illegittimo per «*manifesta insussistenza del fatto*», stabilendo che il risarcimento coincida con la c.d. reintegrazione attenuata, ovvero «*nelle altre ipotesi*» in cui non ricorrono gli estremi del gmo, per le quali la tutela è quella c.d. indennitaria forte.

Sul punto, la giurisprudenza sembra aver ricondotto il mancato adempimento del *repêchage* alla prima ipotesi. Infatti, con sentenza n. 10435/2018 la Cassazione ha ritenuto che il requisito della manifesta insussistenza del fatto posto a base del licenziamento riguardi anche l'impossibilità di ricollocare altrove il lavoratore licenziato, precisando così che la violazione dell'obbligo di ripescaggio comporta l'applicazione della tutela reintegratoria²⁴⁷.

L'elemento dell'insussistenza del fatto però si è colorato di un'ulteriore *querelle* legata all'aggettivo «*manifesta*» che accompagna l'assenza degli elementi empirici posti alla base del recesso. La giurisprudenza di legittimità aveva stabilito che la manifesta insussistenza fosse da intendersi «*come chiara, evidente e facilmente verificabile assenza dei presupposti di legittimità del recesso, a cui non possono essere equiparate né una prova meramente insufficiente, né l'ipotesi nella quale tale requisito possa semplicemente evincersi da altri elementi opinabili o non univoci*»²⁴⁸. A

²⁴⁴ Cass., sez. lav., 23 febbraio 2022, n. 5981; Cass., sez. lav., 3 dicembre 2019, n. 31520; Corte App. Venezia, 21 febbraio 2022, n. 83.

²⁴⁵ Cass., sez. lav., 11 novembre 2019, n. 29099.

²⁴⁶ Per ripercorrere il dibattito in materia si veda M.T. CARINCI, *Il giustificato motivo oggettivo nel rapporto di lavoro subordinato*, Cedam, Padova, 2005, pp. 20 ss.

²⁴⁷ In dottrina, per la tesi contraria che sostiene la tutela indennitaria si vedano: M PERSIANI, *Licenziamento per giustificato motivo oggettivo e obbligo di repêchage*, in *GI*, 2016, n. 5, pp. 1164-1169; G. SANTORO-PASSARELLI, *Il licenziamento per giustificato motivo oggettivo e l'ambito della tutela risarcitoria*, in *ADL*, 2013, n. 2, p. 236.

²⁴⁸ Cass., sez. lav., 4 marzo 2021, n. 6083.

complicare il quadro vi era inoltre il fatto che la legge prevedesse comunque in questi casi la possibilità - e non il dovere - di applicare la tutela reintegratoria. Il giudice rimaneva quindi libero di scegliere in questi casi quale sanzione applicare. La Corte di Cassazione, al fine di ricondurre tale decisione all'interno dei canoni di ragionevolezza, aveva stabilito che si dovesse fare riferimento al principio generale di eccessiva onerosità richiamato dall'art. 2058 c.c., che stabilisce come il giudice possa condannare al risarcimento per equivalente (in denaro per i casi in parola) qualora quello in forma specifica (la reintegra) sia eccessivamente oneroso per il debitore (il datore di lavoro)²⁴⁹. In campo lavoristico questo significava che il provvedimento giudiziale di reintegra non si sarebbe dovuto adottare nel caso in cui risultasse eccessivamente oneroso per il datore vista la struttura aziendale determinatasi in seguito al licenziamento.

Bene, con due sentenze della Corte Costituzionale questo impianto è stato decostruito. Anzi tutto, con sentenza n. 59/2021 la Corte ha ravvisato l'irragionevolezza del richiamato canone dell'eccessiva onerosità, il quale non è in grado di dare effettiva determinatezza alla discrezionalità del giudice, per tacere poi della difficile prova per un simile accertamento. Di conseguenza è stato dichiarato costituzionalmente illegittimo l'art. 18, co. 7, St. lav., nella parte in cui non prevede che nel caso di manifesta insussistenza del fatto il giudice applichi sempre la tutela reintegratoria.

Pure però il requisito della manifesta insussistenza è stato colpito da una declaratoria di incostituzionalità. Infatti, con la sentenza n. 125/2022 si è sottolineata l'irragionevolezza di un requisito che è privo di qualsiasi fondamento empirico: l'accertamento circa un fatto avvenuto non può che concludersi con un giudizio netto, che è positivo o negativo, in quanto risulta impossibile operare una gradazione dell'evidenza fenomenica dei fatti. Inoltre, non si può non tenere presente come la manifesta sussistenza o meno della prova sia spesso legata ad elementi del tutto accidentali ed imprevedibili, e dunque rappresenta un criterio completamente inconfidente rispetto al maggiore o minore disvalore della condotta tenuta nel caso di specie²⁵⁰.

Questa "stretta" operata dal giudice delle leggi sui casi di illegittimità del gmo che comportano una tutela solo indennitaria ha portato parte della dottrina a ritenere che la violazione del *repêchage* dovesse fuoriuscire

²⁴⁹ Cass., sez. lav., 2 maggio 2018, n. 10435.

²⁵⁰ Per un approfondimento in dottrina: G. PACCHIANA PARRAVICINI, *Il fatto posto a fondamento del giustificato motivo oggettivo dopo la sentenza della Corte costituzionale numero 125 del 19 maggio 2022*, in *RIDL*, 2022, n. 3, pp. 440-453.

dall'ipotesi di insussistenza del fatto in quanto l'unione tra le due sentenze della Corte Costituzionale e la richiamata giurisprudenza della Corte di Cassazione, per la quale il ripescaggio è un elemento interno al gmo, avrebbero avuto come risultato quello di fare della disposizione che sanziona con l'indennità le «*altre ipotesi*» di illegittimità, una norma solo apparente, in quanto priva di effettiva casistica, essendo ogni possibilità di ingiustificatezza del licenziamento riconducibile ora unicamente all'insussistenza del fatto²⁵¹.

Tuttavia, anche successivamente alle pronunce della Corte Costituzionale, tanto i giudici di legittimità²⁵², quanto quelli di merito²⁵³, hanno continuato a ricondurre l'impossibilità del ripescaggio tra gli elementi fattuali da provare al fine di dimostrare la sussistenza del fatto posto alla base del licenziamento.

L'intervento ristrutturatore della Corte Costituzionale non si è però fermato qui, ma ha coinvolto anche la disciplina sui licenziamenti introdotta dal *Jobs Act*. A seguito della riforma del 2015 le conseguenze non differiscono più solo sulla base della maggiore o minore dimensione aziendale (con la soglia di 15 dipendenti ad operare il discrimine fra i risarcimenti previsti dall'art. 18 dello Statuto dei Lavoratori e dall'art. 8 della L. n. 604/1966), ma anche sulla scorta della data di conclusione del contratto (se antecedente o successiva al 7 marzo 2015).

Proprio nei confronti del D.lgs. 4 marzo 2015, n. 23, che disciplina il recesso nei rapporti di lavoro instaurati dopo il 7 marzo 2015, la sentenza n. 194/2018 della Corte Costituzionale ha dichiarato l'illegittimità dell'art. 3, co. 1, D.lgs. n. 23/2015, nella parte in cui stabiliva che l'indennità dovesse essere parametrata sulla base di due mensilità per ogni anno di servizio. Il giudice delle leggi ha ravvisato in ciò una violazione del principio di uguaglianza, per l'ingiustificato diverso trattamento di situazioni potenzialmente eguali, e del principio di ragionevolezza, in particolare per

²⁵¹ A. PRETEROTI, *Il licenziamento per giustificato motivo oggettivo dopo le sentenze della Corte costituzionale: nuove soluzioni (applicative) generano nuovi problemi (di sistema)*, in *LDE*, 2022, n. 3, p. 6; M. VERZARO, *L'efficacia estintiva del licenziamento ingiustificato*, Sapienza University Press, Roma, 2022, p. 122; A. MARESCA, *Giustificato motivo oggettivo di licenziamento e reintegrazione (questa volta non più "recessiva" ma "espansiva")*, in *RIDL*, 2022, n. 4, p. 738; C. PISANI, *La violazione del repêchage dopo le «ri-forme» della Corte costituzionale: tutela solo indennitaria se è accertata la soppressione del posto*, in *RIDL*, 2023, n. 1, p. 96.

²⁵² Cass., sez. lav., 13 novembre 2023, n. 31409; Cass., sez. lav., 18 novembre 2022, n. 34049; Cass., sez. lav., 18 novembre 2022, n. 34051.

²⁵³ Trib. Ravenna, 7 luglio 2022.

l'inadeguatezza di un simile calcolo a rappresentare un effettivo strumento di dissuasione nei confronti del datore di lavoro nel comminare un licenziamento illegittimo.

La disciplina post 2015 è stata inoltre oggetto del giudizio di legittimità costituzionale anche per quel che riguarda i licenziamenti dichiarati nulli. L'art. 2, D.lgs. n. 23/2015 prevedeva la reintegrazione del lavoratore nel proprio posto quando il licenziamento è inficiato da nullità perché discriminatorio ovvero perché riconducibile agli altri casi di nullità «*espressamente*» previsti dalla legge. L'avverbio «*espressamente*» tuttavia è stato riconosciuto non conforme a Costituzione dalla sentenza n. 22/2024 poiché introdotto con un eccesso di delega da parte del Governo. L'art. 1, co. 7, lett. c), della L. n. 183/2014 (Legge delega del decreto delegato n. 23/2015) disponeva la limitazione del diritto alla reintegrazione ai licenziamenti nulli e discriminatori e a specifiche fattispecie di licenziamento disciplinare ingiustificato, senza una ulteriore limitazione ai casi di nullità "espressamente" prevista. Il risultato è stato quello di riammettere alla tutela reintegratoria anche il licenziamento ritorsivo, come fattispecie del più ampio genere dell'atto nullo per motivo illecito determinante ex art. 1345 c.c., che appunto non prevede espressamente la nullità in caso di un atto sorretto unicamente da un motivo illecito²⁵⁴.

Da ultimo, con una recentissima sentenza, la Corte Costituzionale si è pronunciata in materia di risarcimento in caso di licenziamento economico privo di fondamento fattuale per i lavoratori assunti dopo il 7 marzo 2015²⁵⁵. La Corte ha in particolare ravvisato l'illegittimità costituzionale dell'art. 3, co. 2, D.lgs. n. 23/2015 nella parte in cui non prevede che si applichi la tutela reintegratoria anche nelle ipotesi di licenziamento per gmo privo di sussistenza del fatto materiale. Infatti, mentre il licenziamento disciplinare, quando privo degli elementi fattuali che dovrebbero sorreggerlo, è sempre sanzionato con la reintegra del dipendente, il licenziamento per gmo, laddove sussistano le medesime ragioni, è colpito con la sola misura indennitaria. Tuttavia, «*il "fatto insussistente" è neutro e la differenziazione secondo la qualificazione che ne dà il datore di lavoro è artificiosa*», dunque è irrilevante che si parli di licenziamento disciplinare

²⁵⁴ In dottrina: D. BERNARDI, *Il ritorno della nullità virtuale nei licenziamenti: Corte cost. 22/2024*, in *LG*, 2024, n. 3, pp. 259 ss.

²⁵⁵ Corte Cost., 16 luglio 2024, n. 128. In dottrina, per un approfondimento sulla sentenza del giudice rimettente: P. TOSI, E. PUCETTI, *Le differenti tutele in caso di licenziamenti economici e disciplinari di nuovo al vaglio della Consulta*, in *RIDL*, 2023, n. 4, pp. 806 ss.; M. FERRARESI, *Licenziamento per motivo oggettivo ed esclusione della reintegrazione: il D.lgs. n. 23/2015 di nuovo alla Consulta*, in *ADL*, 2024, n. 1, pp. 98 ss.

o economico, poiché si è in ogni caso dinanzi ad un fatto materiale insussistente, che è il caso più stridente con il principio di necessaria giustificazione del recesso di cui agli artt. 4 e 35 Cost., e dunque la garanzia per il lavoratore deve essere la medesima, ossia la reintegrazione attenuata. Inoltre, sulla base del principio di uguaglianza e ragionevolezza ex art. 3 Cost., è da escludere che ci possa essere una ragione che giustifichi un trattamento differenziato. Infine, la possibilità per il datore di intimare un licenziamento che determini la sola tutela indennitaria, quandanche privo di fondamento fattuale, mina esageratamente la capacità dissuasiva della disciplina di contrasto ai licenziamenti illegittimi e quindi frustra il principio di ragionevolezza.

Bisogna tuttavia fare attenzione ad un ultimo elemento, poiché nel caso di violazione dell'obbligo di *repêchage*, la Corte ha ritenuto legittima la sola tutela indennitaria; in effetti, in questo caso si ha a che fare con un fatto che, sebbene non giustifichi il licenziamento (dato che il lavoratore poteva essere ricollocato altrove), è in ogni caso "sussistente"²⁵⁶.

Come si vede, dagli interventi della Corte Costituzionale, che a partire dal 2018 hanno rimodellato ampie parti della disciplina in caso di recesso del datore di lavoro²⁵⁷, si evince lo spirito che dovrebbe permeare le norme in materia di licenziamento. In particolare, il recesso dovrebbe essere governato dalla valorizzazione del principio di tutela del posto di lavoro, che invece nelle riforme del legislatore era stato esageratamente compresso ad avviso della Corte.

Rispetto al giustificato motivo oggettivo questo è in verità un annoso problema, che risale alla costruzione stessa della fattispecie di cui all'art. 3, L. n. 604/1966, il quale descrive ragioni talmente ampie da non essere sempre in grado di selezionare quelle realmente idonee a giustificare un provvedimento così incisivo sui diritti fondamentali del lavoratore quale è il licenziamento²⁵⁸. Questa precisa considerazione diviene centrale in

²⁵⁶ In dottrina si vedano: M. FERRARESI, *I licenziamenti economici nella giurisprudenza, dalla L. n. 604/1966 a Corte Costituzionale n. 128/2024*, in *VTDL*, 2024, n. 3, pp. 624-643; C. PISANI, *Le sentenze gemelle della Consulta 2024 ampliative della reintegrazione: contenuti e criticità*, in *LG*, 2024, n. 8-9, pp. 761-773.

²⁵⁷ Per gli approfondimenti dottrinali si vedano: A. DORONZO, *Il licenziamento economico, dalla legge n. 604 del 1966 alle recenti sentenze della Corte Costituzionale*, in *LDE*, 2023, n. 2, pp. 2-16; V. SPEZIALE, *Il licenziamento per giustificato motivo oggettivo: le tutele all'esito delle pronunce di illegittimità costituzionale*, in *LDE*, 2023, n. 2, pp. 2-23; V. NUZZO, *Il giustificato motivo oggettivo dopo le sentenze della Corte Costituzionale*, in *DLRI*, 2023, n. 177-178, pp. 247-267.

²⁵⁸ Sul punto si veda anche M. PEDRAZZOLI, *Il giustificato motivo oggettivo di licenziamento: da (corno di una) dicotomia a fattispecie*, in *DRI*, 2018, n. 4, p. 998, che riflette

Industria 4.0 poiché il mercato globale nella quale è costretta a muoversi e le continue innovazioni tecnologiche la portano ad un sempre più frequente aggiornamento della propria infrastruttura tecnica e dei processi di lavoro. Oltre a ciò, come si vedrà nel prossimo paragrafo, i nuovi sistemi organizzativi concedono al datore un'ampia discrezionalità nella scelta del lavoratore da licenziare, che rischia di impedire che la scelta sia sorretta da effettivi criteri di oggettività.

2. L'eccessivo ampliamento della discrezionalità datoriale nel licenziamento per giustificato motivo oggettivo in Industria 4.0.

Come si è già sottolineato nel primo capitolo, il post-fordismo aveva promesso ai lavoratori, banalmente, di svolgere compiti differenziati. I modelli organizzativi caratterizzati dal *just in time* e dall'auto-attivazione non inchiodano il dipendente alla medesima e monotona operazione, ma cercano di sviluppare la sua polivalenza, la sua competenza e la sua capacità adattiva, in maniera tale da accrescere la professionalità globalmente intesa. Non manca chi fa notare però come in diversi Paesi, e l'Italia non costituisce un'eccezione, l'esito di questo nuovo approccio alla produzione e al lavoro non si sia tradotto in una flessibilizzazione dei compiti e in un arricchimento della professionalità. Ciò che si è flessibilizzato è in realtà la continuità del rapporto di lavoro e si è finiti per assicurare solo in questa maniera l'adattamento alle fluttuazioni della domanda. Il post-fordismo è stato caratterizzato quindi dall'esternalizzazione di interi segmenti del processo produttivo e dall'esplosione dell'utilizzo dei contratti di lavoro atipici, determinandosi così una frantumazione delle filiere produttive²⁵⁹.

In Industria 4.0 questo scenario non cambia, ma semmai si acuisce come si è già avuto modo di notare nel Capitolo I, § 4, di questo studio. L'innovazione tecnologica, anche dell'impresa *in bonis*, permette di fare a meno di diverse mansioni portando così alla soppressione di posizioni lavorative. Posizioni lavorative che peraltro risultano fungibili e questo apre il tema riguardante l'individuazione dei criteri da adottare per scegliere il lavoratore che concretamente sarà oggetto del provvedimento di espulsione.

A monte di tutto questo però, bisogna precisare come sia diverso il caso in cui il licenziamento per gmo trovi fondamento nella soppressione di un

su come la fattispecie del gmo manchi di un «criterio per distinguere e selezionare, fra tutte le possibili ragioni includibili nel recinto dell'articolo 3 della legge n. 604/1966, quelle giustificanti il licenziamento».

²⁵⁹ A. ACCORNERO, *Quel che rimane del lavoro*, in F. Pirro, *Navigazione a vista. Flessibilità e relazioni industriali*, Università Bocconi Editore, Milano, 2014, pp. 12 ss.

posto di lavoro che rende superfluo il lavoratore adibito ad essa, da quello in cui il datore intenda procedere ad una riduzione di personale occupato in mansioni omogenee e fungibili²⁶⁰. In quest'ultimo caso infatti, la giurisprudenza non richiede né la dimostrazione della soppressione del posto, né che sia assolto l'obbligo di *repêchage*²⁶¹. Ciò che è richiesto al datore è insomma di evidenziare il nesso causale tra la necessità di ridurre il personale e le posizioni di lavoro omogenee che sono interessate da questa riduzione.

Il tema è allora quello di capire come operare la scelta dei lavoratori da licenziare all'interno del gruppo interessato. A questo proposito la giurisprudenza ha da sempre richiamato la L. 23 luglio 1991, n. 223. È vero che la legge sui licenziamenti collettivi riguarda una fattispecie diversa, cionondimeno è in grado di servire efficacemente da termine di paragone, in quanto nel silenzio dell'art. 3, L. n. 604/1966, si è comunque ritenuto di poter vincolare il datore a determinati criteri di scelta anche nel caso di licenziamento individuale per gmo per via dei più generali principi di correttezza e buona fede di cui agli artt. 1175 e 1375 c.c.²⁶². In questo modo si è potuto ravvisare nei criteri di cui all'art. 5, L. n. 223/1991, quelli più idonei ad adempiere a tale scopo²⁶³. Si tenga presente però che le due ipotesi – licenziamento collettivo e licenziamento individuale o plurimo per gmo – rimangono comunque molto differenti anche sul piano degli effetti. Nel secondo caso infatti, il raffronto è operato solo tra il gruppo di lavoratori che abbiano funzioni omogenee nella sede di soppressione, mentre nei licenziamenti collettivi i criteri di scelta vengono adottati prendendo in considerazione tutte le professionalità omogenee presenti in azienda²⁶⁴. Bisogna comunque sottolineare come sia ben possibile il riferimento ad indici anche esterni a quelli dell'art. 5, essendo l'obbligo fondato, come detto, sui più generali doveri di correttezza e buona fede nell'esecuzione del contratto²⁶⁵. Il datore quindi potrebbe prendere in considerazione anche

²⁶⁰ Cass., sez. lav., 27 ottobre 2017, n. 25653; Cass., sez. lav., 9 maggio 2002, n. 6667.

²⁶¹ Cass., sez. lav., 21 dicembre 2016, n. 26467.

²⁶² Cass., sez. lav., 28 marzo 2011, n. 7046; Cass., sez. lav., 18 marzo 2010, n. 6559; Cass., sez. lav., 11 giugno 2004, n. 11124; Cass., sez. lav., 6 settembre 2003, n. 13058; Cass., sez. lav., 21 dicembre 2001, n. 16144.

²⁶³ Cass., sez. lav., 8 luglio 2016, n. 14021. In dottrina: S. VARVA, *Il licenziamento economico. Pretese del legislatore e tecnica del giudizio*, Giappichelli, Torino, 2015, p. 45; A. PERULLI, *op. cit.*, p. 83.

²⁶⁴ B. DE MOZZI, *L'applicazione dei criteri di scelta nel licenziamento per giustificato motivo oggettivo*, in *VTDL*, 2024, n. straordinario, p. 39.

²⁶⁵ C. ZOLI, *Il giustificato motivo oggettivo per ragioni organizzative nella recente giurisprudenza*, in *DLM*, 2020, n. 2, pp. 243 ss.

criteri ulteriori come: i costi del lavoro²⁶⁶, la produttività individuale²⁶⁷, la maggiore facilità di reinserimento nel mercato del lavoro²⁶⁸ e la titolarità di redditi ulteriori²⁶⁹.

In dottrina c'è anche chi ha argomentato che l'obbligo di motivare perché si sia scelto un lavoratore piuttosto che un altro discenda dal più generale dovere di motivazione del licenziamento per gmo ex art. 3, L. n. 604/1966²⁷⁰. Comunque la si voglia pensare, l'interpretazione analogica della norma permette in ogni caso di avere dei criteri di scelta obiettivi che mettono al riparo da proposizioni arbitrarie del datore di lavoro basate in realtà su motivazioni personali.

Il quadro appena mostrato, nonostante appaia omogeneo presenta profili decisamente problematici alla luce dei mutamenti di Industria 4.0. Si è già più volte notato come due dei principali cambiamenti della struttura organizzativa delle moderne aziende digitali siano la polivalenza e il lavoro in team, per cui non ci si soffermerà oltre sul punto. Ciò che qui preme sottolineare però è che un'organizzazione del lavoro così impostata determina una diffusione della fungibilità delle posizioni lavorative. Se tra i criteri di professionalità con i quali viene inquadrato il lavoratore vi è la capacità di ricoprire più posizioni di lavoro, questo significa che è la stessa struttura aziendale che intende omogenizzare il più possibile i lavori all'interno della fabbrica, o comunque che all'attività produttiva 4.0 è immanente il tentativo di considerare omogenee e fungibili le varie posizioni al fine di raggiungere la massima flessibilità di esercizio possibile.

Bisogna dunque intendersi su cosa significhi fungibilità.

Da questo punto di vista va preliminarmente osservato come tale nozione possa essere declinata in molteplici modi: ad esempio due lavoratori possono essere fungibili se il primo può occupare il posto del secondo senza alcuna formazione, o dopo un breve periodo di formazione, oppure quando la formazione, benché impegnativa, renda comunque possibile lo spostamento a nuove mansioni. La fungibilità può inoltre guardare ad altri requisiti che non a quello dell'addestramento, come ad esempio la capacità di

²⁶⁶ Cass., sez. lav., 7 dicembre 2016, n. 25192.

²⁶⁷ Corte App. Firenze, 20 ottobre 2016, che ha precisato comunque come la maggiore capacità produttiva debba essere oggettivamente rilevabile e non debba dipendere da una carente formazione del datore.

²⁶⁸ Trib. Bari, 3 novembre 2016.

²⁶⁹ Trib. Bari, 7 luglio 2014, n. 6170.

²⁷⁰ G. PERA, *La rilevanza dell'interesse dell'impresa nella motivazione dei licenziamenti*, in *DL*, 1972, n. 1, pp. 74-75.

sostituire il lavoratore licenziato senza perdita di produttività, o con una perdita contenuta²⁷¹.

Il fatto che questo termine presenti una varia gradazione di significati non aiuta nel circoscrivere la platea di lavoratori potenzialmente interessati dal provvedimento espulsivo datoriale, con tutto quel che ne consegue in termini di incertezza del diritto e potenziale utilizzo fraudolento dello strumento. Ma pure per il datore di lavoro, questa incertezza rischia di essere gravosa, visto che diviene sempre più difficile capire quali siano gli esatti confini all'interno dei quali operare una scelta che possa poi essere ritenuta legittima in un eventuale contraddittorio giudiziale.

Per cercare di dare significato certo ai concetti di fungibilità e omogeneità bisogna infatti risolvere il bilanciamento tra ciò che l'impresa può e deve sopportare in termini di vincoli nella libera scelta di organizzazione economica, e quanto invece si configura come un eccessivo limite alla libertà di cui all'art. 41 Cost. È questo un bilanciamento che riecheggia ciò che sarà analizzato diffusamente più avanti in termini di *repêchage*²⁷². Qui occorre però evidenziare come il bilanciamento debba oggi tenere in considerazione un nuovo elemento. Essendo il lavoratore potenzialmente occupabile lungo tutta la linea di produzione, la discrezionalità datoriale nella scelta del dipendente da licenziare è ampliata grandemente, e quindi questa maggiore possibilità di manovra nella gestione dell'impresa deve trovare un contrappeso che permetta la protezione del valore costituzionale della tutela del posto di lavoro e della professionalità, che non può che tradursi nell'individuazione di argini all'arbitrarietà datoriale.

Tale situazione ha dei risvolti più che mai concreti se si tiene a mente che la violazione dei criteri di scelta determina solamente il risarcimento indennitario e non la tutela reale. La Corte di Cassazione ha infatti avuto modo di precisare, anche di recente, come nell'ambito del licenziamento economico, il richiamo all'insussistenza del fatto vale a circoscrivere la reintegrazione ai vizi che investono il nucleo stesso della scelta imprenditoriale. Di contro, rientrano nell'area della tutela indennitaria le ipotesi in cui il licenziamento è illegittimo per aspetti che esulano dal fatto giuridicamente rilevante, inteso in senso stretto, e «*in tale ambito si colloca il mancato rispetto della buona fede e della correttezza che presidono alla scelta dei lavoratori da licenziare, quando questi appartengono a*

²⁷¹ A. MARANGONI, *Licenziamento per giustificato motivo e criteri di scelta: sintesi delle principali questioni analizzate da dottrina e giurisprudenza*, in *VTDL*, 2024, n. straordinario, p. 14.

²⁷² *Infra* § 3.

personale omogeneo e fungibile»²⁷³. Ma è la stessa Corte Costituzionale ad elencare tra gli elementi che compongono il giustificato motivo oggettivo il fatto che è all'origine del licenziamento, il nesso causale, e la necessità che il recesso si connoti come *extrema ratio* per l'impossibilità di collocare altrove il lavoratore²⁷⁴.

Questa ricostruzione non coglie però il profilo innovativo che si viene a definire in Industria 4.0, ossia che il datore di lavoro, nel momento in cui procede ad un licenziamento a causa di una riorganizzazione aziendale, è sempre costretto ad operare una scelta tra più lavoratori fungibili, indipendentemente dal fatto che si proceda alla soppressione del posto o alla mera riduzione di personale (sempre chiaramente al di fuori dei parametri del licenziamento collettivo). Il fatto giuridico del recesso per gmo dovrebbe allora arricchirsi di un quarto elemento che è proprio quello del rispetto dei criteri di scelta, al fine di garantire una condotta corretta e in buona fede da parte dell'imprenditore.

Si potrebbe poi discutere se i criteri di scelta in caso di licenziamento individuale per gmo siano effettivamente in grado di operare un reale bilanciamento tra valori, se si considera che vi sono pronunce giurisprudenziali che riconoscono come sia il datore di lavoro la figura a cui «*compete in via esclusiva l'individuazione delle modalità organizzative dell'attività*» e pertanto la scelta sui lavoratori omogenei da ridurre «*non può essere censurata dal giudice che ne deve prendere atto con l'unico limite della sua assoluta irragionevolezza*»²⁷⁵. La domanda è quindi se il solo criterio dell'assoluta irragionevolezza sia in grado di inficiare le scelte datoriali che non siano concretamente sorrette da parametri oggettivi e trasparenti.

Oltre a questo, un ulteriore profilo problematico si presenta a causa dell'organizzazione del lavoro imperniata su team di dipendenti. Qui il dato che non sembra essere tenuto in doverosa considerazione è che, oggi più che mai, la soppressione di un posto viene effettuata comunque in stabilimenti dove sono occupati lavoratori che presentano profili professionali omogenei e che esercitano la loro attività in gruppi di lavoro. Sono questi ultimi i nodi attorno a cui si struttura l'attività dell'impresa, ai quali viene quindi affidato il compito di ripartire autonomamente tra i membri del gruppo le varie attività che devono essere svolte.

²⁷³ Cass., sez. lav., 19 maggio 2021, n. 13643. Conformi: Cass., sez. lav., 25 luglio 2018, n. 19732; Cass., sez. lav., 8 luglio 2016, n. 14021. In dottrina, per una critica a tale orientamento, si veda: P. MAZZEO, *I criteri di scelta nel licenziamento individuale per giustificato motivo oggettivo*, in *VTDL*, 2024, n. straordinario, pp. 29 ss.

²⁷⁴ Corte Cost., 19 maggio 2022, n. 125.

²⁷⁵ Cass., sez. lav., 4 marzo 2021, n. 6085.

Il problema qui ruota attorno al fatto che nel caso di soppressione di un posto di lavoro non è sindacabile il criterio col quale il datore ha operato la scelta sul lavoratore da licenziare, in quanto il giudice indaga semplicemente il nesso causale tra la riorganizzazione che determina la scomparsa o l'assorbimento di un'attività e la posizione lavorativa interessata da tale mutamento gestionale. È evidente però che in Industria 4.0 il datore è chiamato ad operare una scelta, in quanto l'impostazione flessibile dell'attività non rende più vero il sillogismo per il quale ad ogni postazione di lavoro vi sia un solo addetto che svolge il relativo compito.

Tale considerazione peraltro va a corroborare ciò che si argomentava in precedenza, ossia che il fatto giuridico del gmo in Industria 4.0 si arricchisce sempre della scelta di quale lavoratore licenziare tra vari dipendenti fungibili.

Dai rilievi presentati non può che trarsi una conclusione, ossia che alla luce di Industria 4.0, è opportuno rivedere la disciplina in materia di licenziamento per giustificato motivo oggettivo, se non tramite appositi interventi del legislatore, quanto meno con gli opportuni adattamenti da parte dei giudici che suppliscano allo sbilanciamento in atto attraverso un'interpretazione restrittiva dei canoni di arbitrarietà assicurati al datore di lavoro dall'attuale disciplina. Un intervento di riorganizzazione della materia è stato peraltro sollecitato anche dalla stessa Consulta, la quale ha avuto modo di notare come *«la materia, frutto di interventi normativi stratificati, non può che essere rivista in termini complessivi, che investano sia i criteri distintivi tra i regimi applicabili ai diversi datori di lavoro, sia la funzione dissuasiva dei rimedi previsti per le disparate fattispecie»*²⁷⁶.

In effetti, esempi alternativi con i quali affrontare la materia del licenziamento per gmo sono molteplici. Nuovamente la Spagna si offre come interessate termine di paragone. Infatti, il suo differente approccio sembra garantire una migliore tenuta dell'istituto dei licenziamenti per cause oggettive di fronte alla transizione in atto.

2.1. Il differente paradigma dell'ordinamento spagnolo.

L'ordinamento spagnolo presenta una specificazione delle cause che possono legittimare il datore di lavoro a comminare un licenziamento per *causas objetivas*. In particolare, stabilisce l'art. 52, lett. c), ET che il lavoratore può essere licenziato per ragioni economiche, tecniche, organizzative e produttive, richiamando così le cause che possono condurre ad un

²⁷⁶ Corte Cost., 22 luglio 2022, n. 183.

licenziamento collettivo (senza chiaramente considerare in questo caso il numero minimo di dipendenti che debbono essere coinvolti dal provvedimento datoriale). Ad ogni modo, la legge non si ferma qui, ma si perita di definire cosa debba esattamente intendersi per ciascuna di queste ipotesi e ai fini del nostro studio non si può che porre l'attenzione sulle ragioni tecniche, organizzative e produttive (c.d. TOP). Riguardo ad esse, l'art. 51, co. 1, ET ritiene che «*vi siano cause tecniche quando si verificano cambiamenti, tra l'altro, nel campo dei mezzi o degli strumenti di produzione; cause organizzative quando si producono cambiamenti, tra l'altro, nell'ambito dei sistemi e dei metodi di lavoro del personale o nel modo di organizzare la produzione e cause produttive quando intervengono cambiamenti, tra l'altro, nella domanda dei prodotti o servizi che l'impresa intende collocare sul mercato*». Bene inteso, non è necessario che tali condizioni coinvolgano l'impresa nella sua globalità, ma è sufficiente che siano presenti anche solo nei settori coinvolti dai provvedimenti di recesso²⁷⁷.

Si percepisce già la differenza con l'ordinamento italiano perciò, dove si fa riferimento solo a generali «*ragioni inerenti all'attività produttiva, all'organizzazione del lavoro e al regolare funzionamento di essa*» (art. 3, L. n. 604/1966), senza specificare quale sia l'esatto contenuto di queste categorie. Il datore spagnolo è dunque vincolato a fattispecie più pregnanti sul piano semantico.

Ora queste cause tecniche, organizzative e produttive, sebbene abbiano una valenza autonoma, spesso si compenetrano l'un l'altra e di fatto non è infrequente trovare lettere di licenziamento che menzionino più di una causa nella motivazione del licenziamento²⁷⁸. In ogni caso, è bene ripetere che ben può reggersi un licenziamento che rimandi ad una sola di tali ipotesi (e di fatto è ciò che accade). Di più, la stessa giurisprudenza²⁷⁹ ha chiarito che le cause tecniche, organizzative e di produzione sono alternative e differenti alla causa economica. Ne deriva che per la sussistenza di questi casi non è richiesto dalla legge una situazione di crisi economica

²⁷⁷ STSJ di Canarias/Santa Cruz de Tenerife, 31 maggio 2019 (*recurso* 443/2018); STSJ di Madrid, 17 maggio 2019 (*recurso* 1243/2018).

²⁷⁸ J. MOLINS GARCÍA-ATANCE, *Las causas económicas, técnicas, organizativas y de producción del despido objetivo y colectivo*, in *Revista Doctrinal Aranzadi Social*, 2011, n. 1, p. 27.

²⁷⁹ STS 13 novembre 2007 (*Recurso* 4275/2006).

dell'attività imprenditoriale come definita dalla legge²⁸⁰, con ciò non differenziandosi dalla disciplina italiana come visto.

C'è però un ulteriore aspetto che preme qui sottolineare, in quanto è molto esplicativo di come il diritto vivente spagnolo intenda l'istituto del licenziamento. Il testo di legge anteriore alla riforma del 2012 in caso di licenziamento per cause oggettive disponeva che il datore dovesse non solo dimostrare la sussistenza di una delle cause giustificative, ma anche che da esse discendesse la «*ragionevolezza della decisione estintiva*» la quale doveva «*contribuire a prevenire un'evoluzione negativa dell'impresa o a migliorare la situazione della stessa attraverso una più adeguata organizzazione delle risorse*», in modo tale da favorire «*la sua posizione competitiva sul mercato o una migliore risposta alle esigenze della domanda*». Nonostante l'abrogazione della norma dell'art. 51, co. 1, ET, la giurisprudenza ha continuato ad esigere la ragionevolezza, razionalità, congruenza e proporzionalità della decisione estintiva. Certo, la ragionevolezza non si valuta più determinando l'idoneità della misura adottata al raggiungimento di fini specifici quali il rafforzamento della posizione competitiva dell'impresa o la prevenzione di un'evoluzione negativa della stessa o ancora l'aumento della capacità di rispondere alle esigenze della domanda. La ragionevolezza andrà ricercata invece nell'idoneità del licenziamento a superare le difficoltà di natura tecnica, organizzativa o produttiva²⁸¹.

Questo significa concretamente che, tutt'oggi, qualora il datore decida di procedere al licenziamento per cause tecniche, organizzative e produttive, la giurisprudenza richiede che ciascuna di queste tre ipotesi debba possedere importanza ed entità sufficienti affinché il licenziamento appaia come una decisione ragionevole, ponderata e proporzionata²⁸². Si deve insomma compiere un "giudizio di sufficienza", il quale non deve sfociare nel valutare la necessità o meno della misura, ma accertare che la stessa si regga

²⁸⁰ L'art. 51, co. 1, ET stabilisce che la causa economica di licenziamento ricorre qualora dai risultati dell'impresa emerga appunto «*una situazione economica negativa*», che si concreta nella «*esistenza di perdite attuali o previste, o [nella] diminuzione persistente del suo livello di ricavi o di vendite*». Il legislatore stabilisce anche quando la diminuzione delle entrate sia «*persistente*», ossia quando «*per tre trimestri consecutivi, il livello dei ricavi o delle vendite di ciascun trimestre è inferiore a quello registrato nello stesso trimestre dell'anno precedente*».

²⁸¹ S. ALCÁZAR ORTIZ, *La reforma del régimen jurídico del despido colectivo*, in J. García Blasco, Á.L. De Val Tena (directores), *Crisis económica y empleo: La experiencia judicial aplicativa de las últimas reformas laborales*, Aranzadi, Cizur Menor, 2021, p. 527.

²⁸² STSJ di Madrid, 16 gennaio 2020 (*recurso* 637/2019); STSJ dell'Andalucía, 14 novembre 2019 (*recurso* 939/2019).

su una situazione fattuale minima in grado di giustificare il licenziamento esperito. Questa è una differenza di grande rilievo rispetto al nostro ordinamento, che come visto non contempla altre valutazioni se non lo stretto nesso causale tra la riorganizzazione aziendale e l'impatto che questa ha su un determinato posto di lavoro, consentendo così motivazioni tautologiche, per le quali è giustificato ogni tipo di licenziamento sorretto da una modifica della struttura organizzativa.

C'è infine un'ultima peculiarità dell'ordinamento spagnolo che merita qui di essere analizzata. Nel caso in cui il datore decida di procedere al licenziamento per cause oggettive, l'art. 53, co. 1, lett. b), ET lo obbliga a mettere a disposizione del dipendente licenziato una somma a titolo di indennità pari a venti giorni di lavoro per ogni anno di servizio, fino ad un massimo di dodici mensilità. Tale somma deve essere consegnata contestualmente alla comunicazione scritta del licenziamento e la giurisprudenza si è sempre dimostrata molto rigida nel valutare eventuali ritardi da parte del datore²⁸³. Questi sono stati infatti riconosciuti ammissibili per lo più nel caso di mora del creditore (vale a dire il dipendente)²⁸⁴ o di messa a disposizione dell'indennità tramite operazioni bancarie (come bonifici) le quali possono presentare una discrepanza tra la data del pagamento e quella della ricezione²⁸⁵.

Detto ciò, bisogna ora soffermarsi un poco oltre sulle tre cause giustificative, così da caratterizzarle meglio.

2.1.1. Le cause tecniche.

Le cause tecniche riguardano, secondo la legge, cambiamenti nei mezzi e negli strumenti di produzione, ossia quell'insieme di strumenti di lavoro, beni o componenti che partecipano al processo produttivo²⁸⁶. Sono i casi ad esempio dell'installazione di nuovi macchinari che rendono superflua una parte della manodopera²⁸⁷, l'informatizzazione o robotizzazione di una

²⁸³ Si pensi ad esempio alla STS 17 dicembre 2014 (*recurso* 2475/2013), che ha dichiarato illegittimo (*rectius: improcedente*) un licenziamento poiché il datore ha pagato l'indennità al proprio dipendente con tre giorni di ritardo.

²⁸⁴ STSJ dell'Andalucía, 17 dicembre 2014 (*recurso* 2780/2013).

²⁸⁵ STS 17 ottobre 2017 (*recurso* 2217/2016); STS 5 dicembre 2011 (*recurso* 1667/2011); STSJ di Castilla-La Mancha, 5 maggio 2017 (*recurso* 184/2017).

²⁸⁶ E. GONZÁLEZ-POSADA MARTÍNEZ, *El despido colectivo: causas y procedimiento*, in F. Valdés-Dal Ré, A. Murcia Clavería (directores), *El despido en España tras la reforma laboral (2012-2014)*, Francis Lefebvre, Madrid, 2018, p. 42.

²⁸⁷ A. GONZÁLEZ GONZÁLEZ, *El despido. Análisis práctico de los aspectos sustantivos y procesales*, Lex Nova, Valladolid, 2012, p. 85.

determinata attività produttiva o il cambiamento nel sistema tecnologico o informatico che ne incorpori uno più performante così da incrementare la produttività aziendale²⁸⁸.

Bisogna però fare attenzione, perché i margini per l'organizzazione unilaterale del datore potrebbero non essere così ampi come appare ad un primo sguardo. Una rilevante sentenza degli ultimi anni²⁸⁹ ha negato la giustificatezza di un licenziamento di un lavoratore il cui posto di lavoro era stato reso superfluo dall'inserimento in azienda di un software robotizzato (c.d. RPA – *Robotic Process Automation*) in grado di svolgere le medesime mansioni²⁹⁰. Alla base della sentenza vi è la considerazione che il semplice miglioramento dell'efficienza non può essere considerato come metro di paragone in grado di rendere sempre e comunque legittimo l'esercizio del diritto di iniziativa economica, in quanto in situazioni simili tanto il diritto al lavoro quanto l'interesse pubblico al mantenimento dell'occupazione subirebbero una menomazione eccessiva²⁹¹. Sebbene la riforma del 2012²⁹²

²⁸⁸ J.R. MERCADER UGUINA, *Artículo 52. Extinción del contrato por causas objetivas*, in J.L. Monereo Pérez (director), *El nuevo Estatuto de los Trabajadores. Estudio jurídico-sistemático del Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 marzo, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores*, Comares, Granada, 2012, p. 750.

²⁸⁹ SJS di Las Palmas de Gran Canaria, 23 settembre 2019 (*recurso* 470/2019).

²⁹⁰ Per un commento in dottrina: I.B. DE HEREDIA RUIZ, *Automatización y despido objetivo (SJS/10 Las Palmas 23/9/19)*, 9 ottobre 2019, online: <https://ignasibeltran.com/2019/10/09/automatizacion-y-despido-objetivo-sjs-10-las-palmas-23-9-19/>; J.R. MERCADER UGUINA, *Despido de una administrativa cuyo trabajo ha sido sustituido por un robot: ¿es posible poner puertas al campo?*, 1 ottobre 2019, online: <https://www.elforodelabos.es/2019/10/despido-de-una-administrativa-cuyo-trabajo-ha-sido-sustituido-por-un-robot-es-posible-poner-puertas-al-campo/>; E. ROJO, *Sustitución de una trabajadora por un bot de gestión. Necesidad de justificar la causa de la decisión empresarial. Reflexiones a partir de la sentencia del Juzgado de lo Social núm. 10 de Las Palmas de Gran Canarias de 23 de septiembre de 2019*, 1 ottobre 2019, online: <http://www.eduardorjotorrecilla.es/2019/10/sustitucion-de-una-trabajadora-por-un.html>.

²⁹¹ È questo un punto che viene più volte ribadito dalla sentenza, dove si arriva a precisare che sebbene i due elementi che si scontrano in un licenziamento oggettivo sono la libertà d'impresa e il diritto al lavoro, al di sopra di essi si trova in ogni caso l'interesse pubblico al mantenimento dell'occupazione. A tal proposito si nota come «*questo interesse pubblico nasce da una delle caratteristiche proprie del nostro Stato, cioè l'essere uno Stato Sociale, che riconosce diritti e offre una serie di garanzie. Nel caso di specie ci troviamo di fronte ad un fenomeno che supera quello puramente "tecnico" e che supera persino la "libertà d'impresa", raggiungendo la stabilità dell'occupazione nel suo insieme, come l'automazione di lavori ripetitivi che non offrono un valore aggiunto*».

²⁹² *Ley 3/2012 de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral*.

abbia eliminato il riferimento alla «necessità» di diminuire i posti di lavoro nel caso delle ipotesi di cui all'art. 52, lett. c), ET, risultando così legittimo il licenziamento anche nei casi di semplice “convenienza” della soppressione delle posizioni, nondimeno non è stato eliminato il giudizio di ragionevolezza del giudice. Infatti, secondo il *Juzgado de lo Social*, la riforma del 2012 non ha cambiato la *ratio* della norma che è volta a garantire la continuità aziendale e il salvataggio di quanti più posti di lavoro possibile, e richiede perciò al datore di provare che l'estinzione di alcuni posti sia una misura ragionevole per far fronte alla situazione avversa. Oltre a ciò, la sentenza non manca di prendere in considerazione un altro importante elemento. Il giudice richiama infatti alcuni studi riguardanti la quantità di lavori che sono potenzialmente automatizzabili in Spagna (e in altri Paesi), evidenziando come almeno il 35% dei posti rispetto al totale degli occupati possa essere coinvolto da simili processi. Essendo però il licenziamento per cause oggettive una forma eccezionale di conclusione di un rapporto di lavoro (con un'indennità inferiore a quella ordinaria infatti), non può essere qualificata come tale quella causa che possa colpire una porzione così ampia di lavoratori²⁹³.

2.1.2. Le cause organizzative.

Collegate alle cause tecniche, si trovano le cause organizzative, le quali però a differenza delle prime non richiedono per forza investimenti nei beni capitali di produzione²⁹⁴ poiché risulta sufficiente la redistribuzione razionale della forza lavoro²⁹⁵. In dottrina si è notato come sia comunque

²⁹³ Nella sentenza si richiama l'attenzione anche sul fatto che «secondo un rapporto delle CCOO, durante la crisi economica del 2008-2012, l'8,2% dei posti di lavoro è stato distrutto. I dati previsionali sulla distruzione di posti di lavoro da parte dell'automazione sono molto più elevati e rendono quindi necessaria una reinterpretazione del concetto di "cause tecniche" per il licenziamento oggettivo». A tale ultimo proposito il giudice ritiene che le “cause tecniche” riguardino il cambiamento dei mezzi di produzione. Qui invece non c'è la sostituzione di uno strumento con un altro, ma la sostituzione di un lavoratore con uno strumento. In dottrina, concorde nel ritenere che le “cause tecniche” sussistano solo qualora ci sia un investimento per cambiare tra loro i mezzi di produzione: J. GARCÍA MURCIA, *Noción de despido y modalidades*, in A. Martín Valverde (director), *El despido. Cuestiones prácticas que plantea la Reforma Laboral de 2012*, Aranzadi, Navarra, 2012, pp. 115-116.

²⁹⁴ J.M. GOERLICH PESET, *La extinción del contrato de trabajo*, Tirant lo Blanch, Valencia, 1994, p. 74.

²⁹⁵ R. POQUET CATALÁ, *Análisis del despido objetivo en los momentos actuales*, Aranzadi, Navarra, 2017, p. 121.

necessaria la prova da parte dell'imprenditore che mantenere gli stessi posti di lavoro metterebbe a rischio la continuità aziendale²⁹⁶, tanto che la scelta datoriale non sorretta da simili ragioni condurrebbe all'illegittimità del provvedimento estintivo²⁹⁷. Rispetto a questa causa di licenziamento bisogna dare conto del fatto che il legislatore del 2012 aveva aggiunto alla sua definizione quella di cambiamento «*nel modo di organizzare la produzione*» il che si pensava potesse aprire alla possibilità per le imprese di esternalizzare dei servizi e licenziare i dipendenti occupati nell'attività che veniva fatta oggetto di appalto o subappalto. Anche in questo caso però la giurisprudenza ha interpretato in senso restrittivo tale integrazione normativa e ha affermato a più riprese che bisogna evitare abusi di diritto o interpretazioni socialmente indesiderabili. Deriva da ciò che si debba valutare la ragionevolezza tanto dell'esternalizzazione compiuta dall'azienda, quanto del licenziamento che ne scaturisce²⁹⁸, rigettando così quei recessi che si fondano unicamente sulla convenienza economica al solo fine di incrementare le entrate dell'azienda²⁹⁹.

Si rende necessario insomma che l'esternalizzazione sia un mezzo idoneo ad assicurare la continuità dell'azienda o la sua competitività³⁰⁰. Ad esempio è stata riconosciuta tale la concessione in appalto dell'attività di distribuzione del prodotto, poiché influenzava la posizione competitiva dell'azienda in quanto provocava ritardi e discrasie, rigidità nell'orario, insufficiente capacità di stoccaggio, ecc.³⁰¹. Ma rientra in tale situazione anche il caso di cessazione di un appalto e sottoscrizione di uno nuovo con la stessa azienda ma di minore entità³⁰².

2.1.3. Le cause produttive.

Per ciò che concerne infine le cause produttive, ci troviamo qui nel campo di quegli eventi che incidono sulla capacità di produzione dell'impresa, e

²⁹⁶ F.A. RODRÍGUEZ NÓVEZ, *Guía del despido objetivo por causas de empresa*, Sepín, Madrid, 2017, p. 16.

²⁹⁷ E. MORALES VÁLLEZ, *Sobre la concurrencia de la causa organizativa en la venta unilateral de maquinaria por parte de la empresa. Comentario a la STS 841/2018, de 18 de septiembre*, in *Revista Aranzadi Doctrinal*, 2018, n. 11, p. 5.

²⁹⁸ STSJ della Cataluña, 9 gennaio 2014 (*recurso* 5519/2013).

²⁹⁹ STS 20 novembre 2015 (*recurso* 104/2015); STSJ di Madrid, 7 febbraio 2020 (*recurso* 988/2019).

³⁰⁰ STS 21 marzo 1997 (*recurso* 3755/1996); STS 30 settembre 1998 (*recurso* 4489/1997).

³⁰¹ STS 31 maggio 2006 (*recurso* 49/2005).

³⁰² STS 31 gennaio 2013 (*recurso* 709/2012); STS 31 gennaio 2018 (*recurso* 1990/2016).

che la costringono ad adeguarsi agli eventi del mercato³⁰³. Questo significa che il datore deve provare che i cambiamenti esterni del mercato lo obbligano a modificare o diminuire la produzione, così da rendere superflui alcuni posti di lavoro³⁰⁴. Ora, bisogna fare attenzione però che i «*cambiamenti [...] nella domanda di prodotti o servizi*» possono essere sia di tipo quantitativo³⁰⁵, determinandosi così una diminuzione nella richiesta di beni e servizi da allocare sul mercato³⁰⁶ (il che spesso si accompagna, all'atto pratico, ad una discesa delle entrate che può così giustificare un licenziamento per cause economiche), ma possono anche essere di tipo qualitativo³⁰⁷, vale a dire un riorientamento della domanda su nuove necessità e preferenze che obbligano a operare delle variazioni sul prodotto o servizio offerto da cui deriva a cascata la possibilità di prescindere di uno o più lavoratori. Quest'ultima ipotesi è particolarmente rilevante nella transizione di Industria 4.0 dove, come si è avuto modo di vedere³⁰⁸, ci si concentra con grande interesse alla creazione di un prodotto o servizio che sia il più personalizzato possibile rispetto alle esigenze del cliente, poiché è soprattutto così che si persegue l'aumento di qualità necessario per operare nel mercato.

Anche nel caso delle cause produttive, come per quelle organizzative, è possibile il licenziamento nel caso di perdita o riduzione di un appalto³⁰⁹, anche se bisognerà comunque operare una valutazione caso per caso. Infatti non si ritiene giustificato quel licenziamento in cui il lavoratore estromesso dedichi solo una parte della sua giornata all'appalto di cui si è persa la commissione³¹⁰.

³⁰³ STS 6 aprile 2000 (*recurso* 1270/1999).

³⁰⁴ F.A. RODRÍGUEZ NÓVEZ, *op. cit.*, p. 16.

³⁰⁵ STSJ del País Vasco, 30 aprile 2014 (*recurso* 700/2014); STSJ del País Vasco, 26 aprile 2016 (*recurso* 671/2016); STSJ di La Rioja, 21 dicembre 2018 (*recurso* 171/2018); STSJ della Galicia, 6 febbraio 2018 (*recurso* 4316/2017). Per quanto riguarda il *Tribunal Supremo* si vedano: STS 31 gennaio 2013 (*recurso* 709/2012); STS 26 aprile 2013 (*recurso* 2396/2012).

³⁰⁶ È d'uopo notare però come la giurisprudenza del *Tribunal Supremo* abbia riconosciuto illegittimo il licenziamento per cause produttive anche nel caso di riduzione della domanda, quando risulti provato che durante gli anni della contrazione dei volumi richiesti dal mercato si sia proceduto all'assunzione di un elevato numero di lavoratori tramite agenzia di somministrazione (*rectius*: *Empresa de trabajo temporal*) in settori o per funzioni del tutto analoghi a quelli del dipendente licenziato. Si veda a tal proposito: STS 28 febbraio 2018 (*recurso* 1731/2016).

³⁰⁷ STSJ della Cataluña, 7 ottobre 2015 (*recurso* 3054/2015).

³⁰⁸ *Retro*, Cap. II, § 5.

³⁰⁹ STS 31 gennaio 2008 (*recurso* 1719/2007).

³¹⁰ STS 26 aprile 2013 (*recurso* 2396/2012).

2.2. Il licenziamento per “scarso rendimento”: una prospettiva tra Italia e Spagna.

Come visto quindi, l’approccio spagnolo è caratterizzato da categorie meglio descritte sul piano legislativo, delle quali viene data un’interpretazione stringente da parte della giurisprudenza, che tiene in considerazione anche le implicazioni sociali che inevitabilmente la misura del recesso obiettivo si porta appresso. Nel contesto di Industria 4.0, come si accennava in principio, tutto ciò ha ricadute positive in termini di sicurezza lavorativa nella fase transizionale e di capacità di usufruire di parametri certi per la valutazione del recesso.

C’è però un’ulteriore fattispecie su cui è bene soffermarsi, ed è quella del licenziamento per scarso rendimento. È opportuno concentrarsi su tale casistica per la centralità che rischia di assumere nel paradigma verso il quale stiamo rapidamente muovendoci, dove l’efficienza dei processi e del prodotto è il criterio principe che guida le scelte imprenditoriali dal momento che è solo con il miglioramento continuo (c.d. *kaizen*) che si può assicurare la permanenza sul mercato. Il confronto comparatistico permette di evidenziare (di nuovo) le diverse strategie che si possono mettere in campo per affrontare le inedite situazioni.

È pacifico che non vi sia alcun dovere di rendimento da aggiungere al generale dovere di prestazione, in quanto di ciò non vi è alcuna traccia nella legge³¹¹. Su questa scorta la giurisprudenza dominante ha sempre ricondotto il licenziamento per scarso rendimento del lavoratore ad un’ipotesi di recesso disciplinare, per il quale non è sufficiente che la prestazione del lavoratore non raggiunga neppure un livello minimo di utilità per il datore, ma è altresì necessario che tale inutilità sia determinata da un notevole inadempimento dello stesso dipendente³¹². Il lavoratore si obbliga infatti a prestare una certa quantità del proprio lavoro, in altre parole, si obbliga a lavorare con una certa intensità³¹³. Il tema diviene allora quello di stabilire quale sia la misura esatta di lavoro a cui il debitore si obbliga.

È questo un compito arduo e non scevro da rischi, se si tiene presente che non manca chi ha fatto notare come il rendimento sia da ritenersi in realtà

³¹¹ M. NAPOLI, *La stabilità reale del rapporto di lavoro*, Franco Angeli, Milano, 1979, pp. 184 ss.

³¹² M. DELFINO, *Il licenziamento per scarso rendimento e la rilevante negligenza imputabile al lavoratore*, in *DRI*, 2010, n. 1, p. 181.

³¹³ J. RODRÍGUEZ DE LA BORBOLLA, *El salario a rendimiento. Un estudio jurídico de la organización del trabajo*, Universidad de Sevilla, Sevilla, 1975, p. 150.

un elemento estraneo all'oggetto del rapporto di lavoro subordinato³¹⁴. In realtà con il termine rendimento si deve intendere quell'intensità minima di prestazione che implicitamente ogni contratto richiede al debitore in ottemperanza del canone generale di diligenza nell'esecuzione del *facere* dedotto in contratto³¹⁵.

Svolgere la prestazione con un certo rendimento è dunque un dovere fondamentale che sorge dal contratto di lavoro, tuttavia è bene notare che ci sono attività (come quelle manuali) per le quali è più semplice valutare il rendimento in termini di risultati apportati dal dipendente, mentre per i compiti di concetto, questa via risulta difficile da percorrere e perciò si tende a valutare se il dipendente abbia tenuto un comportamento idoneo a raggiungere il risultato sperato dall'imprenditore³¹⁶. È anche per tale ragione che il mancato raggiungimento del rendimento minimo è spesso causa di licenziamento qualora sussista l'elemento della volontarietà del lavoratore nel fornire un inferiore standard prestazionale. L'impresa ha infatti il diritto al mantenimento della capacità concorrenziale. In Spagna questo principio si completa con il dovere per il lavoratore di incrementare la propria professionalità in modo da adeguarla alle variazioni imposte dal progresso tecnologico. È in questa maniera infatti che il prestatore risponde all'obbligo generale di contribuire all'aumento della produttività aziendale³¹⁷. A questi fini, le parti possono stabilire nel contratto individuale o collettivo quale sia il rendimento dovuto, sempre con l'accortezza però di non esigere un livello di prestazioni tale da mettere in pericolo l'integrità psicofisica del lavoratore. È da aggiungere che nemmeno si può determinare esplicitamente il rendimento minimo con un atto unilaterale del datore, dovendo questo derivare sempre da un accordo tra le parti³¹⁸.

³¹⁴ M. NAPOLI, *La stabilità reale nel rapporto di lavoro*, cit., p. 186; G. SANTORO PASSARELLI, *Diritto dei lavori*, Giappichelli, Torino, 2008, pag. 195.

³¹⁵ P. ICHINO, *Il contratto di lavoro*, in A. Cicu, F. Messineo (fondato da), L. Mengoni (continuato da), *Trattato di diritto civile e commerciale*, vol. III, Giuffrè, Milano, 2003, p. 243. È su posizioni del tutto analoghe la dottrina spagnola, per la quale si veda: M. ALONSO OLEA, *Derecho del trabajo*, Civitas-Thomson Reuters, Madrid, 2009, p. 432.

³¹⁶ F.J. GÁRATE CASTRO, *El rendimiento en la prestación de trabajo*, Civitas, Madrid, 1984, pp. 120 ss.

³¹⁷ C. SÁNCHEZ-RODAS NAVARRO, *Poderes directivos y nuevas tecnologías*, in *Temas Laborales: Revista andaluza de trabajo y bienestar social*, 2017, n. 138, p. 183; J.A. SAGARDOY BENGOCHEA, *Ineptitud, falta de adaptación y absentismo*, in AA.VV., *Estudios sobre el despido. Homenaje al Prof. Alfredo Montoya Melgar en sus veinticinco años de Catedrático de Derecho del Trabajo*, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, 1996, p. 146.

³¹⁸ F.J. GÁRATE CASTRO, *op. cit.*, pp. 125-126.

In Italia invece ci si è soffermati su un punto diverso, in quanto la giurisprudenza ha sempre avuto premura di evidenziare che, nonostante la previsione di minimi quantitativi, il lavoratore è obbligato ad un *facere* e non ad un risultato. I giudici hanno infatti da sempre ricostruito lo scarso rendimento basandosi sull'anacronistica categoria dell'obbligazione di mezzi³¹⁹, che pure la dottrina ha da tempo ritenuto superata in quanto anche tali obbligazioni richiedono il raggiungimento di sia pur minimi obiettivi di utilità³²⁰.

Nella ricostruzione giurisprudenziale però, non configurando la prestazione di lavoro un'obbligazione per la quale è richiesto il raggiungimento di un risultato, il rendimento lavorativo inferiore al minimo contrattuale non integra *ex se* l'inesatto adempimento, che a norma dell'art. 1218 c.c. si presume imputabile a colpa del debitore. Tale orientamento si giustifica anche sulla base del fatto che l'inadeguatezza della prestazione resa ben potrebbe essere imputabile all'organizzazione dell'impresa o comunque a fattori non dipendenti dal lavoratore.

Sebbene un simile orientamento sia da apprezzare per il palese intento di non far gravare sul dipendente il rischio del mancato raggiungimento di determinati standard di produttività (per vero difficilmente misurabili), ciò che qui preme sottolineare è che l'impresa 4.0 ha sempre più pressioni nel ricercare la massima efficienza di prestazione e di processo, visti sia il mercato internazionale nel quale si muove, sia l'organizzazione flessibile che si dà. Il problema allora diventa di nuovo la mancanza di previsioni certe circa il corretto utilizzo della fattispecie di scarso rendimento, che può prestarsi a mutevoli interpretazioni a seconda degli autori e delle esigenze volta per volta coinvolte.

In effetti è proprio ciò che si è già verificato, se si tiene presente che parte della dottrina ha ritenuto comunque configurabile lo scarso rendimento come giustificato motivo oggettivo di licenziamento nei casi in cui il lavoratore, pur non avendo commesso alcun inadempimento, venga comunque ritenuto «*professionalmente inidoneo e quindi licenziabile per ragioni inerenti al regolare funzionamento dell'organizzazione del lavoro*»³²¹. Non

³¹⁹ E. GRAMANO, *Sul licenziamento intimato per scarso rendimento*, in *ADL*, 2017, n. 6, p. 1510.

³²⁰ Su tutti si veda L. MENGONI, *Obbligazioni di risultato e obbligazioni di mezzi*, in *DC*, 1954, n. 5-6, pag. 185.

³²¹ R. DEL PUNTA, *Disciplina del licenziamento e modelli organizzativi delle imprese*, in *DLRI*, 1998, n. 80, p. 714. Così anche: P. ICHINO, *Sullo scarso rendimento come fattispecie anfibia, suscettibile di costituire al tempo stesso giustificato motivo oggettivo e soggettivo di licenziamento*, in *RIDL*, 2003, n. 3, p. 689; M. MARAZZA, *Lavoro e rendimento*,

solo, tali orientamenti hanno trovato conferma anche in alcune pronunce della giurisprudenza³²² che hanno ravvisato nello scarso rendimento un presupposto di legittimità del licenziamento per gmo.

Ora, seppure queste pronunce rimangano ad oggi isolate rispetto all'orientamento maggioritario che si è detto, bisogna comunque considerare che la polivalenza e il lavoro ibrido richiesti da Industria 4.0, domanderanno sempre più al lavoratore di confrontarsi con mansioni che non gli sono proprie e per l'esecuzione delle quali è ben possibile che si verifichino situazioni in cui non riuscirà a mantenere standard sufficienti (o minimi) di rendimento, nonostante non gli si possa imputare alcuna colpa. Ma tale considerazione diventa ancora più pregnante se si pensa al “nuovo” art. 2103 c.c. che permette, come visto nel Capitolo precedente, di esercitare un potere organizzativo che confonde i confini tra direzione della prestazione e *ius variandi*. In tale maniera il lavoratore può legittimamente essere ricollocato in nuovi ruoli che contemplano funzioni del tutto diverse da quelle che gli sono proprie e che perciò possono appunto condurre incolpevolmente a deficit di rendimento. Certo, l'obbligo formativo posto dallo stesso art. 2103 c.c. dovrebbe presidiare proprio queste situazioni per evitare che si vengano a determinare simili squilibri, ma in un contesto tecnologico in evoluzione e che si declina in maniera cangiante da stabilimento a stabilimento è difficile assicurare che tale norma riesca nei propri intenti.

Anche su questo punto quindi l'ordinamento italiano, rimanendo silente sui profili applicativi del licenziamento³²³, rischia di generare effetti *disruptive* sulla corretta gestione del rapporto di lavoro, anche nella sua fase estintiva. Invece, evidentemente cosciente della necessità in una fase di transizione tecnologica di un governo delle situazioni descritte, il legislatore spagnolo anche in questo campo adotta un approccio diverso, e si preoccupa di stabilire in sede legislativa una disciplina per lo scarso

in ADL, 2004, n. 9, p. 567; E. GRAGNOLI, *Il licenziamento per scarso rendimento e il giustificato motivo oggettivo*, in LG, 2015, n. 1, p. 40; F. PISANI, *Licenziamento per scarso rendimento mascherato da licenziamento disciplinare*, in ADL, 2017, n. 3, p. 713; P. BERNARDO, *Questioni sul licenziamento per scarso rendimento*, in C. Cester (a cura di), *I licenziamenti dopo la legge n. 92 del 2012*, Cedam, Padova, 2013, p. 172; L. CALCATERRA, *La giustificazione causale del licenziamento per motivi oggettivi nella giurisprudenza di legittimità*, in DRI, 2005, n. 3, p. 621.

³²² Cass., sez. lav., 4 novembre 2014, n. 18678; Cass., sez. lav., 5 marzo 2003, n. 3250; Trib. Milano, 19 gennaio 2015, n. 1341; Trib. Milano, 15 dicembre 2015, n. 3426; Pret. Roma, 14 marzo 1997.

³²³ Lamenta questo silenzio anche S. BRUN, *Licenziamento economico (individuale) e criteri di scelta: l'impresa può licenziare il meno “produttivo”*, in DRI, 2017, n. 2, p. 527.

rendimento. Vengono previste infatti delle ipotesi per le quali è stabilito che il mancato raggiungimento di un certo standard prestazionale giustifica il recesso del datore.

Si annoverano in particolare due casi in cui lo scarso rendimento del lavoratore è a lui imputabile solo su di un piano oggettivo³²⁴: si tratta dell'incapacità (originaria o sopravvenuta) e del mancato adattamento alle modifiche tecniche operate sul posto di lavoro (art. 52, co. 1, lett. a) e b), ET). È proprio questa seconda ipotesi che interessa ai fini di questo studio³²⁵. Per incapacità del lavoratore di adeguarsi alle modifiche si intende l'incapacità di mantenere le competenze professionali in linea con le esigenze del processo tecnico utilizzato sul posto di lavoro³²⁶. A scanso di equivoci, è da sottolineare come non rilevino in questa ipotesi i casi di perdita delle abilità professionali da parte del lavoratore (come ad esempio quelle a seguito di infortunio)³²⁷. E nemmeno rientrano in questi casi quei cambiamenti della prestazione riconducibili ad un mero aumento della quantità di lavoro richiesta³²⁸.

Dunque, la fattispecie descritta dall'art. 52, lett. b), ET è quella in cui sia intervenuta una modifica di tipo tecnologico³²⁹ che investe le mansioni

³²⁴ STSJ di Madrid, 19 settembre 2012 (*recurso* 989/2012).

³²⁵ Sebbene non sia mancato in dottrina chi ha sovrapposto le fattispecie di *ineptitud* e *inadaptación*, ritenendo la seconda una sottospecie della prima: M. C. BRIONES GONZÁLEZ, *La extinción del contrato de trabajo por causas objetivas*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid, 1995, p. 173, la giurisprudenza le ha invece considerate separate. Si veda ad esempio la STSJ di Madrid, 9 gennaio 2014 (*recurso* 1579/2013), dove per evidenziare la differenza tra *inidoneidad* del lavoratore di cui alla lett. a) dell'art. 52 ET e *falta de adaptación* di cui alla lett. b), ci si concentra sul fatto che mentre la prima riguarda il lavoratore e i cambiamenti che può subire la sua capacità professionale, la seconda si caratterizza invece per il fatto che le modifiche tecniche riguardano il posto di lavoro occupato dal lavoratore coinvolto.

³²⁶ STS 28 maggio 1987 (RJ 1987/3912); STSJ dell'Andalucía, 9 giugno 2010 (*recurso* 948/2010); STSJ di Madrid, 28 gennaio 2014 (*recurso* 2058/2013). In dottrina si veda: J.A. SAGARDOY BENGOCHEA, *op. cit.*, p. 139, che descrive questa ipotesi come il caso in cui il lavoratore vorrebbe adattarsi alla modifica, ma non vi riesce.

³²⁷ STS 15 luglio 1986 (RJ 1986/4147); STS 21 giugno 1988 (RJ 1988/6865); STSJ di Murcia, 23 ottobre 1995 (*recurso* 892/1995); STSJ della Cantabria, 19 ottobre 1998 (*recurso* 1243/1998); STSJ del País Vasco, 24 aprile 2007 (*recurso* 342/2007).

³²⁸ I. ALBIOL MONTESINOS, L.M. CAMPS RUIZ, J.R. JUANIZ MAYA, J. LÓPEZ GANDIA, J.M. RAMÍREZ MARTÍNEZ, T. SALA FRANCO, *Nueva regulación de las relaciones de trabajo*, Internacional Law Association, Valencia, 1977, p. 74.

³²⁹ J. CRUZ VILLALÓN, *Artículo 52 ET. Extinción del contrato por causas objetivas*, in AA.VV., *Estatuto de los Trabajadores comentado*, Tecnos, Madrid, 2003, p. 696.

ordinarie di un determinato posto di lavoro³³⁰, e a fronte della quale il lavoratore non riesca ad adattarsi. Questa manchevolezza del prestatore si manifesta concretamente attraverso una diminuzione del suo rendimento abituale o di quello che risulta esigibile rispetto alle caratteristiche specifiche del posto di lavoro³³¹. Da qui discende l'eccessiva onerosità per il datore nel mantenere in azienda il dipendente che non riesce ad adattarsi³³². La legge richiede in ogni caso che i cambiamenti tecnologici introdotti siano ragionevoli, il che esclude ogni scelta arbitraria del datore di lavoro. Esula dalla ragionevolezza anche quel cambiamento tecnologico che risulta pericoloso per la salute e la sicurezza del lavoratore³³³. Non solo, la modifica prevista non deve essere di natura tale da confliggere con le caratteristiche fondamentali dell'occupazione iniziale così da mascherare una variazione che costringe di fatto a cambiare il gruppo professionale del lavoratore interessato o obbliga lo stesso a svolgere compiti confliggenti con quelli per i quali è stato assunto, portandolo, in pratica, ad apprendere un nuovo mestiere³³⁴. Devono invece sussistere ragioni produttive serie o deve presentarsi l'esigenza di un miglioramento del processo produttivo³³⁵. La ragionevolezza va inoltre valutata tenendo conto

³³⁰ È il caso di esplicitare come sussista una differenza tra le ipotesi di cui alla lett. b) e alla lett. c) dell'art. 52 ET. Le modifiche tecniche di cui alla lett. c) (ossia quelle analizzate nel § 2.1.1) determinano la necessità di sopprimere un posto di lavoro, mentre la modifica tecnica della lett. b) determina l'incapacità del lavoratore ad attendere i compiti del "nuovo" posto di lavoro. In dottrina: J.C. ÁLVAREZ CORTÉS, J.J. PLAZA ANGULO, *Modificación, suspensión y extinción del contrato de trabajo*, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Las Palmas de Gran Canaria, 2012, p. 215.

³³¹ STSJ di Madrid, 29 gennaio 2003 (*recurso* 4958/2002).

³³² Á. ARIAS DOMÍNGUEZ, *El despido objetivo por causas atinentes al trabajador. Ineptitud, falta de adaptación y absentismo*, Aranzadi, Navarra, 2005, p. 156.

³³³ A. OJEDA AVILÉS, *El despido por bajo rendimiento: un análisis comparado*, in *Relaciones Laborales: Revista crítica de teoría y práctica*, 1993, n. 1, *passim*.

³³⁴ STCT 1° ottobre 1982 (RTCT 1982\5135). Come fa notare A.V. SEMPÈRE NAVARRO, *Causas del despido objetivo*, in J.M. Goerlich Peset (coordinador), *Comentarios al Estatuto de los Trabajadores. Libro homenaje a Tomás Sala Franco*, Tirant lo Blanch, Valencia, 2016, pp. 928-929, l'art. 41 ET descrive una situazione in cui la modifica sostanziale delle condizioni di lavoro è la conseguenza di un'innovazione tecnologica introdotta, mentre nell'ipotesi ex art. 52, lett. b), ET il lavoratore non riesce ad adeguarsi alla nuova tecnologia che insiste sul medesimo posto.

³³⁵ F. DURÁN LÓPEZ, *El despido por circunstancias objetivas y la nueva ordenación del despido*, in *Revista de Política Social*, 1978, n. 117, p. 92. Bisogna fare attenzione però al fatto che la giurisprudenza non richiede di dimostrare il nesso di causalità tra la necessità del licenziamento e gli obiettivi di miglioramento competitivo dell'impresa. Sul punto si veda: STSJ della Comunidad Valenciana, 24 giugno 2004 (*recurso* 1094/2004).

delle circostanze del caso: l'evoluzione tecnologica, le esigenze del mercato, la competitività, ecc.³³⁶.

Detto questo, l'aspetto dirimente dell'istituto che si sta presentando sta nel fatto che l'art. 52, lett. b), ET stabilisce infine che il licenziamento non possa avvenire prima che siano trascorsi almeno due mesi dall'introduzione della modifica (tale termine può essere naturalmente ampliato dai contratti collettivi o individuali³³⁷). Questo termine serve al lavoratore per riuscire ad adattarsi al nuovo posto di lavoro e perciò non si può tacere come una parte della giurisprudenza sia arrivata a dare un'interpretazione estensiva del termine di due mesi, ritenendo addirittura che questo lasso di tempo non vada inteso come un semplice trascorrere del tempo, ma debba essere interpretato nell'orizzonte più ampio di un periodo necessario al lavoratore per acquisire le competenze richieste dalla modifica tecnica. Ne consegue che laddove sia troppo difficile per il prestatore riuscire ad adattarsi nel giro di due mesi al mutato posto di lavoro, l'impresa non possa procedere al licenziamento semplicemente perché spirato formalmente tale termine³³⁸.

Come che sia, durante questo periodo si richiede al datore di lavoro di offrire al dipendente un corso destinato a facilitarne l'adattamento alle modifiche operate. È questa una specificazione dell'obbligo generale alla formazione previsto dall'art. 23, co. 1, lett. d), ET, il quale precisa anche che il tempo destinato ad essa si considera in ogni caso tempo di lavoro³³⁹. Il datore è insomma obbligato giuridicamente ad offrire il corso (così come il dipendente è tenuto a frequentarlo³⁴⁰). Perciò, essendo che la formazione si configura come un dovere giuridico, bisognerà che essa faciliti

³³⁶ Á. BLASCO PELLICER, *La extinción del contrato de trabajo por voluntad del empresario*, in J. M. Goerlich Peset (director), *Derecho del Trabajo*, Tirant lo Blanch, Valencia, 2019, p. 503.

³³⁷ J.M. RAMÍREZ MARTÍNEZ, *El despido por causas objetivas: la amortización de puestos de trabajo*, in AA.VV., *Comentarios a las Leyes Laborales. El despido*, Edersa, Madrid, 1989, p. 251.

³³⁸ STSJ del País Vasco, 20 settembre 2001 (*recurso* 1380/2001).

³³⁹ D'altro canto, lo stesso art. 52, lett. b), ET riconosce al lavoratore, durante il periodo di formazione, il diritto alla percezione del salario medio.

³⁴⁰ In caso di rifiuto il dipendente potrebbe addirittura subire un licenziamento disciplinare. Si veda: STSJ dell'Andalucía, 9 giugno 2010 (*recurso* 948/2010); STSJ della Galicia, 20 settembre 1995 (*recurso* 3674/1995). Sostiene invece la libera scelta del lavoratore, il quale anche in caso di rifiuto non incorrerebbe quindi nella violazione dell'obbligo di buona fede contrattuale: S. GUINDO MORALES, *Caracterización jurídica y causas del despido objetivo en la normativa, doctrina y jurisprudencia tras las recientes reformas laborales*, Comares, Granada, 2020, pp. 131-132.

realmente l'adattamento del lavoratore. Non sarà sufficiente quindi il semplice espletamento formale del corso, ma si richiede che esso abbia un contenuto, una qualità ed una durata tali da essere sostanzialmente di aiuto al lavoratore³⁴¹. Ne deriva che l'espletamento della formazione a favore del dipendente si configura come una condizione sospensiva al legittimo licenziamento per mancato adattamento ai cambiamenti operati sul posto di lavoro. In questo modo la legge pone un efficace limite alla facoltà di recesso del datore, il quale si deve impegnare per agevolare l'adattamento del proprio dipendente. Solo una volta accertato che il prestatore non sia in grado di raggiungere i nuovi standard richiesti (nel tempo prestabilito dalla legge o dalle relazioni industriali) si potrà comminare il licenziamento per cause oggettive.

È da notare infine come vi sia un dubbio sul *dies a quo* del termine: se dalla fine del corso o dalla modifica tecnologica del posto. Logica vorrebbe che il computo iniziasse dal termine del corso, basandosi il licenziamento sull'incapacità del lavoratore di adeguarsi all'innovazione una volta che siano stati esperiti i mezzi necessari ad aiutarlo in questa evenienza; tuttavia la giurisprudenza³⁴² e parte della dottrina³⁴³ suggeriscono che, *rebus sic stantibus*, non si possa forzare l'interpretazione letterale della norma, per cui il termine spirerebbe una volta trascorsi i due mesi dalla modifica. Bisogna aggiungere però che non venendo specificata la durata massima del corso, esso ben può durare più di due mesi di tempo³⁴⁴, e almeno in tale ipotesi parrebbe allora del tutto illogico non computare il termine dalla conclusione della formazione³⁴⁵.

³⁴¹ R. POQUET CATALÁ, *La falta de adaptación como causa de despido objetivo tras la reforma de 2012*, in *Revista Aranzadi Doctrinal*, 2014, n. 7, p. 19. Per valutare l'idoneità di un corso, la giurisprudenza ha utilizzato ad esempio un criterio comparativo, in base al quale se vari colleghi del lavoratore licenziato sono riusciti ad adattarsi alle innovazioni dopo la formazione ricevuta, si intende che tale corso abbia raggiunto il suo scopo. Si veda: STS 28 maggio 1987 (*recurso* 3912/1987); STS 21 giugno 1988 (*recurso* 6865/1988); STSJ della Cantabria, 19 ottobre 1998 (*recurso* 1243/1998).

³⁴² STSJ della Galicia, 2 maggio 2013 (*recurso* 473/2013).

³⁴³ S. RODRÍGUEZ ESCANCIANO, *Despido objetivo*, in J.J. Fernández Domínguez (director), *Tratado del despido*, La Ley, Madrid, 2018, p. 112

³⁴⁴ F.J. TOROLLO GONZÁLEZ, *Despidos individuales (disciplinarios y por causas objetiva)*, in A. Montoya Melgar, J. García Murcia (directores), *Comentario a la reforma laboral de 2012*, Aranzadi, Navarra, 2012, pp. 215-216.

³⁴⁵ J. GORELLI HERNÁNDEZ, *La reforma laboral de 2012 y su impacto en los despidos individuales y otras formas de extinción del contrato de trabajo*, in *Temas Laborales: Revista andaluza de trabajo y bienestar social*, 2012, n. 115, p. 299.

Come si può notare dalla presentazione appena svolta, l'ordinamento spagnolo adotta in generale un approccio differente allo scarso rendimento, ma ciò che qui in particolare interessa è come nella disciplina iberica si sottolinei la necessità, ai fini del licenziamento per scarso rendimento, che il cambiamento tecnologico incida sul posto di lavoro, e non che vi sia una riassegnazione del lavoratore a mansioni completamente differenti³⁴⁶. Nell'ipotesi di un vero e proprio cambio dell'oggetto del contratto non sembra quindi imputabile al lavoratore lo scarso rendimento incolpevole. Questo è un elemento fondamentale per mettere al riparo il lavoratore da scelte arbitrarie del datore che potrebbe riassegnare il lavoratore a ruoli difforni da quelli pattuiti inizialmente in contratto, e per lo svolgimento dei quali sono richieste competenze che non sono facilmente assorbibili. Prevedere invece che la formazione abbia un contenuto, una qualità ed una durata tali da essere sostanzialmente di aiuto al lavoratore, permette, almeno in potenza, di contare su un presidio preciso e concreto volto ad evitare utilizzi distorti dell'istituto e a garantire un concreto sviluppo della professionalità del dipendente, al fine di un'efficace tutela del posto di lavoro³⁴⁷.

3. L'eccessivamente gravoso onere della prova per il datore di lavoro nel licenziamento per giustificato motivo oggettivo in Industria 4.0.

Ci si è finora concentrati sull'ampliamento della discrezionalità datoriale nel licenziamento per giustificato motivo oggettivo apportato dalle transizioni organizzative che si verificano in Industria 4.0 e di come poter affrontare tale *vulnus* sul piano di un intervento sia giurisprudenziale che legislativo (in ottica comparata).

Tuttavia, anche se può sembrare paradossale, in materia di recesso i cambiamenti apportati da Industria 4.0 determinano pure una contropinta che contrae la libertà di gestione dell'attività economica da parte

³⁴⁶ J. CRUZ VILLALÓN, *Las modificaciones tecnológicas, movilidad funcional y cambios de categoría*, in AA.VV., *Movilidad funcional*, CEOE, Madrid, 1987, p. 57. Ma anche la giurisprudenza enfatizza questo aspetto. Si veda: STS 21 giugno 1988 (RJ 1988\6865); STSJ del País Vasco, 23 novembre 1999 (*recurso* 2123/1999); STSJ del País Vasco, 20 settembre 2001 (*recurso* 1380/2001); STSJ della Galicia, 2 maggio 2013 (*recurso* 473/2013).

³⁴⁷ A conferma di ciò, si tenga presente che parte della giurisprudenza ritiene addirittura che se la realizzazione del corso si svolge contemporaneamente alla esecuzione della prestazione, non si può ritenere che sia soddisfatto il requisito della formazione tecnica. Si veda: STSJ della Galicia, 2 maggio 2013 (*recurso* 473/2013).

dell'imprenditore. Si è detto infatti che ai fini della legittimità del licenziamento per giustificato motivo oggettivo è necessario adempiere all'obbligo di *repêchage*. Ora, il tema che si apre a questo punto è quello di stabilire come possa il datore di lavoro adempiere all'onere di dimostrare che il proprio dipendente non era effettivamente rioccupabile altrove, data la concreta difficoltà di fornire una prova che può potenzialmente estendersi ad ogni segmento dell'organizzazione, tanto più nel caso di aziende complesse e dalle grandi dimensioni.

Infatti, uno degli effetti collaterali del novellato art. 2103 c.c. è quello di inserire nel sinallagma contrattuale un dovere formativo ogniqualvolta il datore di lavoro eserciti il proprio potere modificativo. Ne scaturisce la possibilità di assegnare il lavoratore a mansioni completamente eterogenee con l'unico onere di permettergli di acquisire le competenze necessarie a svolgere tali compiti. Se allora il ventaglio di posizioni potenzialmente occupabili dal prestatore si allarga in questo modo, il problema riguarda l'obbligo di ripescaggio, che si amplia in maniera ipertrofica dovendo il datore dimostrare che il dipendente non era efficacemente rioccupabile nemmeno in seguito alla formazione per lo svolgimento dei diversi compiti.

Per evitare simili effetti, una parte della giurisprudenza ha ritenuto che ai fini del *repêchage* non si debbano prendere in considerazione tutte le mansioni potenzialmente assegnabili al lavoratore, bensì solo quelle per le quali il prestatore già possiede le competenze necessarie al loro svolgimento³⁴⁸, ovvero compatibili con il suo «*bagaglio professionale*»³⁴⁹. Infatti, l'onere di *repêchage* non dovrebbe configurare un costo economico, dal momento che «*il datore di lavoro sarà tenuto ad allegare e dimostrare la mancata disponibilità di posizioni corrispondenti allo stesso livello e categoria di inquadramento del lavoratore, purché si tratti però di mansioni libere e che non necessitino di idonea formazione, in quanto l'obbligo formativo è stato configurato nel nuovo testo dell'art. 2103 c.c. come conseguenza della scelta unilaterale del datore di lavoro*»³⁵⁰. Secondo questa tesi dunque, dovrebbero essere prese in considerazione solo quelle mansioni del medesimo livello che siano attribuibili al lavoratore sulla base dell'attuale bagaglio professionale e che non richiedano una specifica

³⁴⁸ Trib. Roma, 24 luglio 2017.

³⁴⁹ Cass., sez. lav., 17 novembre 2022, n. 33892.

³⁵⁰ Trib. Roma 24 luglio 2017. Conformi: Cass. 3 dicembre 2019, n. 31521; Cass., sez. lav., 21 dicembre 2016, n. 26467; Cass., sez. lav., 10 maggio 2016, n. 9467; Cass., sez. lav., 8 marzo 2016, n. 4509.

formazione³⁵¹. Infatti, il ripescaggio fisiologico tipico del giustificato motivo oggettivo di licenziamento, costituisce un istituto ben distinto rispetto allo *ius variandi* del nuovo art. 2103 c.c. Pertanto, pur fornendo spunti di riflessione sui confini delle mansioni e sul concetto di *extrema ratio*, le due fattispecie presentano finalità e modalità di esercizio difformi³⁵².

Va notato comunque che tale orientamento è stato parzialmente rivisto col tempo, ammettendo anche le mansioni inferiori tra quelle che possono essere assegnate al licenziando, in quanto il diritto alla conservazione del posto di lavoro è preminente rispetto a quello alla conservazione del medesimo livello professionale di partenza³⁵³.

Ancora oltre, non si può nemmeno ignorare come l'art. 2103 c.c. abbia effettivamente ampliato l'area dell'impiegabilità del lavoratore, e dunque non si capisce come si possa giustificare una limitazione ad arte delle mansioni a cui lo stesso possa essere nuovamente assegnato, tanto più se il riferimento è alla coerenza col bagaglio professionale del lavoratore, che è un parametro che il legislatore ha voluto superare³⁵⁴. Per questa ragione non è possibile limitare il ripescaggio alle sole mansioni per le quali il dipendente non deve essere formato, ma serve considerare anche i ruoli che sono al di fuori della sua storia professionale e che richiedono perciò un *facere* attivo del datore per permettere al lavoratore di adempiere correttamente al nuovo impiego.

³⁵¹ R. ZUCARO, *L'obbligo di repêchage non impone la riqualificazione del personale*, in *Boll. ADAPT*, 2 aprile 2013; A. MAURO, *Con il nuovo art. 2103 c.c. cambiano anche le regole del repêchage (?)*, in *Boll. ADAPT*, 29 maggio 2017.

³⁵² A. MARESCA, *Il giustificato motivo oggettivo di licenziamento: il prius, il posterius ed il nesso causale*, in G. Santoro Passarelli, *Giurista della contemporaneità. Liber Amicorum*, II, Giappichelli, Torino, 2018, pp. 1226 ss.

³⁵³ Cass. 11 novembre 2016, n. 22798; Trib. Roma, 4 gennaio 2021, n. 8225; Trib. Roma, 24 agosto 2020, n. 4674; Cass., sez. lav., 12 luglio 2012, n. 11775; Cass., sez. lav., 1° luglio 2011, n. 14517; Cass., sez. lav., 13 agosto 2008, n. 21579.

³⁵⁴ Trib. Milano 16 dicembre 2016, n. 3370 afferma espressamente che il novellato art. 2103 c.c. determina un aggravamento dell'onere della prova in materia di *repêchage*.

Tanto la giurisprudenza³⁵⁵ quanto la dottrina³⁵⁶ hanno in effetti dimostrato di aderire a questa tesi. Da questo punto di vista si è anche affermato che non sia possibile stabilire una volta per tutte quando l'adempimento dell'obbligo di *repêchage* sia eccessivamente oneroso per il datore di lavoro, ma occorra un giudizio caso per caso che prenda in esame le dimensioni e l'organizzazione dell'azienda nella quale è stato assunto il provvedimento di recesso³⁵⁷.

L'orientamento che privilegia l'obbligo formativo nel ripescaggio infatti, ha attecchito in particolare in quei contesti in cui la formazione continua fa parte dell'ordinario evolversi della carriera lavorativa dei dipendenti e dove vi sia la disponibilità di mansioni differenziate³⁵⁸. Per questa strada dunque, la riqualificazione del lavoratore entra nella fattispecie del ripescaggio, qualificando così i presupposti di legittimità del giustificato motivo oggettivo³⁵⁹. Questo elemento fa già intravedere i primi aspetti del problema; infatti, Industria 4.0 ambisce proprio ad instaurare rapporti di lavoro nei quali la formazione continua e la polivalenza del lavoratore in più posizioni di lavoro e in diverse mansioni all'interno di un team sono elementi caratterizzanti del sinallagma contrattuale.

Nonostante ciò, parte della giurisprudenza³⁶⁰, anche successiva alla riforma del 2015, ha continuato a ritenere che il datore di lavoro fosse esonerato dal ripescaggio qualora le nuove mansioni potenzialmente

³⁵⁵ Trib. Lecco, 31 ottobre 2022, n. 159. Conformi: Corte App. Napoli, 28 marzo 2023 secondo cui il novellato art. 2103 c.c. porta a ritenere «definitivamente superato il limite posto al datore di lavoro del rispetto della capacità professionale acquisita dal lavoratore»; Cass., sez. lav., 11 novembre 2019, n. 29100; Cass., sez. lav., 21 dicembre 2016, n. 26467; Cass., sez. lav., 6 luglio 2012, n. 11402; Cass., sez. lav., 15 maggio 2012, n. 7515; Cass., sez. lav., 13 agosto 2008, n. 21579; Cass., sez. lav., 14 settembre 1995, n. 9715; Trib. Roma, 24 luglio 2017.

³⁵⁶ G. GIUGNI, *Intervento*, in AA.VV., *I licenziamenti nell'interesse dell'impresa: atti delle giornate di studio di Firenze, 27-28 aprile 1968*, Giuffrè, Milano, 1969, p. 103; E. VILLA, *Fondamenti e limiti del repêchage nel licenziamento individuale per giustificato motivo oggettivo*, in *DRI*, 2020, n. 1, p. 129; M. DE FALCO, *Il diritto alla riqualificazione professionale per la conservazione del posto di lavoro*, in *LG*, 2023, n. 5, p. 508.

³⁵⁷ L. CALCATERRA, *L'art. 2103 c.c. dopo il Jobs Act e la latitudine dell'obbligo datoriale di repêchage*, in *Labor*, 2024, n. 1, p. 601.

³⁵⁸ L. CALCATERRA, *La giustificazione oggettiva del licenziamento: tra impossibilità sopravvenuta ed eccessiva onerosità*, Editoriale Scientifica, Napoli, 2009, pp. 304-305; F. SCARPELLI, *Professionalità e nuovi modelli di organizzazione del lavoro: le mansioni*, in *DRI*, 1994, n. 2, pp. 55-56.

³⁵⁹ R. DEL PUNTA, *op. cit.*, p. 718.

³⁶⁰ Cass., sez. lav., 3 dicembre 2019, n. 31520; Corte App. Venezia, 21 febbraio 2022, n. 83; Trib. Roma, 26 luglio 2017; Trib. Roma, 24 luglio 2017.

assegnabili richiedessero l'erogazione di una formazione. L'argomentazione muove dal fatto che la fattispecie di cui all'art. 2103 c.c. presuppone una libera scelta del datore di lavoro, mentre il *repêchage* esprime un'opzione obbligata per il datore, e perciò contravverrebbe all'art. 41 Cost. far gravare sul datore i costi della formazione del licenziando.

Tuttavia, non bisogna dimenticare che l'art. 1, co. 7, della Legge delega n. 183/2014 poneva come obiettivo della riforma quello di far sì che i contratti di lavoro fossero in generale «*maggiormente coerenti con le attuali esigenze del contesto occupazionale e produttivo*», consentendo proprio nei casi di ristrutturazione e riorganizzazione aziendale, contemplati anche dallo stesso art. 3, L. n. 604/1966, di bilanciare «*l'interesse dell'impresa all'utile impiego del personale con l'interesse del lavoratore alla tutela del posto di lavoro, della professionalità e delle condizioni di vita ed economiche*»³⁶¹. In quest'ottica, l'art. 2103 c.c. sembra condurre ad un'interpretazione sistematica dell'art. 3, L. n. 604/1966, secondo la quale si raggiunge un diverso bilanciamento tra libertà di impresa e stabilità dell'occupazione, dove il datore di lavoro è tenuto ad una maggiore collaborazione per l'adempimento secondo quanto stabilito dalla contrattazione collettiva, che attraverso il sistema di inquadramento previsto, isola i compiti esigibili e/o assegnabili al dipendente³⁶². In tal guisa, il diritto del lavoratore ad essere licenziato solo per un giustificato motivo oggettivo si arricchisce dell'obbligo per il datore di realizzare le attività necessarie affinché il proprio dipendente possa conservare il proprio posto, anche attraverso l'acquisizione di una diversa professionalità.

Il tema è allora quello di stabilire quale sia il confine tra ciò che il datore può ragionevolmente sopportare in termini di costi (di qualunque genere) per la riallocazione del dipendente, e ciò che invece esonda tale limite. Proprio per rispondere a tale domanda si è precisato che l'attività formativa non debba gravare eccessivamente sul datore di lavoro, sia in termini di impegno economico richiesto per l'aggiornamento delle competenze, sia in termini di tempo necessario al *reskilling* del lavoratore. Per capire poi quando tale impegno sia eccessivamente oneroso, bisogna guardare ai motivi del licenziamento per gmo, così da valutare se l'attività domandata al

³⁶¹ C. TOMIOLA, *Art. 2103 c.c. novellato e repêchage: nodi irrisolti*, in *Labor*, 2024, n. 1, p. 114.

³⁶² M.T. CARINCI, *L'obbligo di ripescaggio nel licenziamento per giustificato motivo oggettivo di tipo economico alla luce del Jobs Act*, in *RIDL*, 2017, n. 2, p. 236.

datore di lavoro sia compatibile con le ragioni che hanno costretto al recesso dal rapporto³⁶³.

Va da sé allora che il datore ha l'onere di provare le ragioni che ostano all'assegnazione a mansioni equivalenti al livello di inquadramento e a quelle inferiori ad esso. Per fare questo il giudice dovrà fare riferimento al sistema classificatorio della contrattazione collettiva così da valutare in concreto se il lavoratore fosse effettivamente occupabile altrove, tenendo conto della professionalità complessiva del dipendente, vale a dire prendendo in considerazione sia la formazione specifica posseduta, sia la sua globale esperienza lavorativa³⁶⁴.

A tal proposito bisogna notare come l'onere di provare tutto quanto detto grava oggi su un'unica parte. Se infatti in un primo momento la giurisprudenza di legittimità riteneva che il lavoratore dovesse collaborare nell'individuazione dei posti dove poter essere ricollocato, in seguito all'entrata in vigore del novellato art. 2103 c.c. e dell'attenuazione delle sanzioni per licenziamento illegittimo di cui al D.lgs. n. 23/2015, la Corte di Cassazione ha ritenuto di controbilanciare la situazione argomentando che l'onere di provare l'impossibilità del ripescaggio gravi oggi interamente sul datore, senza nessun obbligo di collaborazione per il dipendente sul piano dell'allegazione dei fatti³⁶⁵.

In ogni caso, vista la difficoltà di una dimostrazione che può coinvolgere tutti i segmenti produttivi, si è sempre richiesta una prova c.d. di tipo statico, riferita cioè allo stato dell'organizzazione del lavoro nel momento del licenziamento, e non alle modifiche organizzative che il datore avrebbe potuto attuare per raggiungere nuove possibilità occupazionali³⁶⁶. Oltre a questo, sempre nella stessa ottica, si sono ritenuti sufficienti anche semplici indici presuntivi dell'impossibilità della ricollocazione del prestatore, come il fatto di non aver assunto altri lavoratori nel periodo successivo a quello del licenziamento³⁶⁷.

Non bisogna peraltro tacere come secondo recentissime pronunce del giudice di legittimità, ai fini del corretto adempimento del *repêchage*, si debba estendere il tentativo di ricollocazione anche a quelle mansioni che diverranno occupabili «*in un arco temporale del tutto prossimo alla data in cui*

³⁶³ E. VILLA, *op. cit.*, p. 116. In giurisprudenza si veda: Trib. Lecco, 31 ottobre 2022.

³⁶⁴ Cass., sez. lav., 13 novembre 2023, n. 31561; Corte App. Napoli, 28 marzo 2023.

³⁶⁵ Cass., sez. lav., 5 gennaio 2017, n. 160; Cass., sez. lav., 22 marzo 2016, n. 5592.

³⁶⁶ Cass., sez. lav., 9 marzo 2021, n. 6497; Cass., sez. lav., 19 novembre 2015, n. 23698; Cass., sez. lav., 11 marzo 2013, n. 5963.

³⁶⁷ *Ex multis*: Cass., sez. lav., 24 settembre 2019, n. 23789.

viene intimato il recesso»³⁶⁸. È vero che tale assunto ha riguardato il caso di un'unità produttiva nella quale vi erano lavoratori dimissionari, dei quali il datore aveva cognizione, che avrebbero perciò liberato posizioni nelle quali rioccupare il dipendente licenziato. Tuttavia, nulla vieta che, se fosse adottato, un simile principio non possa trovare applicazione anche in ulteriori ipotesi, come ad esempio nel caso in cui sia la riorganizzazione aziendale concretamente operata dal datore ad aver aperto ruoli appetibili per il personale estromesso. Qualcosa di analogo è già successo d'altronde, se si pensa alla pronuncia delle Sezioni Unite n. 7755 del 7 agosto 1998, nella quale la Corte aveva stabilito la necessità di valutare anche le mansioni inferiori ai fini del ripescaggio. Sebbene tale sentenza si riferisse ad un caso di inidoneità fisica sopravvenuta, la giurisprudenza, come visto, si è successivamente orientata ad applicare tale principio anche all'ipotesi di riorganizzazione aziendale.

Ciò ovviamente aggraverebbe ulteriormente l'onere della prova per il datore di lavoro, che già così appare di difficile adempimento. La dimostrazione dell'impossibilità del ripescaggio attiene infatti alle c.d. prove negative indefinite (o indeterminate), che si caratterizzano per l'impossibilità di provare attraverso l'esistenza di una posizione positiva contraria la non veridicità di un fatto negativo³⁶⁹. Per superare tale problematica situazione allora si interviene in via legislativa o giurisprudenziale agevolando l'onere della prova, ad esempio, come nel caso del ripescaggio, prevedendo la sufficienza di indici presuntivi che facciano ritenere probabile il fatto negativo.

Ma il problema è quello di riuscire a dimostrare l'impossibilità di posizioni lavorative alle quali destinare il lavoratore licenziato in contesti produttivi 4.0 dove il rapporto di lavoro è governato dalla flessibilità funzionale e il dipendente è sempre più soggetto ad una cura relativa allo sviluppo della propria professionalità, che in alcuni casi assurge addirittura a diritto soggettivo del lavoratore. Ad aggravare la situazione si ricordi poi il dato per cui il *repêchage* si estende non soltanto all'unità produttiva di appartenenza, ma anche agli ulteriori posti di lavoro presenti nelle sedi dislocate

³⁶⁸ Cass., sez. lav., 8 maggio 2023, n. 12132.

³⁶⁹ Se così fosse si parlerebbe invece di prove negative definite (o determinate). In dottrina: S. PATTI, *Delle prove: art. 2697-2739*, in G. De Nova (a cura di), *Commentario del codice civile e codici collegati Scialoja-Branca-Galgano*, Zanichelli, Bologna, 2015, pp. 79-80; M. TARUFFO, *Presunzioni, inversioni e prova del fatto*, in *RTDPC*, 1992, n. 3, p. 749.

dell'azienda³⁷⁰. In questo scenario si incunea infine la valutazione delle competenze trasversali, che non solo rappresentano uno dei criteri centrali con cui valutare e definire la professionalità del dipendente, ma che costituiscono anche l'oggetto dello stesso *life-long learning* di cui dovrebbe godere il lavoratore, per adattarsi agli sviluppi tecnologici delle macchine intelligenti.

In un simile contesto diventa difficile riuscire a dimostrare che il lavoratore licenziato non fosse davvero rioccupabile altrove, anche considerando il fatto che, come accennato nel presente paragrafo, alla luce del novellato art. 2103 c.c., non salva il datore di lavoro l'affermare che per il mantenimento in servizio del dipendente fosse necessario formarlo ai nuovi compiti. Così facendo, le preoccupazioni circa la difficoltà della prova inerente all'impossibilità di *repêchage*, rappresentate dalla dottrina e dalla giurisprudenza³⁷¹ nel momento in cui il ripescaggio è stato esteso anche alle mansioni inferiori a quelle di inquadramento, divengono sempre più concrete e rischiano di trasformare l'allegazione richiesta al datore di lavoro in una vera e propria *probatio diabolica*.

Nemmeno però si può pensare di alleggerire ulteriormente l'onere probatorio in carico al datore. Non sembra discutibile infatti l'affermazione secondo cui debba essere quest'ultimo a dover rispondere della mancanza di posizioni di lavoro disponibili in azienda, in virtù del più generale principio di vicinanza della prova. È da condividere perciò il più recente indirizzo giurisprudenziale che ha escluso ogni collaborazione del lavoratore in materia. Infatti, il problema è che alleggerendo eccessivamente l'onere della prova a carico di una parte, si finisce surrettiziamente nella predeterminazione della parte soccombente in giudizio, essendo che la seconda (il dipendente) sarebbe onerata di un carico probatorio molto maggiore rispetto alla prima (il datore), in quanto per superare la presunzione si dovrebbe dimostrare in modo circostanziato un fatto negativo, ma, come detto in precedenza, il *repêchage* attiene alle prove negative indefinite e in quanto tale non esiste un fatto positivo che possa permettere di confutare l'assenza di posti. Ad aggravare ulteriormente tale situazione vi è il fatto che la presunzione in esame rimane comunque di tipo giurisprudenziale e

³⁷⁰ In dottrina: R. DEL PUNTA, *Sulla prova dell'impossibilità del ripescaggio nel licenziamento economico*, in G. Santoro-Passarelli, *Giurista della contemporaneità [...]*, cit., p. 1195. In giurisprudenza: Cass., sez. lav., 24 maggio 2011, n. 11356.

³⁷¹ Ne dà conto F. DE MICHIEL, *Questioni sull'onere della prova nel diritto del lavoro*, Cedam, Milano, 2019, p. 26.

non legale, con tutti i problemi che ne conseguono in termini di discrezionalità del giudice sul risultato del processo e di certezza del diritto³⁷².

4. L'insufficienza di un'interpretazione costituzionalmente orientata dell'art. 3 della Legge 15 luglio 1966, n. 604.

Gli argomenti sinora richiamati suffragano l'idea secondo cui sarebbe più che mai necessario un intervento del legislatore in materia di giustificato motivo oggettivo, per fornire dei canoni legislativi precisi che possano orientare l'attività dell'interprete mettendola al riparo dalle arbitrarietà giurisprudenziali e garantendo una maggiore certezza del diritto, di cui si possano giovare tanto il dipendente quanto il datore.

Come già precisato nell'incipit del presente capitolo, questa considerazione non è inedita tra i commentatori, e anzi non è mancato chi ha revocato in dubbio che l'art. 3, L. n. 604/1966 possa addirittura delineare una fattispecie giuridica, essendo tanto ampio il fenomeno da esso descritto da divenire impossibile l'individuazione di quali ragioni tra quelle «*inerenti all'attività produttiva, all'organizzazione del lavoro e al regolare funzionamento di essa*» giustificano o meno il licenziamento³⁷³. Tale Autore sottolinea in particolare come un licenziamento motivato non per questo sia anche giustificato. La stessa sentenza n. 25201 del 7 dicembre 2016 della Suprema Corte, che ha dato un'interpretazione estensiva del gmo riconducendolo ad ogni ragione che determina un effettivo mutamento organizzativo, ha finito comunque per affermare che il recesso può dirsi illegittimo qualora la ragione concretamente adottata dal datore di lavoro non sia veritiera (o sia pretestuosa). Tuttavia, quel che non coglie tale pronuncia è che per svolgere correttamente un simile giudizio occorrerebbe che l'ordinamento si dotasse di ulteriori criteri che permettano all'interprete di riconoscere i presupposti in presenza dei quali un motivo possa legittimamente giustificare un licenziamento³⁷⁴.

Rebus sic stantibus, invece, è possibile che una qualsiasi causa possa condurre ad un licenziamento per giustificato motivo oggettivo, come ad esempio una riorganizzazione di entità modestissima tale da non essere neppure accompagnata da una vera ristrutturazione interna.

Di fronte all'inerzia del legislatore però, c'è chi suggerisce di percorrere la via dell'interpretazione costituzionalmente orientata dell'art. 3, L. n.

³⁷² S. PATTI, *op. cit.*, p. 80; F. DE MICHIEL, *op. cit.*, p. 55.

³⁷³ M. PEDRAZZOLI, *op. cit.*, pp. 998-999.

³⁷⁴ *Ibid.*, pp. 1004 ss.

604/1966. Per fare questo, il giudice dovrebbe tenere presente il principio lavoristico che permea l'intera nostra carta fondamentale, che è ravvisabile in particolar modo nell'art. 3 Cost., il quale attribuisce al lavoro non solo una funzione economica, ma ne fa anche uno strumento di emancipazione e socializzazione, e nell'art. 4 Cost., che assicura la centralità del diritto al lavoro, ponendolo come valore fondamentale del tessuto costituzionale³⁷⁵. Così facendo allora, il licenziamento dovrebbe essere giustificato da una causa la cui entità sia seria o quantomeno non modesta. In tal guisa dunque, il gmo sarebbe legittimo qualora si configuri come necessario ai fini della prosecuzione dell'attività di impresa e del funzionamento della stessa. Ne deriverebbe che il recesso determinato dalla soppressione di un posto derivante dall'ammodernamento tecnologico potrebbe condurre al licenziamento solo se ne scaturisse una sensibile contrazione dei costi per l'impresa. Lo stesso potrebbe dirsi anche per la riorganizzazione del processo produttivo o per la ristrutturazione aziendale, che risulterebbero legittimati solo nel caso in cui permettessero risparmi ingenti, anche in termini di maggiore efficienza e qualità raggiungibili³⁷⁶.

E tuttavia, non sembra questo l'orientamento della giurisprudenza, che ha dato un'interpretazione estensiva del gmo a partire dalla più volte richiamata sentenza n. 25201/2016 della Cassazione. Secondo questa ricostruzione, la necessità della riorganizzazione aziendale sarebbe da porre al vaglio del giudice solo nei casi in cui sia stato lo stesso datore ad allegare tra le finalità del riassetto lavorativo quello di superare una contingenza economica avversa. Un simile approccio di fatto elimina lo spazio per un'interpretazione costituzionalmente orientata del gmo, visto che, come è stato efficacemente notato, «*da oggi in poi qualunque imprenditore si guarderà bene dall'indicare le ragioni economiche alla base del licenziamento, per non cadere sotto la scure dell'accertamento del giudice*»³⁷⁷.

Non è, peraltro, solo l'attuale orientamento della giurisprudenza a indurre a preferire una disciplina legislativa sui criteri oggettivi che possano giustificare il gmo. Infatti, già le sentenze della Corte Costituzionale n. 194 del 2018, n. 59 del 2021 e n. 125 del 2022 hanno avuto modo di ribadire che, pur nell'ampio margine di discrezionalità garantito al legislatore,

³⁷⁵ V. SPEZIALE, *Il giustificato motivo oggettivo di licenziamento tra "clausole generali", principi costituzionali e giurisprudenza della Cassazione*, in *DLRI*, 2018, n. 157, pp. 145 ss.

³⁷⁶ *Ibid.*, pp. 156 ss.

³⁷⁷ G. SANTORO-PASSARELLI, *Il licenziamento per giustificato motivo oggettivo: dalla ragione economica alla ragione organizzativa*, in A. Perulli (a cura di), *Il licenziamento per giustificato motivo oggettivo*, Giappichelli, Torino, 2017, p. 113.

quest'ultimo nel disciplinare il licenziamento deve attenersi ai principi di uguaglianza e ragionevolezza e deve assicurare tutele adeguate al lavoratore ingiustamente espulso. Tuttavia, le problematiche che si sono descritte nel presente capitolo, riguardanti l'ampliamento della discrezionalità datoriale e la difficoltà di adempiere all'onere della prova nei contesti di Industria 4.0, aggravano il rischio (già concretizzatosi sotto altri aspetti, per vero) che l'attuale disciplina non sia in grado di garantire il rispetto di tali principi. I cambiamenti in atto obbligano insomma ad un intervento del legislatore volto a isolare un'area quanto più possibile chiara, all'interno della quale il licenziamento per gmo possa essere considerato legittimo, così da individuare le tutele appropriate per le ipotesi che si pongono al di fuori di tale alveo.

Questo sforzo dovrebbe essere compiuto non soltanto per le esigenze fattuali esterne che fanno propendere per determinate scelte di politica del diritto, ma anche per l'assiologia che regge il contratto di lavoro e più segnatamente l'estinzione del rapporto di lavoro. Se il recesso, infatti, rappresenta un'*extrema ratio* rispetto alle ulteriori vie conservative percorribili, non lo si deve solamente al principio lavoristico della Costituzione di cui si è detto, ma anche al più generale dovere di collaborazione tra datore e dipendente che permea il rapporto di lavoro e si salda con l'oggetto della prestazione. Nel Capitolo I si è visto che questo principio di collaborazione determina l'ingresso della subordinazione nello stesso oggetto del contratto, che diviene quindi quello di fornire una prestazione secondo le indicazioni del datore, che la coordinerà poi all'interno della più ampia struttura organizzativa. Dal punto di vista del datore di lavoro invece tutto ciò si traduce nella leale collaborazione di cui all'art. 1175 c.c., anche nella fase di estinzione del rapporto. In particolare il datore è tenuto ad una «*cooperazione entro il limite dell'apprezzabile sacrificio*»³⁷⁸ con il proprio dipendente. Questo significa agire al fine di conservare il posto di lavoro del dipendente, che oltre a dover essere formato per mantenersi al passo con le evoluzioni tecnologiche e organizzative dell'azienda, deve anche essere estromesso solo nei casi in cui effettivamente la soppressione di alcune lavorazioni incidano in maniera irreparabile con la conservazione del suo posto. Dire che una certa competenza all'interno di un team di lavoro o una certa lavorazione della linea di produzione vengono soppresse a causa di una riorganizzazione aziendale, non giustifica il licenziamento. In un contesto retto dalla polifunzionalità e dalla centralità delle competenze

³⁷⁸ I. ZOPPOLI, *Il recesso responsabile del creditore nei contratti di lavoro*, Franco Angeli, Milano, 2022, p. 155.

trasversali infatti, serve semmai individuare gli indici oggettivi che ricollegano una certa ristrutturazione al ruolo specifico del lavoratore più che alle singole mansioni o ai singoli compiti.

Lo stesso principio di cooperazione entro il limite dell'apprezzabile sacrificio giova però anche al datore di lavoro, in quanto gli permette di conoscere *ex ante* quando il provvedimento di licenziamento viene considerato giustificato, e quando invece il tentativo di percorrere vie conservative alternative costituirebbe uno sforzo che frustra eccessivamente la sua libertà di iniziativa economica.

Quanto detto sinora conduce ad un'ultima considerazione che deve essere qui anticipata. L'esigenza di meglio delineare i confini del giustificato motivo oggettivo è del tutto analoga a quella di cui si è parlato nel Capitolo II riguardante la riconduzione dello *ius variandi* all'interno di un alveo specifico. In definitiva infatti, la risoluzione di entrambe le questioni passa dalla capacità di preservare un certo grado di oggettività al contenuto professionale richiesto dal contratto di lavoro, che è poi l'oggetto del rapporto. D'altronde, in un contesto generale che muove verso una soggettivazione della prestazione, con tutto ciò che ne consegue in termini di certezza del diritto e tutela del contraente debole, questa appare la sfida di fondo del diritto del lavoro del prossimo futuro. In questo sforzo, le parti sociali devono poter ricoprire un ruolo centrale. Infatti entrambe le esigenze possono trovare risposta attraverso una partecipazione del sindacato circa l'oggetto della prestazione del dipendente. È proprio su questo ultimo punto che ci si concentrerà nel capitolo finale di questo studio.

IV. Il ruolo del sindacato nelle scelte organizzative dell'impresa

1. La procedimentalizzazione delle prerogative datoriali e il principio della pariteticità. – 2. Le commissioni paritetiche in Spagna: disciplina legislativa e convenzionale. – 2.1. Il ruolo in materia di inquadramento, professionalità e organizzazione del lavoro. – 3. La partecipazione collettiva in caso di licenziamento in Germania. – 4. La partecipazione come percorso europeo.

1. La procedimentalizzazione delle prerogative datoriali e il principio della pariteticità.

Il diritto del lavoro ha tradizionalmente cercato di perseguire e proteggere la tutela della dignità della persona lavoratrice tramite il contenimento e la difesa dal potere del datore di lavoro³⁷⁹. La partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'azienda, prevista nell'art. 46 Cost., va proprio in questa direzione, infatti quando l'articolo citato parla di un «diritto», intende aggiungere agli strumenti di carattere difensivo di cui gode il dipendente quello alla co-gestione, la quale è inoltre finalizzata alla «*elevazione economica e sociale del lavoro*», con un evidente richiamo all'eguaglianza sostanziale ex art. 3, co. 2, Cost.³⁸⁰.

Una qualche forma di partecipazione dei lavoratori si rende oggi sempre più necessaria poiché nell'industria del domani saranno sempre più presenti spazi riservati all'autonomia individuale al fine di specificare e modulare la norma inderogabile³⁸¹. Urge quindi un contropotere a tutela del corretto utilizzo di questi spazi per evitare abusi. Le direzioni aziendali che intuiscono che il paradigma economico sta cambiando, pongono maggiore attenzione ad instaurare relazioni aziendali in cui il dissenso si possa esprimere in termini diversi rispetto alla tradizionale forma della "lotta". Così facendo inoltre, si dovrebbero riuscire ad esprimere le potenzialità che offrono i processi di lavoro organizzati orizzontalmente³⁸².

³⁷⁹ B. CARUSO, L. ZAPPALÀ, *Un diritto del lavoro "tridimensionale": valori e tecniche di fronte ai mutamenti dei luoghi di lavoro*, in *W.P. C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT*, 2021, n. 439, pp. 19 ss.

³⁸⁰ C. CESTER, *La partecipazione dei lavoratori: qualcosa si muove?*, in *ADL*, 2023, n. 3, p. 434.

³⁸¹ B. CARUSO, L. ZAPPALÀ, *op. cit.*, pp. 49 ss.

³⁸² G. GARBELLANO, M. MEDA, *L'evoluzione delle soft skills nelle organizzazioni: una visione globale*, in M. Pezzoli (a cura di), *op. cit.*, p. 30.

Vero è che nella storia delle nostre relazioni industriali non si è mai davvero riusciti ad instaurare un generale approccio collaborativo, in quanto hanno sempre avuto maggior peso le logiche conflittuali di confronto tra le parti. È invalso piuttosto un «*metodo partecipativo*», che attraverso la contrattazione collettiva ha cercato di aprire alcuni spazi puntuali di partecipazione e democraticità all'interno dell'impresa³⁸³.

È importante chiarire che cercare di promuovere la democrazia in azienda non significa implementare schemi propri della democrazia politica, come l'alternanza nella gestione del potere o la legittimità elettiva di chi governa³⁸⁴, poiché questo non sarebbe possibile nella struttura capitalistica dell'impresa. La democraticità dell'impresa coinvolge invece la proceduralizzazione dei poteri datoriali, vale a dire l'individuazione di schemi predefiniti secondo i quali devono essere esercitate le prerogative datoriali. Tali schemi possono limitare semplicemente l'esercizio della discrezionalità del datore o arrivare a prevedere il coinvolgimento di soggetti terzi, segnatamente delle rappresentanze collettive dei lavoratori³⁸⁵.

Valorizzare il profilo procedurale anziché quello della stretta disciplina sostanziale permette di rispondere meglio alle moderne esigenze produttive, grazie all'affidamento alle parti sociali della regolazione dei fenomeni che si realizzano all'interno dei contesti nei quali esse operano³⁸⁶.

Infatti la continua evoluzione delle infrastrutture tecnologiche rischia di rendere obsoleta la disciplina sostanziale che viene predisposta per regolare i sistemi digitali. Che la fonte con la quale regolare tali fenomeni sia il contratto collettivo o la legge poco importa, in quanto l'innovazione tecnologica rischia di sfuggire pure alle norme pattizie, sebbene vengano riviste a cadenza ciclica³⁸⁷. Dunque, regolamentare le modalità di esercizio

³⁸³ *Ibid.*, pp. 435-436.

³⁸⁴ R. PESSI, *Partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese e democrazia industriale*, in *DL*, 1978, n. 3, p. 239.

³⁸⁵ La partecipazione dei lavoratori viene qui intesa secondo la definizione data da M. D'ANTONA, *La partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese*, in *Enciclopedia Giuridica*, vol. II, *Diritto del lavoro*, Treccani, Roma, 1990, p. 2, per il quale consiste nell'«*insieme di organismi e procedure, che possono essere istituiti a livello dell'impresa societaria o delle sue articolazioni organizzative per imporre decisioni comuni su materie ricomprese nel potere di gestione dell'impresa, assegnando a tal fine una specifica rilevanza al punto di vista dei lavoratori*».

³⁸⁶ R. DUKES, W. STREECK, *Labour constitutions and occupational communities: social norms and legal norms at work*, in *Journal of Law and Society*, 2020, vol. 47 (n. 4), pp. 630-631.

³⁸⁷ Non è questa una dinamica che si è venuta ad instaurare solo con l'intelligenza artificiale. Già in passato infatti si era notato come una contrattazione definitiva e rigidamente

del potere organizzativo del datore di lavoro appare come la via più efficace nei contesti di lavoro del domani.

Ad ogni modo, dire questo non risolve comunque la questione, e bisogna infatti soffermarsi su un'ulteriore peculiarità di Industria 4.0. Come si è già avuto modo di spiegare nel Capitolo I, rimane il problema della concreta possibilità che si vengano a creare due classi di lavoratori. Alcune tecnologie – come il *digital twin* o i moderni visualizzatori CAD 3D – permettono di condividere il sapere in ogni momento all'interno dell'azienda, e al tempo stesso di interagire sul progetto, garantendo ad ogni segmento e livello dell'organizzazione produttiva la possibilità di arricchirlo e modificarlo. Questo consente alla fabbrica digitale di favorire l'ingresso di personale nei momenti di espansione della domanda, in quanto la struttura tecno-organizzativa sarà in grado di guidare la prestazione anche di personale non particolarmente formato. Così, accanto al lavoratore integrato nella struttura aziendale perché in grado di governare la tecnologia, collaborerà una platea di persone “non strutturate” per coprire in maniera intermittente il fabbisogno produttivo dell'impresa.

Alla luce di quanto detto, le regole dettate dal contratto collettivo con l'obiettivo di promuovere la partecipazione dei lavoratori attraverso la predisposizione di istituti a presidio del corretto esercizio del potere organizzativo, devono tenere conto delle diverse condizioni contrattuali che governano i rapporti di lavoro del personale³⁸⁸. Serve in particolare consapevolezza della portata della transizione digitale per evitare di subire i cambiamenti in atto, riuscendo invece a governarli, anche e soprattutto con riguardo agli effetti più dirimpenti che si vengono a determinare. La possibilità ad esempio che i rappresentanti dei lavoratori siano informati sulle scelte organizzative è il primo passo per aprire spazi di co-determinazione che abbiano ad oggetto la scelta sul se e sul come riformare e/o ricollocare un lavoratore che si ha intenzione di licenziare³⁸⁹.

Da questa considerazione deriva l'opportunità di godere di spazi permanenti di collaborazione e dialogo così da riuscire ad instaurare un confronto continuo tra rappresentanze dei lavoratori e direzione aziendale. È

normativa mal si adattasse alle evoluzioni organizzative apportate dal cambiamento tecnologico. Sul punto si veda: G.P. CELLA, *Criteri di regolazione nelle relazioni industriali italiane: le istituzioni deboli*, in P. LANGE, M. REGINI (a cura di), *Stato e regolazione sociale: nuove prospettive sul caso italiano*, il Mulino, Bologna, 1987, p. 208.

³⁸⁸ R. DUKES, W. STREECK, *op. cit.*, pp. 632-633.

³⁸⁹ Per alcuni esempi in proposito si veda C. MANCINI, *Contrattare l'algoritmo: otto casi aziendali*, in *QRS*, 2018, n. 4, pp. 59-60, che in particolare riporta quanto avviene nelle relazioni industriali degli stabilimenti Saras.

insomma la pariteticità ad apparire come il principio che dovrebbe informare le relazioni in Industria 4.0.

In Italia, tale principio si è inverteo negli enti bilaterali, ossia quegli organismi permanenti partecipati dai rappresentanti delle parti sociali che sottoscrivono i contratti collettivi che li hanno istituiti. Storicamente, nel nostro Paese, tali enti sono nati nel settore edile che ha trovato in essi la risposta ai problemi di mobilità dei lavoratori e precarietà occupazionale connaturati al settore. Agli enti bilaterali infatti, venivano (e vengono) destinati dei contributi da parte di imprenditori e lavoratori, per poi amministrare i fondi così costituiti al fine di erogare servizi volti alla stabilizzazione del mercato del lavoro interno ed esterno all'azienda (sostegno in caso di malattia, infortunio, diminuzione o azzeramento delle ore di lavoro, formazione, ecc.)³⁹⁰.

Gli enti bilaterali sono poi stati previsti dalla legge che, con il D.lgs. n. 276/2003, all'art. 2, co. 1, lett. h), ne dà una definizione autentica, stabilendo che essi siano le «*sedi privilegiate per la regolazione del mercato del lavoro*», e per fare questo affida loro alcune funzioni: formazione, lotta alla discriminazione, integrazione del reddito, ecc. La norma si conclude con una clausola aperta, che prevede la possibilità per gli enti bilaterali di occuparsi di «*ogni altra attività o funzione assegnata loro dalla legge o dai contratti collettivi di riferimento*». Questa apertura del legislatore è stata letta come la volontà di incrementare il ruolo degli enti bilaterali per costruire un nuovo modello sociale³⁹¹. Così, la bilateralità potrebbe anche configurarsi non solo come strumento per l'erogazione di servizi ma anche come spazio per la co-determinazione nelle scelte riguardanti l'impatto che la tecnologia e l'organizzazione del lavoro hanno sull'oggetto del contratto. In questo senso, il tema è quello di aprire un nuovo spazio di azione sindacale, che accompagni quello conflittuale³⁹². La collaborazione o co-determinazione diverrebbe così un altro strumento della partecipazione,

³⁹⁰ Per un approfondimento: L. BELLARDI, *Istituzioni bilaterali e contrattazione collettiva. Il settore edile (1945-1988)*, Franco Angeli, Milano, 1989, pp. 118 ss.; M.C. CIMAGLIA, A. AURILIO, *I sistemi bilaterali di settore*, in L. BELLARDI, G. DE SANTIS (a cura di), *La bilateralità fra tradizione e rinnovamento*, Franco Angeli, Milano, 2011, pp. 98-99.

³⁹¹ M. TIRABOSCHI, *Bilateralismo e enti bilaterali: la nuova frontiera delle relazioni industriali in Italia*, in R. Caragnano, E. Massagli (a cura di), *Regole, conflitto, partecipazione. Letture di diritto delle relazioni industriali*, Giuffrè, Milano, 2013, p. 656.

³⁹² *Ibid.*, p. 657.

mentre il conflitto e la lotta sarebbero le vie da percorrere in ultima istanza³⁹³.

Da questo punto di vista infatti è bene tenere a mente che, in diversi ambiti, Industria 4.0 permette di raggiungere migliori risultati attraverso una relazione collaborativa e partecipata anziché conflittuale. L'autonomia individuale di cui si diceva all'inizio del presente paragrafo e la responsabilizzazione del lavoratore più volte citata lungo l'intero studio³⁹⁴, preparano il terreno ad un rapporto dialettico di confronto con la controparte aziendale³⁹⁵.

Se questa è l'esigenza, bisogna riconoscere che il sistema contrattuale italiano non difetterebbe nemmeno di spazi di partecipazione *soft* per così dire³⁹⁶. Sono diversi infatti gli accordi che istituiscono commissioni o enti bilaterali ai quali vengono poi affidati poteri di informazione e consultazione a cui il datore di lavoro si deve attenere. Il problema, tuttavia, è che ciò di cui si avverte invece l'assenza sono veri e propri spazi di partecipazione *hard* dei lavoratori, ossia luoghi dove potere svolgere un'attività di co-determinazione sugli assetti organizzativi delle aziende tramite un potere di confronto e di decisione³⁹⁷.

Che ciò avvenga tramite l'istituzione di veri e propri enti bilaterali partecipati da rappresentanti dei lavoratori e dalla direzione aziendale, ovvero attraverso la creazione di spazi all'interno dell'azienda retti dal principio della pariteticità (ad esempio con un confronto istituzionalizzato tra RSA e direzione), poco importa ai nostri fini.

³⁹³ Intenti di questo tipo si rinvencono anche nel CCNL della Metalmeccanica del 2021, dove all'art. 10, Sez. I, si legge che «*le Parti convengono sull'opportunità di proporre la realizzazione di iniziative sperimentali in materia di partecipazione nella convinzione che valori quali la condivisione, la trasparenza, la fiducia e il riconoscimento rivestano primaria importanza, tantopiù in un contesto fluido e complesso come l'attuale*».

³⁹⁴ Si pensi ad esempio all'autonomia affidata ai vari gruppi di lavoratori, o ancora al fatto che i progettisti si interfacciano direttamente coi consumatori per le decisioni riguardanti la progettazione del prodotto finale, che è sempre più personalizzato a seconda della precisa richiesta che perviene dal mercato.

³⁹⁵ F. SEGHEZZI, *op. cit.*, pp. 208 ss.

³⁹⁶ C'è differenza infatti tra una partecipazione "forte" delle rappresentanze dei lavoratori alle scelte organizzative dell'impresa, che si estrinseca nella co-gestione o co-determinazione a seconda dei gradi di intensità, e una partecipazione "debole", limitata ai diritti di consultazione e informazione a cui è soggetto il datore di lavoro. Sul punto si veda M. D'ANTONA, *Partecipazione, codeterminazione, contrattazione (temi per un diritto sindacale possibile)*, in *RGL*, 1992, n. 2, p. 139.

³⁹⁷ ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2020). VII Rapporto Adapt*, Adapt University Press, Modena, 2021, pp. 26 ss.; F. D'AMURI, C. GIORGIANTONIO, *La partecipazione dei lavoratori in Italia*, in *Economia & Lavoro*, 2015, n. 3, pp. 67-77.

Ciò che rileva infatti è evitare ingessature e immobilismi, dato che il paradigma nel quale ci si muove è quanto mai mutevole, non solo nel tempo, ma anche da contesto a contesto. Da questo punto di vista, pure il contratto di categoria non sembra in grado di fornire al sistema la dinamicità necessaria. I CCNL infatti, si rivolgono tendenzialmente ad aziende, realtà ambientali e gruppi di lavoro anche molto diversi tra loro (si pensi al settore metalmeccanico o a quello dei servizi). È vero che queste realtà condividono alcuni interessi comuni, tuttavia la citata diversificazione dei soggetti destinatari dell'accordo, ha obbligato il contratto nazionale a fornire una disciplina minima comune, in una maniera tale da riecheggiare quella che sarebbe la funzione naturale della legge. La conseguenza più immediata è la scarsa mutevolezza nel tempo di determinati istituti³⁹⁸.

Sotto questo aspetto, alcuni ordinamenti europei sono stati in grado invece di mettere in campo esempi virtuosi di co-determinazione, tramite un confronto continuo tra le parti sociali, cosicché l'intero ordinamento intersindacale potesse guadagnare elasticità di azione. Per i fini di questo studio è utile perciò soffermarsi sulle modalità adottate in Spagna, per quanto riguarda l'inserimento della pariteticità nella gestione dell'inquadramento e della professionalità del lavoratore; e in Germania, per ciò che concerne il ruolo delle rappresentanze sindacali in caso di licenziamento per giustificato motivo oggettivo.

2. Le commissioni paritetiche in Spagna: disciplina legislativa e convenzionale.

Proprio perché consci della staticità del proprio sistema contrattuale, da sempre caratterizzato da un significativo intervento legislativo in materia di negoziazione degli accordi³⁹⁹, l'ordinamento spagnolo è consapevole della necessità di individuare strumenti per la promozione della dinamicità⁴⁰⁰. In questo senso l'*Estatuto de los Trabajadores* prevede un sistema per l'amministrazione del contratto collettivo, vale a dire per la sua corretta interpretazione e applicazione. A tal fine, l'art. 85, co. 3, lett. e), ET impone alle commissioni negoziatrici l'istituzione di una commissione paritetica a cui affidare determinate funzioni individuate dalla legge. Ne

³⁹⁸ G. GIUGNI, *Lavoro, legge, contratti*, il Mulino, Bologna, 1989, pp. 121 ss.

³⁹⁹ F. VALDÉS DAL-RÉ, *La negociación colectiva, entre tradición y renovación*, Comares, Granada, 2012, p. 115.

⁴⁰⁰ C.L. ALFONSO MELLADO, *Las comisiones paritarias*, in I. Albiol Montesinos (director), *Contenido y alcance de las cláusulas obligacionales en la negociación colectiva*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid, 2005, p. 90.

consegue che la previsione degli organi paritetici nel contratto collettivo sia un obbligo di legge e così le parti sociali debbono prevedere questi strumenti negli accordi collettivi che vanno a negoziare. In altre parole, la pariteticità è un contenuto minimo e ineliminabile del sistema contrattuale spagnolo⁴⁰¹.

È subito interessante notare come una riforma del 2011⁴⁰², nel tentativo di conferire maggiore centralità alle commissioni paritetiche, stabilì anzi tutto come le materie di loro competenza fossero non solo quelle conferite dalla legge, ma anche le altre individuate dalla contrattazione collettiva. Oltre a ciò, si enumeravano una serie di funzioni che appartenevano comunque alle commissioni. La prima riguardava il potere di conoscere e risolvere le controversie in materia di interpretazione e applicazione del contratto collettivo; la seconda prevedeva addirittura la possibilità di modificare il contratto approvato, con l'unica accortezza di integrare nella commissione i soggetti che avrebbero avuto diritto a negoziare l'accordo; la terza concerneva l'intervento nel caso di modifica sostanziale delle condizioni di lavoro o di inapplicazione dei regimi salariali qualora non ci fossero rappresentanti dei lavoratori in grado di esercitare le funzioni assegnate loro dalla legge in questi casi; e l'ultima, collegata alla precedente, riservava ad esse il tentativo di superamento del mancato accordo al termine del periodo di consultazione proprio nei casi di modifica sostanziale delle condizioni di lavoro e inapplicazione dei regimi salariali.

Questo progetto tuttavia ha avuto vita breve, poiché già nel 2012 si è proceduto ad una riforma⁴⁰³ che, sebbene abbia mantenuto alcune delle novità introdotte l'anno precedente, ha fatto ripiombare l'art. 85 ET nel silenzio sul contenuto minimo delle funzioni da assegnare alle commissioni paritetiche. Dal punto di vista del loro funzionamento poi, si è mantenuto unicamente l'obbligo delle parti negoziali di stabilire le procedure e i termini per l'azione della commissione paritetica, eliminando però il dovere di fare

⁴⁰¹ Il fatto che la legge preveda un contenuto minimo obbligatorio dei contratti collettivi non è in contrasto col principio di autonomia collettiva di cui all'art. 37, co. 1, della *Constitución Española*. Infatti dallo stesso articolo deriva anche l'obbligo per il legislatore di garantire il sistema negoziale, e tale funzione non potrebbe essere svolta se non condizionando il procedimento di negoziazione e il risultato che produce. Sul punto si veda più diffusamente: J.M. GOERLICH PESET, *Contenido mínimo del convenio colectivo*, in J.L. Monereo Pérez, M.N. Moreno Vida (directores), *El sistema de negociación colectiva en España*, Aranzadi, Cizur Menor, 2013, pp. 417 ss.

⁴⁰² Art. 2, co. 1, e art. 5 del *Real Decreto-Ley 7/2011, de 10 de junio, de medidas urgentes para la reforma de la negociación colectiva*.

⁴⁰³ *Real Decreto-Ley 3/2012, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral*.

riferimento ai principi di rapidità, efficacia e rispetto dei diritti degli interessati.

Ad ogni modo, per completezza del quadro legislativo, si deve aggiungere che l'art. 91, co. 1, ET assegna comunque alle commissioni la funzione di dirimere le controversie derivanti dall'applicazione e interpretazione dei contratti collettivi e il comma quarto dello stesso articolo precisa che le risoluzioni della commissione possiedono la stessa efficacia giuridica dei c.d. contratti collettivi statuari⁴⁰⁴. Si tenga comunque presente che per esercitare queste funzioni e le altre che i contratti collettivi le assegnano, possono prendere parte alla commissione paritetica solo i rappresentanti dei sindacati che hanno sottoscritto il contratto collettivo. Non è quindi possibile che un'organizzazione che pure ha preso parte alla piattaforma negoziale ma che si è poi liberamente rifiutata di firmare l'accordo, sia presente nell'organo paritetico. D'altronde sarebbe illogico che un sindacato prenda parte ad un ente istituito da un contratto che non abbia sottoscritto, tanto più se detto ente ha il compito di amministrare e applicare tale accordo⁴⁰⁵.

Ora, come si vede, il disegno che ne emerge è quello di un istituto in cui, nel silenzio della legge, sono i contratti collettivi ad avere ampi spazi per dare maggiore incisività a questo strumento. Le parti sociali⁴⁰⁶, a cominciare dal 1996, hanno dunque occupato questo spazio con diversi accordi⁴⁰⁷ di livello interconfederale relativi alla soluzione stragiudiziale dei conflitti riguardanti il contratto collettivo. L'ultimo di questi accordi è

⁴⁰⁴ Sono i contratti collettivi regolati dall'*Estatuto de los Trabajadores*. I contratti statuari hanno una vera e propria efficacia normativa, ricoprendo il ruolo di fonti del diritto. Per un approfondimento si veda: R. GÓMEZ GORDILLO, F.M. FERRANDO GARCIA, M.C. LÓPEZ ANIORTE, *Guía de la negociación colectiva 2023*, Ministerio de Trabajo y Economía Social, Madrid, 2023, pp. 25 ss.

⁴⁰⁵ J. GARCÍA VIÑA, *La negociación colectiva en España tras las últimas reformas*, Aranzadi, Cizur Menor, 2011, p. 299.

⁴⁰⁶ I sindacati sottoscrittenti sono la *Confederación Sindical de Comisiones Obreras* (CCOO) e l'*Unión General de Trabajadores* (UGT). Dal lato datoriale, hanno firmato gli accordi la *Confederación Española de Organizaciones Empresariales* (CEOE) e la *Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa* (CEPYME).

⁴⁰⁷ È del 1996 il primo *Acuerdo sobre Solución Extrajudicial de Conflictos Laborales* (ASEC), a cui hanno fatto seguito l'ASEC II nel 2001, l'ASEC III nel 2005 e l'ASEC IV nel 2009. Dal 2012, con la sottoscrizione del *V Acuerdo sobre Solución Autónoma de Conflictos Laborales* (ASAC V), l'accordo cambia nome al fine di sottolineare, come si legge nel *preámbulo*, la ricerca di una maggiore polivalenza dei mezzi di risoluzione delle controversie e di una più rapida ed efficace soluzione dei conflitti, data la necessità di trovare soluzioni rapide alle esigenze dei processi di adattamento delle imprese. Da ultimo nel 2020 viene firmato l'ASAC VI.

rappresentato dal *VI Acuerdo sobre Solución Autónoma de Conflictos Laborales* (c.d. ASAC VI) del 26 novembre 2020. Ciò che qui è interessante richiamare, sono le raccomandazioni, presenti nell'allegato dell'accordo, circa l'istituzione e il funzionamento delle commissioni paritetiche. Anzi tutto si suggerisce che i contratti statali e quelli delle grandi imprese istituiscano commissioni paritetiche decentralizzate e comunque finalizzate alla trattazione di questioni specifiche, così da specializzare ogni membro dei diversi organi paritetici nelle materie di competenza ed evitare accumuli di lavoro che possano ingessare il funzionamento degli stessi.

Con il chiaro intento di rendere le commissioni uno strumento vivace e presente, si raccomanda poi di prevedere riunioni ordinarie frequenti, affiancate in caso di urgenza da riunioni straordinarie. Inoltre, sebbene il principio di rapidità sia scomparso dai testi legislativi, le parti sociali dimostrano di avere grande interesse per tale principio, dato che nel caso di riunioni ordinarie le decisioni dovranno essere prese entro dieci giorni dalla presentazione del conflitto alla commissione; termine che scende sino a due o tre giorni nel caso delle riunioni straordinarie.

Da questo primo sguardo sulla disciplina "generale" sulle commissioni paritetiche si scorge il chiaro intento di farne uno strumento centrale del sistema di relazioni industriali, conferendo ad esso poteri incisivi. A tal proposito, è interessante notare, ai fini dello studio che si sta qui sviluppando, come la contrattazione di livello statale, provinciale e di *Comunidad Autónoma* abbia declinato queste previsioni anche sul campo della professionalità del lavoratore, facendo delle commissioni paritetiche uno strumento rivolto anche al controllo collettivo del potere di direzione della prestazione da parte del datore e della arbitrarietà dello stesso in materia di inquadramento del dipendente. È ciò di cui ci si occuperà nel prossimo paragrafo.

2.1. Il ruolo in materia di inquadramento, professionalità e organizzazione del lavoro.

Partendo anzi tutto dal tema più vicino a quello di cui si occupano la legge e gli accordi interconfederali ASAC, bisogna notare come molti accordi impegnino le commissioni ad interpretare i contratti anche per ciò che concerne l'inquadramento professionale e dirimere i contrasti che sorgono in materia⁴⁰⁸. Interessante notare come spesso l'intervento della commissione

⁴⁰⁸ Art. 27 del *Convenio colectivo de talleres de reparación de vehículos de la Provincia de Albacete* (BOP n. 17, del 9 febbraio 2022); art. 28 del *Convenio colectivo de trabajo*

sia previo e obbligatorio rispetto a quello del giudice, specificandosi (in alcuni casi) che solo i conflitti che non riescono ad essere risolti in sede paritetica potranno essere sottoposti di comune accordo alle procedure di conciliazione, mediazione e arbitrato del tribunale del lavoro del luogo⁴⁰⁹. Altri contratti garantiscono alla commissione particolari poteri di indagine. Essa potrà ad esempio raccogliere le informazioni e i documenti che ritiene necessari per decidere⁴¹⁰, o addirittura, nel caso in cui la consultazione formulata non sia stata sufficientemente chiarificatrice o vi siano state relazioni divergenti sulle funzioni effettivamente svolte, nominare un'ulteriore commissione di ispezione, costituita da una persona appartenente a ciascuna delle organizzazioni firmatarie del contratto, che si recherà sul luogo di lavoro per verificare *in loco* le funzioni svolte dalla persona o dalle persone che richiedono la classificazione⁴¹¹. In questa maniera si conferisce una pregnanza davvero incisiva alle decisioni prese dalla commissione in queste materie, poiché è ben possibile che siano frutto di uno studio della situazione specifica con poteri di indagine del tutto analoghi (se non addirittura più profondi) di quelli dell'autorità giudiziaria. La contrattazione collettiva però non si è fermata qui, dato che molti accordi assegnano agli organi paritetici funzioni relative agli atti di inquadramento, alle promozioni e all'adattamento del sistema delle categorie alla classificazione moderna in gruppi professionali. Il compito di questi organi è quello di determinare criteri che diano una certa uniformità, certezza e precisione al sistema regolamentato dal contratto statale. Vi sono contratti collettivi⁴¹² che incaricano la commissione paritetica di esaminare

para la industria siderometalúrgica de la Provincia de Castellón (BOP n. 133, del 28 ottobre 2023).

⁴⁰⁹ Art. 10 del *XIX Convenio colectivo para la industria siderometalúrgica de la Provincia de Barcelona* (BOP del 13 gennaio 2023); art. 12 del *Convenio colectivo de trabajo del sector de las industrias siderometalúrgicas de la Provincia de Tarragona* (BOP del 13 dicembre 2022); art. 60 del *Convenio colectivo para la industria siderometalúrgica de la Provincia de Lérida* (BOP n. 139, del 18 luglio 2023); *anexo III – quinto del Convenio colectivo para la industria, las nuevas tecnologías y los servicios del sector del metal de la Provincia de Valencia* (BOP n. 203, del 20 ottobre 2023).

⁴¹⁰ Art. 51 del *Convenio colectivo provincial del sector siderometalúrgico de Palencia* (BOP n. 94, del 7 agosto 2023).

⁴¹¹ Art. 78 del *Convenio colectivo de trabajo del sector de industrias transformadoras de plásticos de la Provincia de Valencia* (BOP n. 627, del 6 luglio 2020).

⁴¹² Art. 30 del *Convenio colectivo del sector del comercio e industria de confitería, pastelería, bollería, repostería, heladería y platos cocinados de la Comunidad de Madrid* (BOCM n. 51, del 1 marzo 2022); art. 57 del *Convenio colectivo provincial para la industria siderometalúrgica de Álava* (BOP n. 147, del 23 dicembre 2022); *anexo 3 del*

la definizione dei gruppi professionali, delimitandone le funzioni e le qualifiche, e di studiare eventualmente l'adeguamento delle vecchie categorie agli attuali gruppi professionali, per allinearle alla realtà del settore.

In altri casi invece, quando l'applicazione dei gruppi professionali si trova ad uno stato più avanzato, alla commissione spetta il compito di migliorare il sistema attuale di inquadramento così da renderlo maggiormente aderente alle esigenze e alla realtà delle imprese⁴¹³. In questo senso le commissioni seguono *in itinere* l'adattamento del sistema di inquadramento nei contratti collettivi delle imprese (o dei gruppi di impresa)⁴¹⁴, oppure forniscono un supporto diretto alle commissioni negoziatrici del contratto collettivo, occupandosi dei lavori tecnici e sul campo nel settore di riferimento, al fine di avanzare alle stesse una proposta di classificazione professionale legata alle qualifiche e alla formazione⁴¹⁵.

Le commissioni paritetiche non mancano nemmeno di funzioni in ottica di promozione e certificazione della professionalità dei lavoratori. Ad esse si assegna infatti il potere di gestione degli esami per la qualificazione professionale, avendo in questo modo un peso decisivo nell'inquadramento dei lavoratori e nelle loro possibilità di carriera. Peraltro, il presidente, il cui voto sarà decisivo in caso di parità, verrà scelto dallo stesso organo, il quale gode quindi di una certa capacità di autogestione⁴¹⁶.

Da notare che quello di controllare le promozioni sul posto di lavoro tramite un organo paritetico è un interesse piuttosto diffuso. I modi per perseguire tale finalità sono molteplici: la commissione può semplicemente esaminare e formulare proposte per l'adozione di canali per la promozione

Convenio colectivo de montaje y empresas auxiliares del Principado de Asturias (BOPA n. 52, del 16 marzo 2022).

⁴¹³ Art. 39 del *Convenio colectivo provincial del sector de siderometalurgia e instalaciones eléctricas de la Provincia de Santa Cruz de Tenerife* (BOP n. 42, del 8 aprile 2022); *cláusula adicional 1º del Convenio colectivo de la industria, la tecnología y los servicios del sector del metal de la Provincia de Teruel* (BOP n. 227, del 29 novembre 2021); Art. 22 del *Convenio colectivo de la provincia de Alicante de las industrias, servicios y tecnologías del sector del metal* (BOP n. 61, del 29 marzo 2022). Anche al fine di avanzare proposte per i successivi rinnovi del contratto collettivo, come prevede la *disposición adicional primera del Convenio Colectivo de la industria y comercio de la alimentación de Gipuzkoa* (BOP n. 107, del 5 giugno 2023).

⁴¹⁴ Art. 38 del *Convenio colectivo de bebidas refrescantes de la Comunidad Valenciana* (BOP n. 9496, del 23 dicembre 2022).

⁴¹⁵ *Disposición adicional segunda del Convenio colectivo para el sector de harinas panificables y sémolas* (BOE n. 169, del 17 giugno 2020).

⁴¹⁶ Art. 30 del *Convenio colectivo del sector del comercio e industria de confitería, pastelería, bollería, repostería, heladería y platos cocinados de la Comunidad de Madrid* (BOCM n. 51, del 1 marzo 2022)

professionale dei lavoratori attraverso la formazione continua, elaborando i piani di formazione ritenuti pertinenti per la loro efficacia⁴¹⁷; ma può anche predisporre un protocollo finalizzato alla previsione di regole per la promozione nei posti che non siano di libera designazione⁴¹⁸; o ancora può vedersi assegnato il compito di interpretare il corretto esercizio della promozione automatica trascorso un certo numero di anni nelle funzioni della posizione inferiore nei casi in cui il contratto lo preveda⁴¹⁹.

Un'altra materia nella quale il principio paritario trova spazio è quella della valutazione dei posti di lavoro, vale a dire quel procedimento tecnico volto a misurare in maniera imparziale il valore di ogni posto di lavoro. In altre parole, con questo sistema si cerca di rendere il più oggettivo possibile il compenso economico col quale si retribuisce un certo insieme di mansioni, così da evitare *bias* di natura soggettiva legati alla persona del lavoratore, i quali possono ovviamente condurre a situazioni discriminatorie tra gli stessi dipendenti. A tal proposito la commissione adotta il manuale di valutazione dei posti di lavoro predisposto da altri enti (come il tribunale del lavoro), al fine di utilizzarlo come strumento di lavoro e affinché sia applicato da quelle imprese investite dal contratto collettivo ma che non applicano altri manuali. Oltre a ciò, si riconosce alla commissione paritetica la cognizione di prima istanza nel caso di disaccordo nell'applicazione delle tecniche di valutazione. Essa dovrà esprimere in modo previo e obbligatorio il suo giudizio tecnico⁴²⁰.

I contratti collettivi legittimano la commissione ad intervenire anche nel procedimento previsto dall'art. 41, co. 4, ET che regola l'ipotesi di modifica sostanziale delle condizioni di lavoro di tipo collettivo [*infra*, Cap. II, § 4.2]. In questo settore, si può semplicemente riconoscere all'organo il diritto alla conoscenza delle cause che hanno determinato la modifica delle

⁴¹⁷ *Disposición adicional primera del Convenio colectivo de ámbito provincial para las oficinas de farmacia del Principado de Asturias* (BOPA n. 227, del 25 novembre 2022). Si veda anche: *cláusula final quinta*, lett. B), del *Convenio colectivo de la industria, la tecnología y los servicios del sector del metal de la Provincia de Huesca* (BOP n. 11, del 16 gennaio 2024), relativamente alla produzione di un catalogo contenente le attività formative passate e finalizzato alla progettazione di percorsi formativi per ottenere le certificazioni di professionalità.

⁴¹⁸ *Disposición transitoria segunda del Convenio colectivo de ámbito estatal para las industrias del frío industrial* (BOE n. 131, del 2 giugno 2022).

⁴¹⁹ Art. 20 del *Convenio colectivo del sector de la hostelería de la Provincia de Granada* (BOP n. 89, del 11 maggio 2018).

⁴²⁰ Art. 14 del *XIX Convenio colectivo para la industria siderometalúrgica de la Provincia de Barcelona* (BOP del 13 gennaio 2023).

condizioni⁴²¹; oppure rendere la commissione un luogo in cui tentare di superare il permanere del disaccordo anche dopo la fase di consultazione sindacale⁴²²; o arrivare a rimettere la stessa soluzione della controversia in capo alla commissione, nel caso di mancato accordo durante il periodo delle consultazioni. In quest'ultima ipotesi, solo nel caso in cui permanga il disaccordo anche successivamente alla decisione dell'organo paritetico, le parti potranno tentare la via della conciliazione, mediazione o arbitrato di fronte al tribunale del lavoro⁴²³.

Infine, le commissioni entrano in gioco anche per ricoprire un interessante ruolo di co-determinazione dell'organizzazione produttiva. Non è raro che si stabilisca che, nel caso in cui la direzione dell'impresa intenda modificare o sostituire i sistemi di organizzazione del lavoro, si possa affidare ad una commissione paritetica la gestione di tali processi⁴²⁴. In particolare, lo schema ricorrente è quello di prevedere che una volta presa la decisione da parte dell'imprenditore di modificare o sostituire il sistema di organizzazione del lavoro, questi dovrà informare i rappresentanti dei lavoratori, i quali, assieme alla direzione dell'impresa, potranno costituire una commissione paritetica. Quest'ultima dovrà pronunciarsi entro un certo termine (spesso quindici giorni) dando il proprio consenso o negandolo dietro motivazione. In quest'ultima ipotesi, se entro un successivo termine (di nuovo sovente di quindici giorni) non sia stato possibile raggiungere l'accordo sulla misura da adottare, ciascuna delle parti potrà promuovere un arbitrato all'esito del quale, se ancora non si sarà raggiunto un approdo

⁴²¹ Art. 10 del *Convenio colectivo de la industria, la tecnología y los servicios del sector del metal de la Provincia de Teruel* (BOP n. 227, del 29 novembre 2021), secondo il quale tale informazione sarà obbligatoria affinché la misura abbia efficacia giuridica.

⁴²² *Disposición adicional tercera del Convenio colectivo para la industria del metal del Principado de Asturias* (BOPA n. 52, del 16 marzo 2022); *disposición transitoria única del Convenio colectivo del sector talleres de reparación de vehículos de la Comunidad Foral de Navarra* (BON n. 106, del 22 maggio 2023).

⁴²³ Art. 10 del *XIX Convenio colectivo para la industria siderometalúrgica de la Provincia de Barcelona* (BOP del 13 gennaio 2023); art. 13, lett. C), del *Convenio colectivo de trabajo del sector de las industrias siderometalúrgicas de la Provincia de Tarragona* (BOP del 13 dicembre 2022); art. 47 del *Convenio colectivo de la industria, las nuevas tecnologías y los servicios del sector del metal de Valladolid y provincia* (BOP n. 184, del 26 settembre 2023).

⁴²⁴ Art. 14 del *XIX Convenio colectivo para la industria siderometalúrgica de la Provincia de Barcelona* (BOP del 13 gennaio 2023).

condiviso, la decisione verrà presa sulla base di quanto dispone la legislazione vigente⁴²⁵.

In altri casi, quando il datore decida di inserire un sistema d'analisi e controllo del rendimento del personale, e non sia stato raggiunto un accordo con i sindacati nel termine previsto dal contratto, la commissione paritetica avrà il compito di permettere alle parti di raggiungere un accordo sulla modalità di utilizzo di tali sistemi⁴²⁶. Altrimenti, non mancano accordi in cui la commissione abbia più semplicemente compiti di studio e di promozione dello scambio di informazioni tra direzione aziendale e lavoratori in materia di produttività⁴²⁷.

Da ultimo non si vuole comunque tacere come vi sia una differenza sostanziale tra il prevedere sulla carta le esperienze di cui si è sin qui detto e la loro concreta implementazione. Infatti mai come in questo campo, non è solo importante che si costituisca l'organo corrispondente, ma anche che questo operi in modo efficace nella gestione del sistema di classificazione. Eppure, non mancano gli studi empirici in materia che abbiano ravvisato come, almeno in alcuni casi, le commissioni paritetiche stiano operando in una maniera soddisfacente⁴²⁸.

2.2. La partecipazione organizzativa in Italia.

Oggi nel nostro ordinamento è il Patto della Fabbrica del 2018, sottoscritto da CGIL, CISL e UIL insieme a Confindustria a caldeggiare l'introduzione e la promozione di tutti gli strumenti che possano attuare in diverse forme la «partecipazione organizzativa» (lett. e), punto 6). Il settore della

⁴²⁵ Art. 58 del *Convenio colectivo provincial para la industria siderometalúrgica de la provincia de La Coruña* (BOP n. 146, del 3 agosto 2022); art. 10 del *Convenio colectivo provincial de industrias siderometalúrgica de la provincia de Guadalajara* (BOP n. 208, del 2 novembre 2021).

⁴²⁶ Art. 13 del *Convenio colectivo para la industria siderometalúrgica de la Provincia de Lérida* (BOP n. 139, del 18 luglio 2023). Si veda anche l'art. 10 del *Convenio colectivo de trabajo para la industria siderometalúrgica de la Provincia de Castellón* (BOP n. 133, del 28 ottobre 2023), che prevede che la commissione debba occuparsi dei reclami avanzati dai lavoratori circa l'utilizzo di questi sistemi.

⁴²⁷ Art. 61 del *Convenio colectivo de trabajo para empresas del metal sin convenio propio de la Provincia de Pontevedra* (BOP n. 172, del 6 settembre 2023).

⁴²⁸ A. ÁLVAREZ DEL CUVILLO, *La eficacia de los sistemas clasificatorios: examen particular del sector del metal*, in R. Escudero Rodríguez, *op. cit.*, p. 402.

metalmecanica sta compiendo i primi passi in questa direzione. Gli accordi aziendali che prevedono una partecipazione “forte” di tipo organizzativo sono il 7% del totale, ed ovviamente prevedono gradi e modalità diverse di co-determinazione, anche se le commissioni paritetiche sembrano essere lo strumento privilegiato a cui affidare questi percorsi partecipativi⁴²⁹. Le commissioni possono riguardare alcune tematiche specifiche, e in questo caso spiccano ai nostri fini gli accordi relativi proprio all’inquadramento e alla classificazione del personale come ad esempio l’accordo Stiga del 28 marzo 2022, dove al punto 3, Titolo III, parte II, viene costituita una Commissione il cui compito è quello di «*esaminare la rispondenza di quanto attualmente in atto rispetto alle declaratorie contrattuali*» oltre a verificare se sussistano «*modifiche della organizzazione del lavoro che richiedano un confronto*». Merita di essere citato anche l’accordo La Leonessa, del 7 maggio 2021, dove al punto 4, si prevedono interventi diretti alla valutazione della professionalità del lavoratore e dell’esperienza acquisita nel corso del tempo, per l’eventuale merito di «*riconoscimenti con riferimento alle mansioni svolte*». È questo un approdo molto interessante, se si considera quanto si diceva nel corso del Capitolo II, con riguardo alla necessità di una valutazione attenta di come venga svolto il potere organizzativo, al fine di garantire che l’evoluzione dei compiti e delle responsabilità affidate al lavoratore si mantengano all’interno dell’oggetto previsto in contratto, salvo garantire gli opportuni adattamenti in caso di *ius variandi*. Questo dimostra come le parti sociali possano avere un ruolo importante nell’adattamento dell’impianto giuslavoristico rispetto ai mutamenti determinati da Industria 4.0.

Ma le commissioni paritetiche possono avere una più generale competenza sulle questioni organizzative e di governo e gestione del contratto collettivo aziendale, come avviene in Toyota, dove l’accordo del 13 giugno 2022, prevede, all’art. 4, co. 1, l’istituzione di più Commissioni tecniche bilaterali finalizzate ad un intervento trasversale per il «*miglioramento continuo dei processi organizzativi*» così da poter «*migliorare i risultati di redditività, produttività, crescita, innovazione, qualità, efficienza e le condizioni di lavoro, per rafforzare la posizione competitiva dell’azienda*».

Quelle appena indicate sono esperienze su cui occorrerebbe investire, anche perché una commissione paritetica istituita a livello aziendale è un importante presidio per governare i mutamenti di Industria 4.0. Infatti, gli effetti determinati dalla transizione digitale nei confronti dell’oggetto della

⁴²⁹ G. IMPELLIZZIERI, *La cosiddetta “partecipazione organizzativa”: un primo bilancio a cinque anni dal Patto per la fabbrica*, in *DRI*, 2023, n. 4, pp. 1039-1041.

prestazione variano moltissimo a seconda delle realtà particolari e delle diverse variabili che possono essere presenti: il settore produttivo, il territorio, l'assetto organizzativo dell'azienda, le dimensioni dell'unità produttiva, ecc. Va da sé per cui che è il livello aziendale ad essere maggiormente sensibile riguardo ai cambiamenti che la prestazione richiesta sta subendo in concreto in una certa realtà e ad essere più consapevole delle reali esigenze⁴³⁰.

Peraltro, anche in materia di licenziamento per giustificato motivo oggettivo si potrebbe immaginare un intervento partecipativo dei lavoratori nel livello più prossimo a dove viene eseguita la prestazione. Questo è ciò che accade in Germania dove il canale doppio di rappresentanza conferisce un ruolo collaborativo ai *Betriebsräte* (Consigli d'Azienda), che infatti vengono interpellati anche in caso di licenziamento.

3. La partecipazione collettiva in caso di licenziamento in Germania.

In Germania, i *Betriebsräte* sono organismi di rappresentanza dell'intero personale, tanto sindacalizzato che non, e vengono eletti ogni quattro anni da tutti i lavoratori delle imprese che occupano almeno cinque dipendenti. La loro disciplina si rinviene nel *Betriebsverfassungsgesetz* (d'ora in avanti anche BetrVG), che è la Legge sull'ordinamento aziendale del 1972, la quale assegna ai Consigli d'Azienda ampi diritti di informazione e consultazione su tutte le principali vicende che riguardano l'attività produttiva e la vita in fabbrica. Questi organi godono anche di diritti di co-decisione nelle materie riguardanti il personale e le questioni sociali, venendosi a configurare in alcuni casi un vero e proprio potere di veto. A parte questi ultimi casi, rari per vero, la co-determinazione si esprime solitamente attraverso il tentativo di concordare le scelte oggetto del procedimento partecipativo con i rappresentanti del Consiglio d'Azienda. Laddove ciò non sia possibile, l'*impasse* viene risolta facendo adottare la risoluzione ad un collegio arbitrale, l'*Einigungsstelle*, composto pariteticamente tra rappresentanti dei lavoratori e della direzione aziendale che eleggono poi di comune accordo il presidente. La risoluzione del collegio ha lo stesso valore del pronunciamento del *Betriebsräte*, essendo vincolante sia per le parti sociali sia per tutti i lavoratori occupati in azienda.

(⁴³⁰) Ad esempio, vi è chi, come: M. FAIOLI, *Data Analytics, robot intelligenti e regolazione del lavoro*, in *Federalismi.it*, 2022, n. 9, pp. 156 ss., parla di regole di «*non fare mai*» da applicare alla tecnologia intelligente, sulla base di esperienze concrete, con una lista di divieti da definire in relazione al contesto aziendale, che vanno poi riprogrammati, aggiornati, adattati e ri-adattati.

Quello tedesco è perciò un modello “forte” di partecipazione⁴³¹ se si pensa che le materie per le quali è prevista la co-decisione sono rilevantissime per la vita in fabbrica: regolamento aziendale e codice disciplinare; collocazione dell’orario di lavoro e delle pause, nonché fissazione dei principi generali riguardanti le ferie; incrementi o riduzioni collettive dell’orario di lavoro; modalità di pagamento della retribuzione e sistemi di calcolo della stessa, compresi gli schemi di retribuzione incentivante; strumenti di controllo tecnologico dei lavoratori; misure di salute e sicurezza sul lavoro (quando in relazione alla misura specifica non sussistano obblighi di legge) (§ 87, co. 1, BetrVG); piano sociale a seguito di modifiche dell’attività produttiva, che comportano uno svantaggio essenziale per la totalità dei dipendenti o una parte notevole di essi (§§ 111-112a, BetrVG); e infine, per quanto di competenza di questo paragrafo, criteri di selezione dei lavoratori in merito ad assunzioni, trasferimenti, inquadramenti e... Licenziamenti (§ 95, BetrVG).

Dopo un importante intervento del 2001⁴³², la Legge sull’ordinamento aziendale è stata di recente oggetto di un’ulteriore modifica, nell’anno 2021. Con questa novella si è introdotta la norma per cui quando il datore intenda inserire in azienda sistemi di intelligenza artificiale, il Consiglio d’Azienda ha il diritto di nominare, in accordo con il datore, una commissione di esperti il cui costo è sostenuto direttamente dallo stesso datore (§ 80, co. 3, BetrVG). Sulla stessa china si muove anche la disposizione che prevede come i diritti di informazione e consultazione nei casi di riorganizzazione dei processi di lavoro sono assicurati anche nel caso in cui questi ultimi contemplino l’introduzione di IA (§ 90, co. 3, BetrVG). Peraltro, nei casi in cui i menzionati processi impattino in modo importante sui lavoratori poiché contraddicono apertamente le conoscenze scientifiche consolidate in materia di un’organizzazione del lavoro rispettosa della persona umana, il *Betriebsräte* può contare su un diritto di co-decisione. In questi casi infatti si deve procedere ad una scelta concordata e all’eventuale intervento dell’*Einigungsstelle* in caso di inerzia delle parti (§ 91, BetrVG). Ciò che interessa ai nostri fini è che questo diritto di co-decisione sussiste qualora l’intelligenza artificiale sia utilizzata anche per scegliere il destinatario in azienda delle decisioni datoriali che impattano sul rapporto di lavoro con il dipendente, come ad esempio le assunzioni, i trasferimenti,

⁴³¹ M. CORTI, *La partecipazione dei lavoratori. La cornice europea e l’esperienza comparata*, Vita e Pensiero, Milano, 2012, p. 294.

⁴³² Si veda M. WEISS, *La cogestione in Germania: una recente modifica*, in *DRI*, 2002, n. 4, p. 643-654.

gli inquadramenti e, per quanto qui interessa, i licenziamenti (§ 95, co. 2a, BetrVG).

La procedimentalizzazione delle prerogative datoriali viene assicurata anche in via più generale nei riguardi delle decisioni organizzative che possono determinare «*svantaggi significativi per la forza lavoro o parti significative di essa*» (§ 111, co. 1, BetrVG)⁴³³, in quanto l'imprenditore dovrà informare il Consiglio d'Azienda e discutere con esso le modifiche operative.

Se si raggiunge un accordo, questo dovrà essere messo per iscritto e sottoscritto dalle parti. Lo stesso avverrà nel caso in cui si arrivi a definire un «*accordo di compensazione*» degli svantaggi economici a cui i dipendenti incorrono a causa delle scelte datoriali (§ 112, co. 1, BetrVG). Questa previsione riecheggia evidentemente l'obbligo che nel nostro ordinamento è posto in capo al datore nel momento in cui proceda ad un licenziamento collettivo. La L. n. 223/1991 (art. 4, co. 5-6), come è noto, prevede infatti che si debba tentare di raggiungere un accordo con il sindacato per il riutilizzo del personale che si vuole estromettere. L'analogia si estende peraltro al fatto che in caso di mancato accordo si potrà richiedere l'intervento dell'ente amministrativo: il Presidente dell'Ufficio del lavoro del *Land*, come in Italia è previsto l'intervento della Direzione territoriale del lavoro. Tuttavia, la maggiore incisività del principio di co-determinazione in Germania emerge da un ulteriore aspetto. Se la mediazione in sede amministrativa non viene richiesta o non ha esito positivo, le parti sociali possono chiedere di rimettere la "palla" al Comitato di conciliazione perché emetta un lodo che prenda la forma di un piano di compensazione sociale. Questo provvedimento terrà evidentemente conto degli interessi imprenditoriali e di quelli della forza lavoro, in particolare quello di evitare la disoccupazione. Come si nota, tale lodo si configura come uno strumento a cui il Consiglio d'Azienda può sempre accedere in ultima istanza, configurando una sorta di obbligo a contrarre⁴³⁴, che nel nostro ordinamento è sconosciuto, avendo il datore un più semplice dovere di trattare secondo buona fede.

⁴³³ Si tratta delle modifiche operative che riguardano: 1) limitazione o chiusura dell'attività o di parti essenziali di essa; 2) trasferimento dell'intera azienda o di parti essenziali dell'azienda; 3) fusione con altre società o scissione di società; 4) cambiamenti fondamentali dell'organizzazione aziendale, dell'oggetto sociale o delle strutture aziendali; 5) introduzione di metodi di lavoro e processi produttivi fundamentalmente nuovi.

⁴³⁴ F. GARIBALDO, *I percorsi e gli esiti della Mitbestimmung tedesca*, in M. Carrieri, P. Nerozzi, T. Treu (a cura di), *La partecipazione incisiva. Idee e proposte per rilanciare la democrazia nelle imprese*, il Mulino, Bologna, 2015, p. 177.

Ora, se si può concordare con chi, da più parti, ha fatto notare come non si possa immaginare un trapianto giuridico di questi istituti nel nostro ordinamento⁴³⁵, non si può neanche sottovalutare la spinta propulsiva che i modelli di organizzazione produttiva, l'intelligenza artificiale e le altre tecnologie digitali danno alle logiche partecipative. Il già citato Patto della Fabbrica del 2018, è ad esempio un primo chiaro segnale di questo impulso, laddove afferma la volontà di consolidare le buone pratiche di partecipazione organizzativa già in atto e di studiare le condizioni per arrivare a cambiamenti di *governance* tali da rendere la gestione dell'impresa più aperta e inclusiva nei confronti dei dipendenti⁴³⁶.

È chiaro che se le parti sociali volessero perseguire questo ambizioso obiettivo che si sono poste, non potrebbero non partire da quelle decisioni che l'imprenditore prende nel campo dell'assetto della propria organizzazione che investono la posizione lavorativa del dipendente, licenziamento in primis, *ça va sans dire*.

Ma ci sarebbe di più; una seria consultazione che prenda in esame i criteri di selezione dei lavoratori da licenziare adottati dal datore o dall'IA in sua vece, ovvero le decisioni organizzative che impattano sull'occupazione, contribuirebbe a ristabilire una certa oggettività della prestazione lavorativa, nel momento in cui Industria 4.0 le fa scontare, come si è già visto, qualche "fragilità" su questo versante. Il confronto con le rappresentanze dei lavoratori ricadrebbe infatti sulle scelte organizzative e/o tecnologiche operate dal datore e sui motivi per cui le stesse dovrebbero investire proprio una certa posizione. Come visto, il ruolo professionale ricoperto dal dipendente in Industria 4.0 rende labile lo stretto legame tra una certa qualifica ed un certo cambio organizzativo, ma sarebbe impensabile arrivare ad un suo annullamento. Si è già avuto modo di notare infatti (*infra* Cap. I, § 7) che l'oggetto dell'obbligazione di lavoro subordinato comporta sempre il dovere di collaborare in una struttura organizzativa per il raggiungimento di un risultato definito. Ne deriva che l'organizzazione produttiva predisposta dal datore contempla in sé un certo tipo di mansioni e qualifiche, che possono divenire superflue al cambiare di detta organizzazione solo sulla base di criteri oggettivi (vale a dire perché la nuova organizzazione, in sé, non le contempla).

⁴³⁵ M. FAIOLI, *Europa, Germania, lingua e metodo nel diritto transnazionale del lavoro*, in *Studi Germanici*, 2013, n. 2, pp. 357-377; G. GORLA, *The theory of object of contract in civil law: a critical analysis by means of the comparative method*, in *Tulane Law Review*, 1953-1954, n. 28, pp.442-461.

⁴³⁶ C. CESTER, *La partecipazione dei lavoratori [...]*, cit., pp. 442 ss.; M. CARRIERI, *Come andare oltre la partecipazione intermittente*, in *DLRI*, 2019, n. 162, pp. 419 ss.

La co-determinazione assicura proprio che questo assunto sia rispettato nei fatti. In un contesto di mutamento dinamico della professionalità lungo l'intera relazione contrattuale, avere uno spazio di confronto per valutare l'effettiva riconducibilità di una certa scelta organizzativa ad un certo lavoratore appare come una misura minima essenziale. Peraltro, un simile strumento potrebbe avere ricadute positive in termini di deflazione del contenzioso.

In ogni caso, si rimane consapevoli della portata di un simile avanzamento nelle relazioni industriali. Aprire spazi di co-determinazione sulle scelte inerenti la cessazione del rapporto di lavoro richiede grande sensibilità delle parti sociali nel riuscire ad instaurare una dialettica improntata alla collaborazione più che alla conflittualità: facile a dirsi, molto meno a realizzarsi, data la tradizione culturale del nostro ordinamento intersindacale. Tuttavia, l'urgenza posta dalla transizione tecnologica può offrire il destro almeno ad esperimenti arditi in alcune aziende che vogliano ricoprire la posizione d'avanguardia.

Peraltro, in questo senso, un altro fedele alleato risulta essere il diritto di fonte europea.

4. La partecipazione come percorso europeo.

Le istituzioni dell'Unione Europea, non sono nuove nel tentare di incentivare la partecipazione dei lavoratori, essenzialmente tramite obblighi del datore di informare, consultare e contrattare con i rappresentanti dei lavoratori. Che il diritto comunitario spingesse le relazioni industriali verso logiche partecipative era già stato notato d'altronde da Marco Biagi⁴³⁷, nell'esame svolto sulle Direttive riguardanti i comitati aziendali europei (CAE)⁴³⁸, le società europea⁴³⁹ e il quadro generale in materia di informazione e consultazione dei lavoratori⁴⁴⁰. Basti pensare che la stessa Dir. 2001/86/CE è quella che dà sostanzialmente la definizione dei termini, correntemente utilizzati nella scienza lavoristica, di co-determinazione e co-

⁴³⁷ M. BIAGI, *Cultura e istituti partecipativi delle relazioni industriali in Europa*, in *L'impresa al plurale*, 2002, n. 9, p. 291-306.

⁴³⁸ Dir. 94/45/CE del 22 settembre 1994, *riguardante l'istituzione di un comitato aziendale europeo o di una procedura per l'informazione e la consultazione dei lavoratori nelle imprese e nei gruppi di imprese di dimensioni comunitarie*.

⁴³⁹ Dir. 2001/86/CE dell'8 ottobre 2001, *che completa lo statuto della società europea per quanto riguarda il coinvolgimento dei lavoratori*.

⁴⁴⁰ Dir. 2002/14/CE del 11 marzo 2002, *che istituisce un quadro generale relativo all'informazione e alla consultazione dei lavoratori*.

gestione, sebbene parli più precisamente di coinvolgimento dei lavoratori⁴⁴¹, per riferirsi al primo, e di partecipazione⁴⁴², per riferirsi al secondo. In tempi recenti tuttavia, l'Unione Europea si è spostata su un ulteriore fronte della partecipazione, dotandosi di strumenti volti a garantire il coinvolgimento dell'essere umano anche nella gestione delle tecnologie avanzate, in particolare quelle di intelligenza artificiale, al fine di realizzare una *just transition* nel campo digitale.

Nella comunicazione della Commissione europea «*Creare fiducia nell'intelligenza artificiale antropocentrica*»⁴⁴³ vengono ad esempio elencati i sette requisiti fondamentali che secondo gli organismi comunitari consentono di sviluppare sistemi di intelligenza artificiale affidabile. Ad aprire questo elenco di proposte si rinviene proprio «*l'intervento e la sorveglianza umani*». Ciò che si sottolinea è che la sorveglianza dell'essere umano sull'IA può essere effettuata mediante meccanismi di *governance* che prevedano diversi modelli di intervento. Se ne ravvisano tre in particolare. Il primo, detto *human-in-the-loop*, è quello più incisivo e prevede che l'intervento umano avvenga in ogni ciclo decisionale del sistema. Ovviamente non sempre è possibile (e forse neppure auspicabile) che si possa garantire un simile controllo. Il secondo è l'approccio con supervisione umana (c.d. *human-on-the-loop*), nel quale si realizza un intervento umano durante il ciclo di progettazione del sistema digitale e successivamente durante il monitoraggio riguardante il funzionamento dello stesso sistema⁴⁴⁴. Il terzo ed ultimo modello di intervento è denominato *human-in-command*, con cui si intende sia la capacità di sorvegliare l'attività complessiva del sistema di IA (compreso il più ampio impatto economico, sociale,

⁴⁴¹ Inteso come qualsiasi meccanismo (informazione, consultazione, partecipazione) mediante il quale i rappresentanti dei lavoratori possono esercitare un'influenza sulle decisioni che devono essere adottate nell'ambito della società.

⁴⁴² Che è l'influenza dell'organo di rappresentanza dei lavoratori nelle attività di una società mediante: il diritto di eleggere o designare alcuni dei membri dell'organo di vigilanza o di amministrazione della società; o il diritto di raccomandare la designazione di alcuni o di tutti i membri dell'organo di vigilanza o di amministrazione della società e/o di opporvisi.

⁴⁴³ COM(2019) 168 *final*, del 8 aprile 2019.

⁴⁴⁴ Vi è anche chi sostiene come l'intervento umano debba essere sistematico. Gli algoritmi che esercitano un'influenza su decisioni economiche e sociali richiedono un intervento dell'uomo per bilanciare gli interessi contrapposti dei c.d. *stakeholder*: I. RAHWAN, *Society-in-the-loop: programming the algorithmic social contract*, in *Ethic and Information Technology*, 2018, vol. 20 (n. 1), pp. 5-14.

giuridico ed etico) sia la capacità di decidere quando e come utilizzare il sistema in una particolare situazione⁴⁴⁵

Ancora di più però non si può non citare il c.d. *AI Act*, vale a dire il Regolamento 2024/1689 del Parlamento Europeo e del Consiglio⁴⁴⁶ che stabilisce regole armonizzate sull'intelligenza artificiale. Tale normativa parte dal presupposto che i sistemi di IA sono tecnologie autonome, vale a dire tecnologie in grado di raggiungere obiettivi senza la supervisione di un soggetto terzo⁴⁴⁷. Peraltro, questa autonomia si unisce al fatto che nei sistemi avanzati si utilizzano algoritmi di *Deep Learning* che “imparano” costantemente dati, ma non sempre permettono di comprendere i passaggi che hanno determinato la produzione di un certo *output*, che rimane in un qualche modo inconoscibile. Per tale ragione si parla infatti di sistemi *Black Box*⁴⁴⁸ e si sta addirittura sviluppando una scienza parallela, denominata *explainable AI* (XAI) volta ad individuare il perché un certo sistema di IA funzioni in un certo modo⁴⁴⁹.

⁴⁴⁵ Si veda la voce «*Human-in-the-loop*» in S. BORELLI, V. BRINO, C. FALERI, L. LAZZERONI, L. TEBANO, L. ZAPPALÀ, *Lavoro e tecnologie. Dizionario del diritto del lavoro che cambia*, Giappichelli, Torino, 2022, pp.126-128.

⁴⁴⁶ Reg. 2024/1689 del 13 giugno 2024, *che stabilisce regole armonizzate sull'intelligenza artificiale e modifica i regolamenti (CE) n. 300/2008, (UE) n. 167/2013, (UE) n. 168/2013, (UE) 2018/858, (UE) 2018/1139 e (UE) 2019/2144 e le direttive 2014/90/UE, (UE) 2016/797 e (UE) 2020/1828 (regolamento sull'intelligenza artificiale)*.

⁴⁴⁷ Anzi, per l'*AI Act*, l'intelligenza artificiale è addirittura capace di adattarsi dopo la sua diffusione. È in particolare l'art. 3, n. 1), del Regolamento a definire cosa si intenda per «*sistema di IA*», ossia: «*un sistema automatizzato progettato per funzionare con livelli di autonomia variabili e che può presentare adattabilità dopo la diffusione e che, per obiettivi espliciti o impliciti, deduce dall'input che riceve come generare output quali previsioni, contenuti, raccomandazioni o decisioni che possono influenzare ambienti fisici o virtuali*».

⁴⁴⁸ Il termine deve la sua celebrità a F. PASQUALE, *The black box society. The secret algorithms that control money and information*, Harvard University Press, Cambridge, 2016.

⁴⁴⁹ È comunque da segnalare come da più parti si guardi con scetticismo a questa modalità di procedere, poiché questi sforzi implicano la costruzione di modelli che devono emulare il comportamento dell'IA che si vuole conoscere. Ne deriva che la spiegazione a cui si perviene non è detto che sia per forza di cose attendibile. Sul punto si veda C. RUDIN, *Stop explaining black box machine learning models for high stakes decisions and use interpretable models instead*, in *Nature Machine Intelligence*, 2019, n. 1, pp. 206-215. Per un approfondimento più generale sui vari modelli e tecniche di XAI si veda I. AHMAD, A. AMELIO, D.H. GERNSBACK, D.F. SIVILLI, *Intelligenza artificiale spiegabile: sicurezza informatica, usabilità, metaverso e sfide giuridiche*, in *federalismi.it*, 2024, n. 6, pp. 22-45.

Così stanti le cose, il rovescio della medaglia si ravvisa nel fatto che l'attenzione delle istituzioni europee si sposta sul principio della c.d. "non esclusività algoritmica" o principio della sorveglianza umana⁴⁵⁰, che oggi trova cittadinanza nell'art. 14 del Regolamento sull'intelligenza artificiale. Tale norma si applica ai sistemi di IA ad alto rischio, individuati dall'Allegato III del Regolamento. Ai nostri fini è interessante notare come tra di essi si ravvisino quelli utilizzati nel campo dell'occupazione, della gestione dei lavoratori e dell'accesso al lavoro autonomo. In particolare il punto 4), lett. b), nomina «*i sistemi di IA destinati a essere utilizzati per adottare decisioni riguardanti le condizioni dei rapporti di lavoro, la promozione o cessazione dei rapporti contrattuali di lavoro, per assegnare compiti sulla base del comportamento individuale o dei tratti e delle caratteristiche personali o per monitorare e valutare le prestazioni e il comportamento delle persone nell'ambito di tali rapporti di lavoro*». Bene, per tali tecnologie la sorveglianza umana deve essere garantita già nella fase di progettazione: o attraverso misure integrate nel sistema di IA prima dell'immissione sul mercato, o attraverso misure individuate sempre prima dell'immissione sul mercato, ma che possano essere attuate dal futuro utilizzatore del sistema (c.d. *deployer*; ossia, ai nostri fini, il datore di lavoro). In qualsiasi momento si eserciti comunque, la sorveglianza contempla la capacità delle persone di poter godere di un certo grado di comprensione e consapevolezza della tecnologia. Le persone deputate a tale funzione infatti, debbono poter comprendere correttamente le capacità e i limiti pertinenti del sistema di IA ad alto rischio ed essere in grado di monitorarne debitamente il funzionamento, anche al fine di individuare e affrontare anomalie, disfunzioni e prestazioni inattese. Oltre a ciò, esse dovranno anche essere in grado di interpretare correttamente l'*output* del sistema, tenendo conto ad esempio degli strumenti e dei metodi di interpretazione disponibili (art. 14, par. 4, lett. a) e c)).

C'è di più, poiché la sorveglianza non si limita solo alla comprensione del sistema e del suo funzionamento, ma arriva anche a garantire un margine di azione. In particolare si potrà decidere, in qualsiasi situazione particolare, di non usare il sistema o altrimenti di ignorare, annullare o ribaltare l'*output* dell'IA, e più in generale si potrà intervenire sul funzionamento dell'IA o interrompere il sistema in condizioni di sicurezza (art. 14, par. 4, lett. d) ed e)).

⁴⁵⁰ Si veda più diffusamente P. BENANTI, *Human in the loop. Decisioni umane e intelligenze artificiali*, Mondadori, Milano, 2023.

L'art. 26 pone poi in capo al *deployer*/datore di lavoro l'obbligo di adottare misure tecniche e organizzative volte a garantire l'utilizzo di tali sistemi conformemente alle istruzioni per l'uso, nonché di affidare la sorveglianza umana a persone fisiche che dispongano della competenza, della formazione, dell'autorità e del sostegno necessari.

Ma non ci si ferma qui, poiché il par. 7 dell'articolo in parola prevede anche uno specifico obbligo di informazione per il datore di lavoro da adempiere prima della messa in servizio del sistema di IA. In particolare bisognerà comunicare alle rappresentanze sindacali e ai lavoratori soggetti all'uso di tale sistema il suo utilizzo in azienda.

Bisogna comunque ricordare che il testo licenziato in prima lettura dal Parlamento Europeo nella seduta del 14 giugno 2023 era molto più ambizioso. Si arrivava a prevedere infatti l'obbligo di consultazione dei rappresentanti dei lavoratori prima dell'utilizzo di un sistema di IA ad alto rischio, con l'obiettivo di raggiungere con essi un accordo. Inoltre, la valutazione di impatto sui diritti fondamentali per i sistemi di IA ad alto rischio (prevista dall'art. 27), era imposta anche ai datori di lavoro, che dovevano informare e coinvolgere le parti sociali⁴⁵¹.

Ciononostante, va anche detto che ulteriori diritti di informazione sono garantiti dalla Dir. (UE) 2019/1152⁴⁵², recepita nel nostro ordinamento tramite D.lgs. n. 104/2022, che ha modificato il D.lgs. n. 152/1997, aggiungendo l'art. 1-bis, il quale prevede che il datore di lavoro o il committente siano tenuti a fornire al lavoratore e al sindacato (RSA, RSU o in loro assenza le sedi territoriali dei sindacati comparativamente più rappresentativi sul piano nazionale)⁴⁵³ una serie di informazioni riguardanti i sistemi decisionali o di monitoraggio integralmente automatizzati. Perché sussista tale obbligo, questi sistemi devono però essere deputati a fornire indicazioni rilevanti ai fini dell'assunzione o del conferimento dell'incarico, della gestione o della cessazione del rapporto di lavoro, dell'assegnazione

⁴⁵¹ Per una ricognizione del testo emendato dal Parlamento Europeo si veda A. ALAIMO, *Il Regolamento sull'Intelligenza Artificiale: dalla proposta della Commissione al testo approvato dal Parlamento. Ha ancora senso il pensiero pessimistico?*, in *federalismi.it*, 2023, n. 25, pp. 143 ss.

⁴⁵² Dir. (UE) 2019/1152 del 20 giugno 2019, *relativa a condizioni di lavoro trasparenti e prevedibili nell'Unione europea*.

⁴⁵³ L'inottemperanza dell'obbligo di informazione alle organizzazioni collettive costituisce condotta antisindacale. Sul punto si vedano: Trib. Palermo, sez. lav., 3/04/2023, n. 14491; Trib. Palermo, sez. lav., 20/06/2023; Trib. Torino, sez. lav., 20/07/2023. La giurisprudenza chiarisce peraltro che i sistemi debbono essere considerati come integralmente automatizzati anche qualora non prevedano l'intervento umano anche nella sola fase finale della decisione.

di compiti o mansioni nonché indicazioni incidenti sulla sorveglianza, la valutazione, le prestazioni e l'adempimento delle obbligazioni contrattuali dei lavoratori. In particolare, rispetto a tali strumenti, bisognerà comunicare: gli aspetti del rapporto di lavoro su cui incidono; gli scopi e le finalità dei sistemi oltre che la logica ed il funzionamento degli stessi; le categorie di dati raccolti; le misure di sorveglianza e i processi di correzione; la sicurezza di tali sistemi.

Dietro questo diritto di informazione, che sembra assommarsi semplicemente agli altri già previsti, si cela in realtà un aspetto non secondario. Anzi tutto, colpisce la mole delle informazioni che il datore deve fornire: sono ampie e molto dettagliate, arrivando a contemplare la logica e il funzionamento dei sistemi informatici automatizzati. Proprio quest'ultimo particolare però ha la conseguenza di censurare i sistemi *black box* di cui abbiamo parlato, poiché l'inconoscibilità dei loro processi di lavoro finisce col porli inevitabilmente in uno stato di antinomia con l'ordinamento giuridico.

Tutto quanto detto sino ad ora pone chiaramente in luce come gli sforzi dell'Unione Europea siano tutti volti a garantire un controllo umano della tecnologia digitale. L'approdo più naturale di questo obiettivo è il coinvolgimento delle parti sociali nella gestione dei sistemi. È ciò che negli ambienti sindacali viene definito come "contrattazione dell'algoritmo", vale a dire la partecipazione umana ai molteplici aspetti della tecnologia; non solo il controllo sul funzionamento dell'algoritmo, ma anche ad esempio sui margini di utilizzo dell'*algorithmic management*, sul diritto alla disconnessione del lavoratore, sul controllo esercitato in azienda, ecc.

Essenziale a questi fini è anzitutto la conoscenza del lavoratore, dell'attività che svolge e del contesto ambientale nel quale opera⁴⁵⁴. Ne deriva che la co-determinazione diviene più efficace quando esercitata in una dimensione quanto più prossima alla realtà produttiva che si prende in considerazione, così da poter incidere inoltre sulla fase di predisposizione dell'infrastruttura digitale ed organizzativa. Non sfugge questo aspetto al legislatore europeo, che infatti prevede, come visto, che la sorveglianza umana sia esercitata da persone formate e poste nelle condizioni di comprendere il funzionamento dell'IA.

Si apre allora un tema relativo alle competenze che il coinvolgimento delle rappresentanze dei lavoratori richiede a queste ultime. Questo costituisce

⁴⁵⁴ A. RIZZO, P. MARTI, S. BAGNARA, *Interazione uomo-macchina*, in E. Burattini, R. Cordeschi (a cura di), *Intelligenza artificiale. Manuale per le discipline della comunicazione*, Carocci, Roma, 2001, pp. 255-283.

senza ombra di dubbio un ostacolo all'instaurazione di un sistema di relazioni basato sulla collaborazione, ma potrebbe anche rappresentare un'occasione di rilancio per le organizzazioni collettive. Se è vero, come è stato rilevato⁴⁵⁵, che i lavoratori richiederebbero al sindacato primariamente una maggiore competenza da parte di chi esercita funzioni di rappresentanza, la strada che sembra aprirsi nelle relazioni industriali grazie ad Industria 4.0 potrebbe avere inedite ricadute positive sulle ormai strutturali difficoltà delle organizzazioni collettive in materia di rappresentanza e partecipazione degli iscritti.

⁴⁵⁵ M. CARRIERI, C. DAMIANO, *Il lavoro che cambia. Verso l'era digitale*, Ediesse, Roma, 2019.

Conclusioni

La presente ricerca ha preso le mosse da un interrogativo: capire come cambia la prestazione di lavoro nei contesti produttivi caratterizzati dai moderni sistemi organizzativi e dalle più recenti tecnologie digitali, che investono da più parti l'oggetto del contratto di lavoro.

Le nuove modalità di gestione del processo produttivo vedono nei lavoratori non già dei soggetti passivi che devono semplicemente eseguire compiti preassegnati, ma dei soggetti attivi da coinvolgere e con cui collaborare nel perfezionamento della qualità del prodotto e del processo produttivo. L'obiettivo infatti è quello di eliminare gli sprechi e preservare le sole attività a valore aggiunto, grazie anche alla polifunzionalità che deve offrire il dipendente. La chiamata in causa del lavoratore sul miglioramento complessivo dell'attività svolta e dei risultati prodotti si declina anche nella presentazione di proposte alla dirigenza aziendale. Si assiste quindi ad una responsabilizzazione del dipendente che tradizionalmente non era contemplata, almeno fino a tale grado.

Questo coinvolgimento si esplicita inoltre nell'approccio *kaizen*, col quale si pone il focus sul miglioramento continuo tanto delle performance personali, quanto del lavoro di team. Da questo punto di vista, il dipendente e il suo gruppo di lavoro sono responsabilizzati pure nel funzionamento e nella manutenzione della macchina da lavoro, in quanto vengono considerati in una certa maniera i proprietari della stessa.

Rispetto al lavoro in gruppo, si è notata un'altra peculiarità. Il fatto di individuare nel team la cellula fondamentale su cui si struttura l'organizzazione produttiva, richiede al prestatore di mettere in gioco le proprie capacità sociali e relazionali, che diventano requisiti fondamentali della sua professionalità. Ma la rilevanza di queste nuove competenze è determinata anche da un'ulteriore caratteristica di Industria 4.0; le moderne macchine "intelligenti" infatti funzionano secondo meccanismi che cercano di emulare le modalità di azione e pensiero umani. Da ciò deriva il fatto che dai lavoratori ci si aspetta un'attività che metta in campo le facoltà emotive, empatiche e critiche che sono precipuamente umane.

Anche da un punto di vista della formazione e delle competenze richieste al dipendente si assiste ad uno spostamento dell'attenzione da ciò che il lavoratore "sa già fare" a come il lavoratore "sa reagire" di fronte a problemi complessi e situazioni incerte. In particolare diviene importante che il prestatore sia in grado di ricercare e porre in essere soluzioni originali e innovative.

Da ultimo, si è anche osservato come la professionalità si costruisca attorno al ruolo che ogni lavoratore è in grado di esprimere all'interno della propria azienda. Tramonta invece l'approccio precedente, retto dal tentativo di procedere per astrazioni, dove si precostituiva un archetipo di qualifica professionale a seconda delle posizioni lavorative, da far valere in modo generalizzato in tutto il settore merceologico.

Ora, tra tutte le variazioni che si sono analizzate, molto eterogenee come si è visto, si è ravvisato un elemento che le accomuna. In Industria 4.0 infatti il lavoratore è portato a calarsi all'interno del rapporto contrattuale con le sue caratteristiche personali e non più semplicemente offrendo fredde energie lavorative che possono essere separate in via teorica dalla sua persona. Si è parlato a tal proposito di soggettivazione della prestazione di lavoro.

Che le energie psicofisiche del lavoratore siano inseparabili dalla sua persona non è cosa nuova, tuttavia, la transizione in atto rende sempre più stretto e sfumato il rapporto tra questi due aspetti dell'attività lavorativa. Se così è allora, diviene fondamentale intendersi bene sulla natura del potere del datore di lavoro, perché in Industria 4.0 il suo esercizio ha ricadute sul lavoratore ancora più serie che in passato. La possibilità di gestire e trattare una mole grandissima di dati permette infatti di conservare la conoscenza in azienda e di polarizzare perciò il personale tra chi riesce a governare la struttura tecnica e chi la subisce. Se il potere discendesse dall'organizzazione produttiva, un'impresa così descritta renderebbe il rischio di mercificazione del lavoro altissimo, dato che sarebbe considerato alla stregua degli altri fattori produttivi (macchinari, capitali di investimento, *know-how*).

Peraltro ad acuire tale problematica vi sarebbe proprio la soggettivazione della prestazione, in quanto la mercificazione di cui si sta parlando inciderebbe su un'attività che coinvolge in maniera più marcata la persona. L'impresa moderna deve preoccuparsi invece di tutelare l'uomo che lavora, prima che la proprietà dei fattori produttivi. È allora preferibile che l'oggetto dell'obbligazione di lavoro ricomprenda in sé quello di lavorare in forma subordinata, rafforzando la natura corrispettiva del rapporto. Così facendo è infatti possibile vincolare i poteri datoriali anche a scapito del modo di estrinsecarsi dell'organizzazione produttiva, poiché tali poteri si fondano solamente sull'interesse al corretto adempimento ex art. 1218 c.c. derivante da un diritto di credito ad una prestazione etero-diretta. In altre parole, ricondurre il potere direttivo al diritto del datore di coniugare la prestazione di lavoro con le altre prestazioni e con gli altri mezzi produttivi, obbliga il prestatore ad obbedire soltanto alle indicazioni volte alla

tutela di questo specifico fine. Ci si mette al riparo insomma da un libero potere che si fonderebbe invece sull'organizzazione produttiva e sulle sue esigenze.

Peraltro, una simile ricostruzione non solo permette di rispondere meglio alle transizioni in atto, ma è anche più corretta sul piano epistemologico. perché solo così può adempiersi la funzione del contratto di lavoro ex art. 2094 c.c., che dal versante del creditore è quello non tanto di ottenere delle energie lavorative, quanto quello di poter contare sull'attività di un individuo che si impegni a «*collaborare*» (secondo la terminologia della norma) per il raggiungimento di un risultato definito.

Come si traduce tutto ciò sul piano giuslavoristico? Più segnatamente, come rispondono a questi cambiamenti le due aree più classiche che vengono investite dal potere “di organizzazione” (contrattare della subordinazione) del datore sull'attività del proprio subalterno?

Per quanto riguarda la disciplina della flessibilità interna si è capito come questa possa essere influenzata grandemente dall'attuale fase di transizione, che costringe l'impresa ad operare in uno scenario in cui i consumatori sono parte stessa della progettazione del bene o servizio finale. Grazie infatti alla connettività delle tecnologie digitali (che riducono i costi di transazione anche a livello internazionale) e alla smaterializzazione dei processi di produzione, si arriva ad una personalizzazione del prodotto, che richiede all'impresa una grande capacità adattiva. In un quadro siffatto, il datore di lavoro è quasi obbligato ad utilizzare il proprio potere di organizzazione, vera arma per rispondere alle richieste sempre cangianti.

La mobilità funzionale può però trasformarsi in un'autentica opportunità anche per il lavoratore. Infatti, come diverse ricerche hanno messo in luce, incrementare la possibilità di mobilità funzionale porta ad una contrazione dell'utilizzo del licenziamento come risposta alle fluttuazioni di mercato. Non solo, da questi studi risulta anche una riduzione dell'utilizzo di forme di lavoro temporaneo e precario. Da ultimo, si è notato anche che la flessibilità funzionale è sovente collegata ad un maggior coinvolgimento dei lavoratori, i quali ne traggono beneficio e raggiungono migliori risultati di produttività.

A questo punto diviene però essenziale controllare che la mobilità dei compiti assegnati al lavoratore non si trasformi in uno strumento per danneggiare la sua professionalità. Per fare questo occorre marcare bene la differenza tra potere di conformazione della prestazione e *ius variandi*. In Industria 4.0 tuttavia, grazie alla tecnologia digitale, è possibile raccogliere tutta una serie di dati che consentono alla direzione aziendale di conoscere l'implicazione di ogni scelta nel campo della gestione delle risorse umane.

Questa conoscenza approfondita delle conseguenze riguardanti la gestione del personale, unitamente alla ibridazione delle competenze, comporta una difficoltà nel distinguere se ci si trovi di fronte ad un mutamento di compiti che non impatti però con la professionalità del lavoratore dedotta in contratto ovvero se si determini invece una modifica dell'oggetto del sinallagma. Il tema che si pone è allora quello di rendere prevedibile ciò che si può esigere nella relazione lavorativa una volta stabiliti una certa professionalità ed inquadramento in sede di accordo delle parti.

Si è visto peraltro che la questione riguarda soprattutto lo spostamento c.d. orizzontale di mansioni. In questo giocano una parte fondamentale le organizzazioni collettive, poiché quando vanno a concordare i livelli contrattuali di inquadramento possono aggravare la situazione del lavoratore qualora finiscano col disegnare categorie ampie o comunque facilmente modulabili. È proprio ciò che si è visto fare in Spagna nel passaggio dalla categoria al gruppo. Peraltro il caso spagnolo, ha dimostrato come è ben facile riproporre per questa via una *job evaluation* delle professioni, che svaluta per forza di cose il lavoro manuale in una maniera che mal si adatta a Industria 4.0, dove non per forza il lavoro fisico è meno qualificato di quello intellettuale. Oltre a ciò, nei casi analizzati, l'elevata qualificazione viene saldata ai titoli di studio e alle conoscenze acquisite, tradendo come si è visto la natura di Industria 4.0, che rinnega invece la professionalità statica e preferisce la capacità di adattamento e di crescita.

Ciò che invece permette di conciliare la tutela degli interessi soggettivi del lavoratore con le esigenze economiche dell'impresa è il collegamento dell'oggetto del contratto con la professionalità dinamica del lavoratore. Per fare questo la contrattazione collettiva dovrebbe impegnarsi a specificare meglio la professionalità propria di ogni ruolo, elaborando criteri per darle maggiore concretezza. Un'altra strada percorribile che è stata rintracciata è quella di un diverso approccio nella disciplina legale, alla stregua di quanto capita in Spagna, dove vi sono regole differenziate per esercitare il potere direttivo o lo *ius variandi*. Si potrebbe ad esempio collegare l'esercizio di quest'ultimo alla sussistenza di una finalità specifica, come ad esempio la necessità di raggiungere migliori standard di competitività o produttività o di migliorare e/o adattare l'organizzazione tecnica e di lavoro nell'impresa.

L'altro istituto che è stato oggetto di studi è quello del licenziamento per giustificato motivo oggettivo. Qui si è notato in particolar modo come i modelli organizzativi che si reggono sui principi del *just in time* e dell'auto-attivazione portano ad accrescere nel lavoratore la polivalenza, la competenza e la capacità adattiva, accrescendo così la sua

professionalità. Al tempo stesso tuttavia, questi stessi modelli hanno comportato una precarizzazione del lavoro, con il rapporto contrattuale che diviene flessibile. L'innovazione tecnologica d'altronde rende superflua la manodopera in diversi compiti, giustificando la soppressione di posizioni lavorative.

La novità però risiede nel fatto che l'organizzazione produttiva 4.0, basandosi sul lavoro polivalente e in team, implica che le posizioni lavorative siano sempre in un qualche modo omogenee e fungibili tra di loro. Ne deriva che il lavoratore è, in astratto, occupabile lungo tutta la linea di produzione, e perciò la libertà del datore nello scegliere quale dipendente vada licenziato rischia di divenire ipertrofica. Come se non bastasse poi, il fatto che l'attività di impresa si strutturi attorno a dei gruppi di lavoro comporta il fatto che la soppressione di un posto ricade comunque su un team di lavoro omogeneo. Tuttavia, la Legge impedisce la possibilità di valutare la correttezza del criterio di scelta su cui è ricaduta la decisione di licenziamento del datore: il giudice infatti valuta semplicemente la sussistenza del nesso causale tra riorganizzazione e soppressione di un certo posto.

Alla luce di ciò, non si può prescindere dall'individuazione di un contrappeso che consenta di tutelare il posto di lavoro e la professionalità del prestatore, poiché in Industria 4.0 il datore di lavoro finisce sempre con l'operare una scelta tra più lavoratori fungibili da estromettere.

Tale situazione è aggravata dal fatto che, come si è ricordato, quando si licenzia per riduzione del personale, e non per soppressione del posto, la giurisprudenza riconosce la possibilità di ricorrere ai criteri di scelta previsti della Legge sui licenziamenti collettivi, ma la violazione di tali criteri comporta semplicemente il risarcimento indennitario, non già la reintegrazione nel posto di lavoro.

Sarebbe insomma opportuno, in una prospettiva *de iure condendo*, ribilanciare gli interessi coinvolti e porre degli argini alla discrezionalità datoriale. Da questo punto di vista, l'analisi dell'ordinamento spagnolo ha offerto qualche spunto. In primo luogo si è visto come in Spagna vi sia una migliore definizione legislativa delle fattispecie che possono portare il datore ad un licenziamento per *causas objetivas*. Inoltre, la giurisprudenza richiede anche che le cause tecniche, organizzative e produttive individuate dal legislatore debbano avere un'importanza e un'entità sufficienti affinché il licenziamento appaia come ragionevole, ponderato e proporzionato. Il nostro ordinamento invece, richiedendo il solo nesso causale permette motivazioni tautologiche del licenziamento, in base alle quali è legittimo qualsivoglia licenziamento purché sorretto da una qualsivoglia riorganizzazione.

Anche sul versante del licenziamento per scarso rendimento, l'ordinamento spagnolo gode di una caratterizzazione più pregnante. La legge disciplina infatti l'ipotesi in cui il dipendente divenga incapace di adeguarsi alle modifiche tecniche, ipotesi che concretamente si verifica quando vi è una riduzione del rendimento abituale del lavoratore o di quello che risulta esigibile rispetto alle caratteristiche specifiche del posto di lavoro.

Le complicazioni in materia di licenziamento non sono finite qui però, perché si è anche notato come, per quanto paradossale, Industria 4.0 generi pure un fenomeno contrario di riduzione della libertà dell'imprenditore. Ciò è dovuto all'obbligo di *repêchage* e alla difficoltà di provare che il dipendente non era efficacemente rioccupabile in altra posizione di lavoro. Questa prova infatti potrebbe riguardare ogni attività svolta in azienda, se si considera che in materia di ripescaggio vi è chi sostiene che il lavoratore possa essere destinato anche a quelle qualifiche per lo svolgimento delle quali bisogna nuovamente formarlo. Sicuramente questa ricostruzione aderisce perfettamente alle peculiarità di Industria 4.0 dove la formazione continua e la polivalenza divengono elementi centrali dello stesso *sinalagma* contrattuale. Il datore si trova insomma nella difficile situazione di dover provare l'impossibilità di trovare posizioni alternative.

Questi elementi rinforzano la convinzione sull'opportunità di un intervento del legislatore finalizzato a delineare dei canoni normativi precisi per la fattispecie del *gmo*, che siano di supporto all'interprete e capaci di garantire una maggiore certezza del diritto. Nell'attesa di simili interventi però si è visto come si possa fare "di necessità virtù" tentando di percorrere la strada alternativa del coinvolgimento delle parti sociali sul campo dell'oggetto contrattuale. Tutto ciò inizia ad avvenire laddove le direzioni aziendali capiscono che il paradigma economico nel quale ci si va a muovere, governato da processi di lavoro organizzati in maniera orizzontale, permette di instaurare relazioni in cui ci sia un maggiore coinvolgimento delle rappresentanze dei lavoratori nelle scelte datoriali, declinato in senso collaborativo.

La procedimentalizzazione delle prerogative del datore rende capaci di reagire in maniera più efficace alle moderne esigenze produttive. Al contrario, la stretta disciplina sostanziale mal si adatta alla continua evoluzione tecnologica, proprio perché in questa maniera la norma diviene obsoleta repentinamente, costringendosi ad un perenne inseguimento dello sviluppo digitale.

Questo dato fa salutare con favore l'idea di istituire spazi permanenti di collaborazione e dialogo, così da instaurare un confronto continuo tra rappresentanze dei lavoratori e direzione aziendale. Per fare questo occorre

che il principio della pariteticità permei maggiormente le relazioni industriali, indipendentemente poi che si traduca attraverso l'istituzione di veri e propri enti bilaterali o con la creazione di spazi di co-determinazione. Questo infatti metterebbe al riparo da ingessature e immobilismi.

Anche in questo caso si è visto come la Spagna possa rappresentare un ordinamento da cui prendere alcuni spunti di riferimento, in particolare in relazione all'inquadramento e alla professionalità del lavoratore. Infatti, l'*Estatuto de los Trabajadores* prevede un sistema finalizzato ad amministrare il contratto collettivo, così da interpretarlo e applicarlo correttamente. Ciò avviene attraverso l'istituzione di una commissione paritetica, a cui vengono delegate diverse funzioni, tra cui quelle relative all'inquadramento professionale e allo scioglimento dei contrasti che sorgono sul punto. Ma tali commissioni si occupano anche delle promozioni e dell'adattamento del sistema delle categorie alla classificazione moderna in gruppi professionali, per non parlare della facoltà di intervento nel procedimento di modifica sostanziale delle condizioni di lavoro di tipo collettivo.

Ultimo ma non meno importante, le commissioni svolgono una funzione di co-determinazione in materia di organizzazione produttiva. Nelle relazioni industriali accade infatti che allorquando la direzione dell'impresa intenda modificare o sostituire i sistemi di organizzazione del lavoro, si possa affidare ad una commissione paritetica la gestione di tali processi.

Sul fronte invece del licenziamento per giustificato motivo oggettivo si è visto come sia la Germania ad offrire la disciplina più interessante. Qui, grazie al ruolo affidato ai *Betriebsräte* (Consigli d'Azienda), viene assicurato un coinvolgimento dei rappresentanti dei lavoratori nel caso di licenziamento anche individuale. Se poi il coinvolgimento del Consiglio d'Azienda non dà buon esito, la situazione si supera tramite la risoluzione di un collegio arbitrale, l'*Einigungsstelle*, composto da rappresentanti dei lavoratori e della direzione aziendale in maniera equivalente.

Si è visto peraltro come l'ordinamento tedesco non si sia fermato qui, poiché nel 2021 la Legge sull'ordinamento aziendale è stata modificata introducendo la possibilità per il *Betriebsräte*, ogniqualvolta il datore decida di installare sistemi di intelligenza artificiale, di nominare di concerto con il datore una commissione di esperti. Guarda verso lo stesso principio la disposizione che estende i diritti di informazione e consultazione anche al caso di introduzione dell'IA all'interno di riorganizzazioni produttive. Il diritto di informazione si traduce poi in diritto di co-determinazione qualora vi sia il rischio che l'organizzazione del lavoro non rispetti la dignità

della persona. Ciò avviene anche nel caso in cui l'IA sia utilizzata per scegliere il dipendente da assumere, trasferire, inquadrare e licenziare.

Tutto quanto detto rende ben chiaro come le sfide per il diritto del lavoro e per le stesse relazioni industriali siano molte e complesse, ma bisogna anche essere consapevoli del fatto che Industria 4.0, con il suo utilizzo di IA, tecnologia digitale e modelli organizzativi orizzontali, obbliga le parti sociali ad interrogarsi su un diverso approccio alle relazioni industriali volto ad un'intensificazione delle soluzioni partecipative nella gestione del rapporto di lavoro.

Questo approccio è condiviso e sostenuto anche dall'Unione Europea, che da diverso tempo si muove in questa direzione e ha dimostrato con i più recenti provvedimenti di voler permettere alle persone di controllare e gestire la rivoluzione digitale in atto. Ciò che qui si auspica è che le organizzazioni collettive (tanto sindacali quanto datoriali) e il legislatore colgano questi stimoli e li facciano propri. Il diritto del lavoro ha bisogno infatti che i soggetti economici e sociali governino la transizione in atto per fare in modo di limare gli aspetti problematici ed esaltarne invece le potenzialità per la persona umana che lavora.

Bibliografia

- ACCORNERO, A. (2014), *Quel che rimane del lavoro*, in F. Pirro, *Navigazione a vista. Flessibilità e relazioni industriali*, Università Bocconi Editore, Milano.
- ADAPT (2021), *La contrattazione collettiva in Italia (2020). VII Rapporto Adapt*, Adapt University Press, Modena.
- ADLER, P.S. (2007), *The future of critical management studies: a paleo-marxist critique of labour process theory*, in *Organization Studies*, vol. 28 (issue 9).
- AHMAD, I., AMELIO, A., GERNSBACK, D.H., SIVILLI, D.F. (2024), *Intelligenza artificiale spiegabile: sicurezza informatica, usabilità, metaverso e sfide giuridiche*, in *federalismi.it*, n. 6.
- AJUNWA, I. (2023), *The quantified worker. Law and technology in the modern workplace*, Cambridge University Press, Cambridge.
- ALAIMO, A. (2023), *Il Regolamento sull'Intelligenza Artificiale: dalla proposta della Commissione al testo approvato dal Parlamento. Ha ancora senso il pensiero pessimistico?*, in *federalismi.it*, n. 25.
- ALBIOL MONTESINOS, I., CAMPS RUIZ, L.M., JUANIZ MAYA, J.R., LÓPEZ GANDIA, J., RAMÍREZ MARTÍNEZ, J.M., SALA FRANCO, T. (1977), *Nueva regulación de las relaciones de trabajo*, Internacional Law Association, Valencia.
- ALCÁZAR ORTIZ, S. (2021), *La reforma del régimen jurídico del despido colectivo*, in J. García Blasco, Á.L. De Val Tena (directores), *Crisis económica y empleo: La experiencia judicial aplicativa de las últimas reformas laborales*, Aranzadi, Cizur Menor.
- ALEMÁN PÁEZ, F. (1992), *La categoría y el grupo profesional como límites a la movilidad funcional*, in *Relaciones Laborales: Revista crítica de teoría y práctica*, n. 2.
- ALEMÁN PÁEZ, F. (1995), *Autonomía individual, determinación y determinabilidad del objeto del contrato de trabajo*, in J. Cruz Villalón, *Los protagonistas de las relaciones laborales tras la reforma del mercado de trabajo*, Consejo Economico y Social, Madrid.
- ALEMÁN PÁEZ, F. (1995), *El encuadramiento profesional*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- ALEMÁN PÁEZ, F. (2013), *Flexibilidad y movilidad interna. Notas críticas y mixtificaciones teóricas al hilo de las novedades de las últimas reformas*

- legislativas (Ley 3/2012, de 6 de julio)*, in *Revista Española de Derecho del Trabajo*, n. 158.
- ALEMÁN PÁEZ, F., ESTÉVEZ GONZÁLEZ, C., GRAU PINEDA, C. (2012), *El encuadramiento profesional en la reforma de 2012: un ejemplo del derecho del trabajo de la hipercrisis*, in *Revista Doctrinal Aranzadi Social*, n. 4.
- ALESSI, C. (2004), *Professionalità e contratto di lavoro*, Giuffrè, Milano.
- ALESSI, C. (2018), *Professionalità, contratto di lavoro e contrattazione collettiva, oggi*, in *Professionalità studi*, n. 1.
- ALFONSO MELLADO, C.L. (2005), *Las comisiones paritarias*, in I. Albiol Montesinos, (director), *Contenido y alcance de las cláusulas obligacionales en la negociación colectiva*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.
- ALMENDROS GONZÁLEZ, M.Á. (2002), *La clasificación profesional del trabajador: tecnología, organización del trabajo y régimen jurídico*, Mergablum, Sevilla.
- ALMENDROS GONZÁLEZ, M.Á. (2008), *Organización del trabajo, cualificación y clasificación profesional*, in R. Escudero Rodríguez (coordinador general), *La negociación colectiva en España: un enfoque interdisciplinar*, Ediciones Cinca, Madrid.
- ALMENDROS GONZÁLEZ, M.Á. (2012), *El grupo profesional como presupuesto de flexibilidad interna*, in *Revista Doctrinal Aranzadi Social*, n. 3.
- ALONSO OLEA, M. (2009), *Derecho del trabajo*, Civitas-Thomson Reuters, Madrid.
- ÁLVAREZ CORTÉS, J.C., PLAZA ANGULO, J.J. (2012), *Modificación, suspensión y extinción del contrato de trabajo*, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Las Palmas de Gran Canaria.
- ÁLVAREZ DEL CUVILLO, A. (2008), *La eficacia de los sistemas clasificatorios: examen particular del sector del metal*, in R. Escudero Rodríguez (coordinador general), *La negociación colectiva en España: un enfoque interdisciplinar*, Ediciones Cinca, Madrid.
- ALVINO, I., IMBERTI, L., MARESCA, A., MOIA, S., PERO, L. (2022), *Ccnl metalmeccanici 2021: il rinnovamento compiuto... alla prova dell'applicazione*, in *DLRI*, n. 175.
- ANDREOTTI, A., PAIS, I. (2020), *Automazione e digitalizzazione del lavoro: le 5C della dimensione relazionale*, in E. Mingione (a cura di), *Lavoro: la grande trasformazione. L'impatto sociale del cambiamento del lavoro tra evoluzioni storiche e prospettive globali*, Feltrinelli, Milano.

- ARDAU, G. (1965), *Sistema istituzionale di diritto del lavoro*, Giuffrè, Milano.
- ARIAS DOMÍNGUEZ, Á. (2005), *El despido objetivo por causas atinentes al trabajador. Ineptitud, falta de adaptación y absentismo*, Aranzadi, Navarra.
- BAGIANTI, E. (2013), 2095. *Categorie dei prestatori di lavoro*, in G. Amoroso, V. Di Cerbo, A. Maresca (a cura di), *Diritto del lavoro. La Costituzione, il Codice civile e le leggi speciali*, I, Giuffrè, Milano.
- BALLESTRERO, M.V. (2019), *Il lavoro tra diritto ed economia*, in *Labor*, n. 3.
- BALLESTRERO, M.V. (2020), *Uno statuto lungo cinquant'anni*, in *RGL*, n. 1.
- BANDEMER, H., GOTTWALD, S. (1996), *Fuzzy sets, fuzzy logic, fuzzy methods with applications*, Wiley, Hoboken.
- BANDINI, G. (2020), *Industria 4.0: l'Italia è preparata?*, in *Quaderni di Ricerca sull'Artigianato*, n. 1.
- BANO, F. (2024), *Algoritmi al lavoro. Riflessioni sul management algoritmico*, in *LD*, n. 1.
- BARASSI, L. (1915), *Il contratto di lavoro nel diritto positivo italiano*, Società Editrice Libreria, Milano.
- BARBERA, M. (2018), *Tre narrazioni della "flexicurity"*, in *RGL*, n. 3.
- BARBERA, M. (2020), *Statuto, contesti organizzativi e lavori cinquant'anni dopo*, in *RGL*, n. 1.
- BARBIERI, M. (2023), *Art. 3 – Passaggio temporaneo di mansioni*, in V. Bavaro, F. Focareta, L. Lassandari, F. Scarpelli (a cura di), *Commentario al contratto collettivo nazionale dei metalmeccanici*, Futura Editrice, Roma.
- BARENGHI, A. (2006), *Determinabilità e determinazione unilaterale nel contratto*, Jovene, Napoli.
- BCG (2020), *Fixing the Global Skills Mismatch*, 15 gennaio, <https://www.bcg.com/publications/2020/fixing-global-skills-mismatch> [ultimo accesso: 19.04.24].
- BEDESSI, S. (2019), *Intelligenza artificiale e fenomeni sociali: previsioni con le reti neurali*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna.
- BELLARDI, L. (1989), *Istituzioni bilaterali e contrattazione collettiva. Il settore edile (1945-1988)*, Franco Angeli, Milano.
- BENANTI, P. (2023), *Human in the loop. Decisioni umane e intelligenze artificiali*, Mondadori, Milano.

- BENNERDO, A. (2018), *Il ruolo dei team nell'Industria 4.0*, in A. Cipriani, A. Gramolati, G. Mari (a cura di), *Il lavoro 4.0. La Quarta Rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, Firenze.
- BENNATI, R. (2018), *Industria 4.0 e WCM. Appunti sul lavoro umano: digitalizzazione globale e partecipazione*, in A. Cipriani, A. Gramolati, G. Mari (a cura di), *Il lavoro 4.0. La quarta rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, Firenze.
- BENTIVOGLI, M., PIRONE, D. (2019), *Fabbrica futuro. Lavoro, contratti smart, azienda a bassa gerarchia, rivoluzione della mobilità, tecnologie. FCA, gli operai 4.0 e l'Italia nell'era post-Marchionne*, Egea, Milano.
- BENTLEY UNIVERSITY (2016), *Future-proof your career. Why you need left and right brain skills for tomorrow's job*, [<https://www.bentley.edu/news/time-hybrid-job-now>], ultimo accesso: 26 febbraio 2024.
- BERNARDI, D. (2024), *Il ritorno della nullità virtuale nei licenziamenti: Corte cost. 22/2024*, in *LG*, n. 3.
- BERNARDO, P. (2013), *Questioni sul licenziamento per scarso rendimento*, in C. Cester (a cura di), *I licenziamenti dopo la legge n. 92 del 2012*, Cedam, Padova.
- BIAGI, M. (2002), *Cultura e istituti partecipativi delle relazioni industriali in Europa*, in *L'impresa al plurale*, n. 9.
- BLASCO PELLICER, Á. (2019), *La extinción del contrato de trabajo por voluntad del empresario*, in J. M. Goerlich Peset (director), *Derecho del Trabajo*, Tirant lo Blanch, Valencia.
- BLÁZQUEZ AGUDO, E.M. (2014), *Vías de reacción del trabajador frente al supuesto de modificación sustancial de sus condiciones de trabajo*, Bo-marzo, Albacete.
- BONAZZI, G. (1993), *Il tubo di cristallo. Modello giapponese e Fabbrica Integrata alla Fiat Auto*, il Mulino, Bologna.
- BORELLI, S., BRINO, V., FALERI, C., LAZZERONI, L., TEBANO, L., ZAPPALÀ, L. (2022), *Lavoro e tecnologie. Dizionario del diritto del lavoro che cambia*, Giappichelli, Torino.
- BRINO, V. (2020), *Diritto del lavoro e catene globali del valore. La regolazione dei rapporti di lavoro tra globalizzazione e localismo*, Giappichelli, Milano.
- BRINO, V. (2021), *L'identità "extraterritoriale" delle organizzazioni complesse. Prospettive regolative*, in *LD*, n. 3-4.

- BRIONES GONZÁLEZ, M. C. (1995), *La extinción del contrato de trabajo por causas objetivas*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.
- BROLLO, M. (1997), *La mobilità interna del lavoratore. Mutamento di mansioni e trasferimento. Art. 2103*, in P. Schlesinger (diretto da), *Il Codice Civile. Commentario*, Giuffrè, Milano.
- BROLLO, M. (2016), *Il mutamento di mansioni dopo il Jobs Act*, in *GI*, n. 3.
- BROLLO, M. (2019), *Tecnologie digitali e nuove professionalità*, in *DRI*, n. 2.
- BROLLO, M. (2020), *Inquadramento e ius variandi. Modifica delle mansioni e trasferimento del lavoro*, in G. Santoro Passarelli (a cura di), *Diritto e processo del lavoro e della previdenza sociale. Privato e pubblico*, Wolters Kluwer, Milano.
- BRUN, S. (2017), *Licenziamento economico (individuale) e criteri di scelta: l'impresa può licenziare il meno "produttivo"*, in *DRI*, n. 2.
- BRUNO, T. (1905), *Locazione*, in *Digesto Italiano*, XIV, Utet, Torino.
- BUENO CAMPOS, E., CRUZ ROCHE, I., DURÁN HERRERA, J. (1986), *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales*, Pirámide, Madrid.
- BUTTOLO, M. (2013), *Reti neurali e neurofuzzy*, Sandit, Bergamo.
- CAI, F. (1976), *L'esperienza italiana sulla Job Evaluation. Il caso Italsider*, in AA.VV., *Ascesa e crisi del riformismo in fabbrica. Le qualifiche in Italia dalla job evaluation all'inquadramento unico*, De Donato, Bari.
- CALCATERRA, L. (2005), *La giustificazione causale del licenziamento per motivi oggettivi nella giurisprudenza di legittimità*, in *DRI*, n. 3.
- CALCATERRA, L. (2009), *La giustificazione oggettiva del licenziamento: tra impossibilità sopravvenuta ed eccessiva onerosità*, Editoriale Scientifica, Napoli.
- CALCATERRA, L. (2024), *L'art. 2103 c.c. dopo il Jobs Act e la latitudine dell'obbligo datoriale di repêchage*, in *Labor*, n. 1.
- CALIGIORE, D. (2022), *IA, istruzioni per l'uso: capire l'intelligenza artificiale per gestirne opportunità e rischi*, il Mulino, Bologna.
- CANNON-BOWERS, J.A., TANNENBAUM, S.I., SALAS, E., VOLPE, C.E. (1995), *Defining competences and establishing team training requirements*, in R.A. Guzzo, E. Salas, *Team effectiveness and decision making in organizations*, Jossey-Bass. San Francisco.
- CARABELLI, U. (2004), *Organizzazione del lavoro e professionalità: una riflessione su contratto di lavoro e post-taylorismo*, in *DLRI*, n. 101.

- CARINCI, M.T. (2005), *Il giustificato motivo oggettivo nel rapporto di lavoro subordinato*, Cedam, Padova.
- CARINCI, M.T. (2017), *L'obbligo di ripescaggio nel licenziamento per giustificato motivo oggettivo di tipo economico alla luce del Jobs Act*, in *RIDL*, n. 2.
- CARINCI, F., DE LUCA TAMAJO, R., TOSI, P., TREU, T. (2022), *Diritto del lavoro. Il rapporto di lavoro subordinato*, Utet, Milano.
- CARRIERI, M. (2019), *Come andare oltre la partecipazione intermittente*, in *DLRI*, n. 162.
- CARRIERI, M. (2021), *Il contratto collettivo nazionale come laboratorio delle relazioni industriali*, in G. Zilio Grandi (a cura di), *Commentario al CCNL Metalmeccanici 5 febbraio 2021*, Giappichelli, Torino.
- CARRIERI, M., DAMIANO, C. (2019), *Il lavoro che cambia. Verso l'era digitale*, Ediesse, Roma.
- CARUSO, B. (2018), *Strategie di flessibilità funzionale e di tutela dopo il Jobs Act: fordismo, post-fordismo e Industria 4.0*, in *DLRI*, 2018, n. 157.
- CARUSO, B., ZAPPALÀ, L. (2021), *Un diritto del lavoro "tridimensionale": valori e tecniche di fronte ai mutamenti dei luoghi di lavoro*, in W.P. C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT, n. 439.
- CASIRAGHI, S. (2018), *Il lavoro 4.0 nel modello di fabbrica intelligente. Il caso Cosberg: la conoscenza e i saperi diventano condivisione globale*, in A. Cipriani, A. Gramolati, G. Mari (a cura di), *Il lavoro 4.0. La quarta rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, Firenze.
- CELLA, G.P. (1987), *Criteri di regolazione nelle relazioni industriali italiane: le istituzioni deboli*, in P. LANGE, M. REGINI (a cura di), *Stato e regolazione sociale: nuove prospettive sul caso italiano*, il Mulino, Bologna.
- CERRUTI, G., RIESER, V. (1991), *Fiat: qualità totale e fabbrica integrata*, Ediesse, Roma.
- CESTER, C. (2017), *Variazioni sul giustificato motivo oggettivo di licenziamento*, in *ADL*, n. 4-5.
- CESTER, C. (2023), *La partecipazione dei lavoratori: qualcosa si muove?*, in *ADL*, 2023, n. 3.
- CIMAGLIA, M.C., AURILIO, A. (2011), *I sistemi bilaterali di settore*, in L. BELLARDI, G. DE SANTIS (a cura di), *La bilateralità fra tradizione e rinnovamento*, Franco Angeli, Milano.

- CIPRIANI, A., ERLICHER, L. (2015), *Il WCM: che cos'è e come si è sviluppato*, in L. Campagna, A. Cipriani, L. Erlicher, P. Neirotti, L. Pero, *Le persone e la fabbrica. Una ricerca sugli operai Fiat Chrysler in Italia*, Guerini Next, Milano.
- CIRILLO, V., RINALDINI, M., STACCIOLI, J., VIRGILLITO, M.E. (2021), *Lean production, High performance work practices e Industria 4.0*, in F. Garibaldi, M. Rinaldini (a cura di), *Il lavoro operaio digitalizzato. Inchiesta nell'industria metalmeccanica bolognese*, il Mulino, Bologna.
- CIUCCIOVINO, S. (2013), *Apprendimento e tutela del lavoro*, Giappichelli, Torino.
- CIUCCIOVINO, S. (2022), *Professionalità, occupazione e tecnologia nella transizione digitale*, in *federalismi.it*, n. 9.
- COMMISSO, G., DORIGATTI, L., RINALDINI, M., VALERIO, S. (2020), *WCM, partecipazione e riconfigurazione gerarchica*, in AA.VV., *Lavorare in fabbrica oggi. Inchiesta sulle condizioni di lavoro in Fca/Cnh*, Feltrinelli, Milano.
- CORAZZA, L. (2015), *Il World Class Manufacturing nello specchio del diritto del lavoro*, in *Economia & Lavoro*, n. 3.
- CORIAT, B. (1993), *Ripensare l'organizzazione del lavoro. Concetti e prassi nel modello giapponese*, Dedalo, Bari.
- CORTI, M. (2012), *La partecipazione dei lavoratori. La cornice europea e l'esperienza comparata*, Vita e Pensiero, Milano.
- CRISCI, S. (2018), *Intelligenza artificiale ed etica dell'algoritmo*, in *Foro Amministrativo*, n. 10.
- CRUZ VILLALÓN, J. (1987), *Las modificaciones tecnológicas, movilidad funcional y cambios de categoría*, in AA.VV., *Movilidad funcional*, CEOE, Madrid.
- CRUZ VILLALÓN, J. (2003), *Artículo 52 ET. Extinción del contrato por causas objetivas*, in AA.VV., *Estatuto de los Trabajadores comentado*, Tecnos, Madrid.
- D'ALOISIO, F. (2021), *Partecipare all'impresa globale. Una ricerca antropologica in Automobili Lamborghini*, Franco Angeli, Milano.
- D'AMURI, F., GIORGIANTONIO, C. (2015) *La partecipazione dei lavoratori in Italia*, in *Economia & Lavoro*, n. 3.
- D'ANTONA, M. (1990), *La partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese*, in *Enciclopedia Giuridica*, vol. II, *Diritto del lavoro*, Treccani, Roma.

- D'ANTONA, M. (1992), *Partecipazione, codeterminazione, contrattazione (temi per un diritto sindacale possibile)*, in *RGL*, n. 2.
- D'ANTONA, M. (2000), *Diritto del lavoro di fine secolo: una crisi di identità?*, in *Contratto e lavoro subordinato. Il diritto privato alle soglie del 2000*, Cedam, Padova.
- DA ROIT, B., IANNUZZI, F.E. (2020), *Trasformazioni del lavoro operaio tra mutamento tecnologico e contesto socio-produttivo. Una ricerca nella manifattura veneta*, in *Sociologia del lavoro*, n. 150.
- DE FALCO, M. (2023), *Il diritto alla riqualificazione professionale per la conservazione del posto di lavoro*, in *LG*, n. 5.
- DE FEO, V.D. (2015), *La nuova nozione di equivalenza professionale*, in *ADL*, n. 4-5.
- DE HEREDIA RUIZ, I.B. (2019), *Automatización y despido objetivo (SJS/10 Las Palmas 23/9/19)*, online: <https://ignasibeltran.com/2019/10/09/automatizacion-y-despido-objetivo-sjs-10-las-palmas-23-9-19/>.
- DE LUCA TAMAJO, R. (2005), *Profili di rilevanza del potere direttivo del datore di lavoro*, in *ADL*, n. 2.
- DE LUCA TAMAJO, R. (2009), *Flexicurity: un improbabile ossimoro o un'utile mediazione?*, in *FI*, n. 4.
- DE LUCA TAMAJO, R. (2023), *Il licenziamento per giustificato motivo oggettivo nel diritto "vivente"*, in *LDE*, n. 2.
- DE LUCAS ORTUETA, R. (1963), *Valoración de tareas y estructura de salarios*, Artes Gráficas y Ediciones, Madrid.
- DE MICHIEL, F. (2019), *Questioni sull'onere della prova nel diritto del lavoro*, Cedam, Milano.
- DE MOZZI, B. (2024), *L'applicazione dei criteri di scelta nel licenziamento per giustificato motivo oggettivo*, in *VTDL*, n. straordinario.
- DE SOTO RIOJA, S. (1995), *El contenido de la prestación laboral*, in *Relaciones Laborales: Revista crítica de teoría y práctica*, n. 2.
- DEL PUNTA, R. (1998), *Disciplina del licenziamento e modelli organizzativi delle imprese*, in *DLRI*, n. 80.
- DEL PUNTA, R. (2018), *Sulla prova dell'impossibilità del ripescaggio nel licenziamento economico*, in G. Santoro-Passarelli, *Giurista della contemporaneità. Liber Amicorum*, II, Giappichelli, Torino.
- DELFINO, M. (2010), *Il licenziamento per scarso rendimento e la rilevante negligenza imputabile al lavoratore*, in *DRI*, n. 1.

- DELLA ROCCA, G., FORTUNATO, V. (2006), *Lavoro e organizzazione. Dalla fabbrica alla società postmoderna*, Laterza, Bari.
- DI CARLUCCIO, C. (2016), *Sindacato giudiziale e autonomia collettiva nel giudizio di equivalenza delle mansioni dopo la riscrittura dell'art. 2103 cod. civ.*, in M.P. Iadicicco, V. Nuzzo (a cura di), *Le riforme del diritto del lavoro. Politiche e tecniche normative*, Editoriale Scientifica, Napoli.
- DORONZO, A. (2023), *Il licenziamento economico, dalla legge n. 604 del 1966 alle recenti sentenze della Corte Costituzionale*, in *LDE*, n. 2.
- DUKES, R., STREECK, W. (2020), *Labour constitutions and occupational communities: social norms and legal norms at work*, in *Journal of Law and Society*, vol. 47 (n. 4).
- DURÁN LÓPEZ, F. (1978), *El despido por circunstancias objetivas y la nueva ordenación del despido*, in *Revista dec Política Social*, n. 117.
- FAIOLI, M. (2013), *Europa, Germania, lingua e metodo nel diritto transnazionale del lavoro*, in *Studi Germanici*, n. 2.
- FAIOLI, M. (2018), *Mansioni e macchina intelligente*, Giappichelli, Torino.
- FAIOLI, M. (2022), *Data Analytics, robot intelligenti e regolazione del lavoro*, in *Federalismi.it*, n. 9.
- FALERI, C. (2024), *Management algoritmico e asimmetrie informative di ultima generazione*, in *federalismi.it*, n. 3.
- FALZEA, A. (1997), *Ricerche di teoria generale del diritto e di dogmatica giuridica. Dogmatica giuridica*, Giuffrè, Milano.
- FELTRIN, P. (2015), *Quando migliorano le condizioni del lavoro operaio: fatti e problemi*, in L. Campagna, A. Cipriani, L. Erlicher, P. Neirotti, L. Pero (a cura di), *Le persone e la fabbrica. Una ricerca sugli operai Fiat Chrysler in Italia*, Guerini Next, Milano.
- FERRANTE, V. (2012), *Direzione e gerarchia nell'impresa (e nel lavoro pubblico privatizzato). Art. 2086*, in P. Schlesinger, F.D. Busnelli (diretto da), *Il Codice Civile. Commentario*, Giuffrè, Milano.
- FERRARESI, M. (2024), *Licenziamento per motivo oggettivo ed esclusione della reintegrazione: il D.lgs. n. 23/2015 di nuovo alla Consulta*, in *ADL*, n. 1.
- FERRARESI, M. (2024), *I licenziamenti economici nella giurisprudenza, dalla L. n. 604/1966 a Corte Costituzionale n. 128/2024*, in *VTDL*, n. 3.
- FLOREANO, D., MATTIUSI, C. (2002), *Manuale sulle reti neurali*, il Mulino, Bologna, 2002.

- FOCARETA, F. (2023), *Art. 1 – Classificazione dei lavoratori*, in V. Bavaro, F. Focareta, L. Lassandari, F. Scarpelli (a cura di), *Commentario al contratto collettivo nazionale dei metalmeccanici*, Futura Editrice, Roma.
- FONTANA, D., SOLINAS, G. (2020), *Qualità del lavoro nell'industria digitalizzata: risultati di una ricerca empirica*, in *Sociologia del Lavoro*, n. 158.
- GADDI, M. (2021), *Organizzazione del lavoro e condizione lavorativa nel processo di trasformazione tecnologica*, in F. Garibaldo, M. Rinaldini (a cura di), *Il lavoro operaio digitalizzato. Inchiesta nell'industria metalmeccanica bolognese*, il Mulino, Bologna, 2021, pp. 122 ss.
- GÁRATE CASTRO, F.J. (1984), *El rendimiento en la prestación de trabajo*, Civitas, Madrid.
- GARBELLANO, G., MEDA, M. (2017), *L'evoluzione delle soft skills nelle organizzazioni: una visione globale*, in M. Pezzoli (a cura di), *Soft skills che generano valore. Le competenze trasversali per l'Industria 4.0*, Franco Angeli, Milano.
- GARCÍA MURCIA J. (2012), *Noción de despido y modalidades*, in A. Martín Valverde (director), *El despido. Cuestiones prácticas que plantea la Reforma Laboral de 2012*, Aranzadi, Navarra.
- GARCÍA VIÑA, J. (2011), *La negociación colectiva en España tras las últimas reformas*, Aranzadi, Cizur Menor.
- GARGIULO, U. (2008), *L'equivalenza delle mansioni nel contratto di lavoro*, Rubbettino, Catanzaro.
- GARGIULO, U. (2015), *Lo ius variandi nel «nuovo» art. 2103 cod. civ.*, in *RGL*, n. 3.
- GARIBALDO, F. (2015), *I percorsi e gli esiti della Mitbestimmung tedesca*, in M. Carrieri, P. Nerozzi, T. Treu (a cura di), *La partecipazione incisiva. Idee e proposte per rilanciare la democrazia nelle imprese*, il Mulino, Bologna.
- GARIBALDO, F. (2021), *I fattori critici per l'industria metalmeccanica bolognese al tempo della digitalizzazione*, in F. Garibaldo, M. Rinaldini (a cura di), *Il lavoro operaio digitalizzato. Inchiesta nell'industria metalmeccanica bolognese*, il Mulino, Bologna.
- GAROFALO, D. (2019), *Rivoluzione digitale e occupazione: politiche attive e passive*, in *LG*, n. 4.
- GAROFALO, D. (2022), *Lo ius variandi tra categorie e livelli*, in *MGL*, n. 1.
- GHERA, E. (1981), *Art. 4. Classificazione dei lavoratori*, in F. Mortillaro (coordinato da), *Contratto collettivo nazionale di lavoro per l'industria metalmeccanica privata: 16 luglio 1979*, Franco Angeli, Milano.

- GHEZZI, G., ROMAGNOLI, U. (1987), *Il rapporto di lavoro*, Zanichelli, Bologna.
- GIUGNI, G. (1963), *Mansioni e qualifica nel rapporto di lavoro*, Jovene, Napoli.
- GIUGNI, G. (1969), *Intervento*, in AA.VV., *I licenziamenti nell'interesse dell'impresa: atti delle giornate di studio di Firenze, 27-28 aprile 1968*, Giuffrè, Milano.
- GIUGNI, G. (1973), *Qualifica, mansioni e tutela della professionalità*, in *RGL*, n. 1.
- GIUGNI, G. (1975), *Mansioni e qualifica*, in *Enc. Dir.*, XXV, Giuffrè, Milano.
- GIUGNI, G. (1989), *Lavoro, legge, contratti*, il Mulino, Bologna.
- GOERLICH PESET, J.M. (1994), *La extinción del contrato de trabajo*, Tirant lo Blanch, Valencia.
- GOERLICH PESET, J.M. (2013), *Contenido mínimo del convenio colectivo*, in J.L. Monereo Pérez, M.N. Moreno Vida (directores), *El sistema de negociación colectiva en España*, Aranzadi, Cizur Menor.
- GOERLICH PESET, J.M. (2019), *Modificaciones contractuales*, in J.M. Goerlich Peset (director), *Derecho del trabajo*, Tirant lo Blanch, Valencia.
- GÓMEZ GORDILLO, R., FERRANDO GARCIA, F.M., LÓPEZ ANIORTE, M.C. (2023), *Guía de la negociación colectiva 2023*, Ministerio de Trabajo y Economía Social, Madrid.
- GONZÁLEZ GONZÁLEZ, A. (2012), *El despido. Análisis práctico de los aspectos sustantivos y procesales*, Lex Nova, Valladolid.
- GONZÁLEZ-POSADA MARTÍNEZ, E. (2018), *El despido colectivo: causas y procedimiento*, in F. Valdés-Dal Ré, A. Murcia Clavería (directores), *El despido en España tras la reforma laboral (2012-2014)*, Francis Lefebvre, Madrid.
- GORELLI HERNÁNDEZ, J. (2012), *La reforma laboral de 2012 y su impacto en los despidos individuales y otras formas de extinción del contrato de trabajo*, in *Temas Laborales: Revista andaluza de trabajo y bienestar social*, n. 115.
- GORLA, G. (1953-1954), *The theory of object of contract in civil law: a critical analysis by means of the comparative method*, in *Tulane Law Review*, n. 28.
- GRAGNOLI, E. (2015), *Il licenziamento per scarso rendimento e il giustificato motivo oggettivo*, in *LG*, n. 1.
- GRAGNOLI, E. (2016), *L'oggetto del contratto di lavoro privato e l'equivalenza delle mansioni*, in *VTDL*, n. 1.

- GRAGNOLI, E. (2022), *Il potere di controllo, le risorse digitali e gli algoritmi*, in A. Bellavista, R. Santucci (a cura di), *Tecnologie digitali, poteri datoriali e diritti dei lavoratori*, Giappichelli, Torino.
- GRAMANO, E. (2017), *Sul licenziamento intimato per scarso rendimento*, in *ADL*, n. 6.
- GRAMANO, E. (2022), *Jus variandi: fondamento, disciplina e tutela collettiva della professionalità*, Franco Angeli, Milano.
- GRANDI, M. (1987), *Rapporto di lavoro*, in *Enc. Dir.*, XXXVIII, Giuffrè, Milano.
- GRANDI, M. (1999), *Persona e contratto di lavoro. Riflessioni storico-critiche sul lavoro come oggetto del contratto di lavoro*, in *ADL*, n. 2.
- GUBITTA, P. (2017), *È il tempo dei lavori ibridi*, in *La nuvola del lavoro. Corriere della Sera*, 10 gennaio, [<https://nuvola.corriere.it/2017/01/10/e-il-tempo-dei-lavori-ibridi/>], ultimo accesso: 27 febbraio 2024
- GUBITTA, P. (2017), *La corsa ad ostacoli dei lavori ibridi: ecco l'operaio 4.0*, in *gli Stati Generali*, 22 agosto, [https://www.glistatigenerali.com/innovazione_occupazione/la-corsa-ad-ostacoli-dei-lavori-ibridi/], ultimo accesso: 27 febbraio 2024.
- GUBITTA, P. (2018), *I lavori ibridi e la gestione del lavoro*, in *Economia e società regionale*, n. 1.
- GUINDO MORALES, S. (2020), *Caracterización jurídica y causas del despido objetivo en la normativa, doctrina y jurisprudencia tras las recientes reformas laborales*, Comares, Granada.
- HECKLAU, F., ORTH, R., KIDSCHUN, F., KOHL, H. (2017), *Human resources management: meta-study-analysis of future competences in Industry 4.0*, in *European conference on management, leadership & governance*, Academic Conferences International Limited, Kidmore End.
- HERNANDEZ, S. (1968), *Posizioni non contrattuali del rapporto di lavoro*, Cedam, Padova.
- ICHINO, P. (2003), *Il contratto di lavoro*, in A. Cicu, F. Messineo (fondato da), L. Mengoni (continuato da), *Trattato di diritto civile e commerciale*, vol. III, Giuffrè, Milano.
- ICHINO, P. (2003), *Sullo scarso rendimento come fattispecie anfibia, suscettibile di costituire al tempo stesso giustificato motivo oggettivo e soggettivo di licenziamento*, in *RIDL*, n. 3.
- IMPELLIZZIERI, G. (2023), *La cosiddetta "partecipazione organizzativa": un primo bilancio a cinque anni dal Patto per la fabbrica*, in *DRI*, n. 4.

- INAIL (2016), *ICT e lavoro: nuove prospettive di analisi per la salute e la sicurezza sul lavoro*, [https://www.inail.it/cs/internet/docs/alg-pubbl-ict-e-lavoro-nuove-prospettive-di-analisi.pdf], ultimo accesso: 22/03/24.
- INTERNATIONAL LABOUR OFFICE (1960), *Job Evaluation*, OIL, Ginevra.
- ISEO (1968), *I piani di "job evaluation" adottati nelle aziende italiane*, Franco Angeli, Milano.
- KPMG (2016), *From human to digital: the future of global business services*.
- LANTARÓN BARQUÍN, D. (2010), *Clasificación profesional y movilidad funcional: hiperrealismo judicial, impresionismo de la flexiseguridad y otras reflexiones expresionistas*, in *Revista de Justicia Laboral*, n. 44.
- LETTIERI, A. (1970), *Note su qualifiche, scuola e orario di lavoro*, in *Problemi del Socialismo*, n. 49.
- LISO, F. (1982), *La mobilità del lavoratore in azienda: il quadro legale*, Franco Angeli, Milano.
- LISO, F. (2015), *Brevi osservazioni sulla revisione della disciplina delle mansioni contenuta nel decreto legislativo n. 81/2015 e su alcune recenti tendenze di politica legislativa in materia di rapporto di lavoro*, in *WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT*, n. 257.
- LIVATINO, S., MUSCATO, G. (2022), *Interfacce utenti immersive per la teleoperazione*, in R. Grimaldi (a cura di), *La società dei robot*, Mondadori, Milano.
- LOY, G. (2004), *Professionalità e rapporto di lavoro*, in M. Napoli (a cura di), *La professionalità*, Vita e Pensiero, Milano.
- LOTMAR, P. (1902), *Der Arbeitsvertrag nach dem Privatrecht des deutschen Reiches*, Duncker & Humblot, Leipzig.
- MACARIO, F. (2008), *Sopravvenienze e gestione del rischio nell'esecuzione del terzo contratto*, in G. Gitti, G. Villa (a cura di), *Il terzo contratto*, il Mulino, Bologna.
- MAGNO, P. (1976), *Le vicende modificative del rapporto di lavoro subordinato*, Cedam, Padova.
- MAGONE, A., MAZALI, T. (2016), *Industria 4.0. Uomini e macchine nella fabbrica digitale*, Guerini e Associati, Milano.
- MAIO, V. (2018), *Il diritto del lavoro e le nuove sfide della rivoluzione robotica*, in *ADL*, n. 6.
- MALANDRINI, S. (2021), *Le categorie legali di operaio-impiegato e le più recenti discipline dell'inquadramento unico*, in *RIDL*, n. 3.

- MANCINI, C. (2018), *Contrattare l'algoritmo: otto casi aziendali*, in *QRS*, n. 4.
- MANCINI, F. (1957), *La responsabilità contrattuale del prestatore di lavoro*, Giuffrè, Milano.
- MARANGONI, A. (2024), *Licenziamento per giustificato motivo e criteri di scelta: sintesi delle principali questioni analizzate da dottrina e giurisprudenza*, in *VTDL*, n. straordinario.
- MARCHINGTON, M., WILKINSON, A. (2005), *Direct participation and involvement*, in S. Bach (a cura di), *Managing human resources: personnel management in transition*, John Wiley and Sons, New York.
- MARAZZA, M. (2004), *Lavoro e rendimento*, in *ADL*, n. 9.
- MARESCA, A. (2018), *Il giustificato motivo oggettivo di licenziamento: il prius, il posterius ed il nesso causale*, in G. Santoro Passarelli, *Giurista della contemporaneità. Liber Amicorum*, II, Giappichelli, Torino.
- MARESCA, A. (2022), *Giustificato motivo oggettivo di licenziamento e reintegrazione (questa volta non più "recessiva" ma "espansiva")*, in *RIDL*, n. 4.
- MARESCA, A. (2022), *Il nuovo sistema di classificazione: valori ispiratori e tecniche applicative*, in T. Treu (a cura di), *Commentario al contratto collettivo dei metalmeccanici*, Giappichelli, Torino.
- MARIANI, M. (2016), *Il nuovo jus variandi*, in O. Mazzotta (a cura di), *Lavoro ed esigenze dell'impresa fra diritto sostanziale e processo dopo il Jobs Act*, Giappichelli, Torino.
- MARMO, R. (2020), *Algoritmi per l'intelligenza artificiale: progettazione dell'algoritmo, dati e machine learning, neural network, deep learning*, Hoepli, Milano.
- MARTIN PEREZ, A. (1958), *Sobre la determinación de la prestación obligatoria*, in *Revista General de Legislación y Jurisprudencia*, n. 205 (fasc. 1-2).
- MARTÍNEZ BARROSO, M., MEGINO FERNÁNDEZ, D. (2021), *La formación en un mercado laboral tecnificado*, Tirant lo Blanch, Valencia.
- MARTÍNEZ GARRIDO, L.R. (1994), *La nueva movilidad funcional*, in *Actualidad Laboral*, n. 3.
- MASSAGLI, E., IMPELLIZZIERI, G. (2020), *Fondo Nuove competenze: funzionamento, elementi di originalità e primi rilievi critici*, in *DRI*, n. 4.
- MATTEI, A. (2023), *Categorie dei prestatori di lavoro e professionalità*, Giappichelli, Torino.
- MAURO, A. (2017), *Con il nuovo art. 2103 c.c. cambiano anche le regole del repêchage (?)*, in *Boll. ADAPT*.

- MAZZEO, P. (2024), *I criteri di scelta nel licenziamento individuale per giustificato motivo oggettivo*, in *VTDL*, n. straordinario.
- MAZZONI, G. (1970), *Problematica generale sull'organizzazione del lavoro nell'impresa*, in *L'organizzazione di lavoro nell'impresa e le responsabilità dell'imprenditore*, Giuffrè, Milano.
- MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE (2017), *A future that works: automation, employment and productivity*.
- MENGONI, L. (1954), *Obbligazioni di risultato e obbligazioni di mezzi*, in *DC*, n. 5-6.
- MENGONI, L. (1958), *Recenti mutamenti nella struttura e nella gerarchia dell'impresa*, in *Rivista delle società*.
- MENGONI, L. (1973), *Le modificazioni del rapporto di lavoro alla luce dello statuto dei lavoratori*, in AA.VV. (a cura di), *L'applicazione dello statuto dei lavoratori. Tendenze e orientamenti*, Franco Angeli, Milano.
- MENGONI, L. (1985), *Osservazioni e proposte sull'art. 2095 c.c.*, in *RTDPC*, n. 2.
- MERCADER UGUINA, J.R. (2012), *Artículo 52. Extinción del contrato por causas objetivas*, in J.L. Monereo Pérez (director), *El nuevo Estatuto de los Trabajadores. Estudio jurídico-sistemático del Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 marzo, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores*, Comares, Granada.
- MERCADER UGUINA, J.R. (2019), *Despido de una administrativa cuyo trabajo ha sido sustituido por un robot: ¿es posible poner puertas al campo?*, online: <https://www.elforodelabos.es/2019/10/despido-de-una-administrativa-cuyo-trabajo-ha-sido-sustituido-por-un-robot-es-posible-poner-puertas-al-campo/>.
- MOLINS GARCÍA-ATANCE, J. (2011), *Las causas económicas, técnicas, organizativas y de producción del despido objetivo y colectivo*, in *Revista Doctrinal Aranzadi Social*, n. 1.
- MONDEN, Y. (1983), *Toyota Production System*, Institute of Industrial Engineers, Norcross.
- MORALES ORTEGA, J.M. (2001), *Perjuicio del trabajador y modificaciones sustanciales: los medios de reacción*, in *Revista Española de Derecho del Trabajo*, n. 105.
- MORALES VÁLLEZ, E. (2018), *Sobre la concurrencia de la causa organizativa en la venta unilateral de maquinaria por parte de la empresa. Comentario a la STS 841/2018, de 18 de septiembre*, in *Revista Aranzadi Doctrinal*, n. 11.

- NAPOLI, M. (1979), *La stabilità reale del rapporto di lavoro*, Franco Angeli, Milano.
- NAPOLI, M. (1996), *Questioni di diritto del lavoro (1992-1996)*, Giappichelli, Torino.
- NAPOLI, M. (1997), *Disciplina del mercato del lavoro ed esigenze formative*, in *RGL*, n. 1.
- NEIROTTI, P. (2015), *Il WCM in fabbrica: l'indagine su 5.000 lavoratori*, in L. Campagna, A. Cipriani, L. Erlicher, P. Neirotti, L. Pero (a cura di), *Le persone e la fabbrica. Una ricerca sugli operai Fiat Chrysler in Italia*, Guerini Next, Milano.
- NOGLER, L. (2015), *La subordinazione nel d.lgs. n. 81 del 2015: alla ricerca dell'«autorità del punto di vista giuridico»*, in WP CSDLE “Massimo D’Antona”.IT, n. 267.
- NOVELLA, M. (2022), *Impresa*, in M. Novella, P. Tullini (a cura di), *Lavoro digitale*, Giappichelli, Torino.
- NUZZO, V. (2023), *Il giustificato motivo oggettivo dopo le sentenze della Corte Costituzionale*, in *DLRI*, n. 177-178.
- OHNO, T. (2004), *Lo spirito Toyota. Il modello giapponese della qualità totale. E il suo prezzo*, Einaudi, Torino.
- OJEDA AVILÉS, A. (1993), *El despido por bajo rendimiento: un análisis comparado*, in *Relaciones Laborales: Revista crítica de teoría y práctica*, n. 1.
- ORTEGA, J. (2001), *Job rotation as a learning mechanism*, in *Management Science*, vol. 47 (n. 10).
- ORTIZ LALLANA, C. (1987), *Movilidad funcional: atribución al trabajador de tareas de categoría inferior a título permanente. Límites y calificación jurídica*, in *Relaciones Laborales: Revista crítica de teoría y práctica*, n. 2.
- PACCHIANA PARRAVICINI, G. (2022), *Il fatto posto a fondamento del giustificato motivo oggettivo dopo la sentenza della Corte costituzionale numero 125 del 19 maggio 2022*, in *RIDL*, n. 3.
- PAOLITTO, L. (2015), *La nuova nozione di equivalenza delle mansioni. La mobilità verso il basso: condizioni e limiti*, in E. Ghera, D. Garofalo (a cura di), *Contratti di lavoro, mansioni e misure di conciliazione vita-lavoro nel Jobs Act 2*, Cacucci, Bari.
- PASQUALE, F. (2016), *The black box society. The secret algorithms that control money and information*, Harvard University Press, Cambridge.

- PASQUARELLA, V. (2022), *(Iper)digitalizzazione del lavoro e tecnostress lavoro-correlato: la necessità di un approccio multidisciplinare*, in *ADL*, n. 1.
- PASSALACQUA, P. (2022), *Subordinazione, ascesa della professionalità e declino dell'orario di lavoro*, in *federalismi.it*, n. 17.
- PATTI, S. (2015), *Delle prove: art. 2697-2739*, in G. De Nova (a cura di), *Commentario del codice civile e codici collegati Scialoja-Branca-Galgano*, Zanichelli, Bologna.
- PEDRAZZOLI, M. (2018), *Il giustificato motivo oggettivo di licenziamento: da (corno di una) dicotomia a fattispecie*, in *DRI*, n. 4.
- PENSABENE LIONTI, G. (2021), *La clasificación profesional*, in J. Gil Plana (director), *La negociación colectiva en el sector del metal*, Ministerio de Trabajo y Economía Social, Madrid.
- PERA, G. (1972), *La rilevanza dell'interesse dell'impresa nella motivazione dei licenziamenti*, in *DL*, n. 1.
- PERA, G. (1999), *Della licenziabilità o no del lavoratore divenuto totalmente inabile*, in *RIDL*, n. 2.
- PEREZ DE LOS COBOS, F. (1992), *Autonomía individual y determinación del objeto del contrato de trabajo*, in *Actualidad Laboral*, n. 2.
- PERO, L. (2022), *Inquadramento professionale dei metalmeccanici e cambiamenti organizzativi e tecnologici di lungo periodo*, in T. Treu (a cura di), *Commentario al contratto collettivo dei metalmeccanici*, Giappichelli, Torino.
- PERRONE, F. (2019), *L'“interesse” del lavoratore nel nuovo art. 2103 c.c.: presupposti e limiti del sindacato giurisdizionale sul demansionamento unilaterale e pattizio*, in *RGL*, n. 3.
- PERSIANI, M. (1966), *Contratto di lavoro e organizzazione*, Cedam, Padova.
- PERSIANI, M. (2012), *Lineamenti del potere direttivo*, 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. 4, Cedam, Padova.
- PERSIANI, M. (2016), *Licenziamento per giustificato motivo oggettivo e obbligo di repêchage*, in *GI*, n. 5.
- PERULLI, A. (2015), *Il controllo giudiziale dei poteri dell'imprenditore tra evoluzione legislativa e diritto vivente*, in *RIDL*, n. 1.
- PERULLI, A., SPEZIALE, V. (2022), *Dieci tesi sul diritto del lavoro*, il Mulino, Bologna.

- PESSI, R. (1978), *Partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese e democrazia industriale*, in *DL*, n. 3.
- PESSI, R. (1989), *Contributo allo studio della fattispecie lavoro subordinato*, Giuffrè, Milano.
- PESSI, R., DIMITRI ZUMBO, A. (2021), *Mercato globale, nuove tecnologie e diritto del lavoro*, in *ADL*, n. 2.
- PEW RESEARCH CENTER (2014), *AI, robotics, and the future of jobs*.
- PEZZOLI, M. (2017), *Introduzione. Il dna delle organizzazioni: hard skills e soft skills*, in M. Pezzoli (a cura di), *Soft skills che generano valore. Le competenze trasversali per l'Industria 4.0*, Franco Angeli, Milano.
- PISANI, F. (2017), *Licenziamento per scarso rendimento mascherato da licenziamento disciplinare*, in *ADL*, n. 3.
- PISANI, C. (2023), *La violazione del repêchage dopo le «riforme» della Corte costituzionale: tutela solo indennitaria se è accertata la soppressione del posto*, in *RIDL*, n. 1.
- PISANI, C. (2024), *Le sentenze gemelle della Consulta 2024 ampliative della reintegrazione: contenuti e criticità*, in *LG*, n. 8-9.
- PIZZOFERRATO, A. (2022), *Automated decision-making in HRM*, in *LG*, n. 10.
- POQUET CATALÁ, R. (2014), *La falta de adaptación como causa de despido objetivo tras la reforma de 2012*, in *Revista Aranzadi Doctrinal*, n. 7.
- POQUET CATALÁ, R. (2017), *Análisis del despido objetivo en los momentos actuales*, Aranzadi, Navarra.
- POZO MOREIRA, F.J. (2010), *Las “categorías equivalentes” como referente en la actual regulación laboral*, in *Relaciones Laborales: Revista crítica de teoría y práctica*, n. 2.
- PRETEROTI, A. (2022), *Il licenziamento per giustificato motivo oggettivo dopo le sentenze della Corte costituzionale: nuove soluzioni (applicative) generano nuovi problemi (di sistema)*, in *LDE*, n. 3.
- PROSPERETTI, U. (1971), *Il lavoro subordinato*, in G. Grosso, S. Santoro-Passarelli (diretto da), *Trattato di diritto civile*, Vallardi, Milano.
- RABAGLIETTI, M.F. (1956), *Introduzione alla teoria del lavoro nell'impresa*, Giuffrè, Milano.
- RAHWAN, I. (2018), *Society-in-the-loop: programming the algorithmic social contract*, in *Ethic and Information Technology*, vol. 20 (n. 1).
- RAGU-NATHAN, T.S., TARAFDAR, M., RAGU-NATHAN, B.S., TU, Q. (2008), *The consequences of technostress for end users in organizations: conceptual*

- development and empirical validation*, in *Information System Research*, vol. 19 (n. 4).
- RAMÍREZ MARTÍNEZ, J.M. (1989), *El despido por causas objetivas: la amortización de puestos de trabajo*, in AA.VV., *Comentarios a las Leyes Laborales. El despido*, Edersa, Madrid.
- RAS, E., WILD, F., STAHL, C., BAUDET, A. (2017), *Bridging the skills gap of workers in industry 4.0 by human performance augmentation tools: challenges and roadmap*, <https://dl.acm.org/doi/10.1145/3056540.3076192> [ultimo accesso 12/03/24].
- RENZI, S. (2022), *Decisioni automatizzate, analisi predittive e tutela della privacy dei lavoratori*, in *LD*, n. 3.
- RICCIARDI, M. (1999), *I nuovi sistemi di classificazione del personale nei rinnovi contrattuali 1998-2001*, in *LPA*, n. 2.
- RICCOBONO, A. (2021), *Ordinamento professionale e mutamento di mansioni nel lavoro pubblico e privato: uno sguardo d'insieme*, in *LPA*, n. 4.
- RIZZO, A., MARTI, P., BAGNARA, S. (2001), *Interazione uomo-macchina*, in E. Burattini, R. Cordeschi (a cura di), *Intelligenza artificiale. Manuale per le discipline della comunicazione*, Carocci, Roma.
- RODRÍGUEZ DE LA BORBOLLA, J. (1975), *El salario a rendimiento. Un estudio jurídico de la organización del trabajo*, Universidad de Sevilla, Sevilla, 1975.
- RODRÍGUEZ ESCANCIANO, S. (2018) *Despido objetivo*, in J.J. Fernández Domínguez (director), *Tratado del despido*, La Ley, Madrid.
- RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, M.L., PÉREZ DEL PRADO, D. (2017), *Economía digital: su impacto sobre las condiciones de trabajo y empleo. Estudio de caso sobre dos empresas de base tecnológicas*, Fundación para el Diálogo Social, Madrid.
- RODRÍGUEZ NÓVEZ, F.A. (2017), *Guía del despido objetivo por causas de empresa*, Sepín, Madrid.
- ROJO, E. (2019), *Sustitución de una trabajadora por un bot de gestión. Necesidad de justificar la causa de la decisión empresarial. Reflexiones a partir de la sentencia del Juzgado de lo Social núm. 10 de Las Palmas de Gran Canarias de 23 de septiembre de 2019*, online: <http://www.eduardorojotorrecilla.es/2019/10/sustitucion-de-una-trabajadora-por-un.html>.
- ROMÁN DE LA TORRE, M.D. (1992), *Poder de dirección y contrato de trabajo*, Ediciones Grapheus, Valladolid.

- ROMÁN DE LA TORRE, M.D. (1994), *Clasificación profesional y movilidad funcional*, in F. Valdés Dal-Ré (director), *La reforma del mercado laboral*, Lex Nova, Valladolid.
- ROMANO, S. (1946), *L'ordinamento giuridico*, Sansoni, Firenze.
- ROMANO, S. (1947), *Frammenti di un dizionario giuridico*, Giuffrè, Milano.
- ROMEI, R. (2018), *La modifica unilaterale delle mansioni*, in *RIDL*, n. 2.
- ROSSI, M., LOMBARDI, M. (2017), *La Fabbrica Digitale. Guida all'industria 4.0*, tecniche nuove, Milano.
- RUDIN, C. (2019), *Stop explaining black box machine learning models for high stakes decisions and use interpretable models instead*, in *Nature Machine Intelligence*, n. 1.
- SAGARDOY BENGOCHEA, J. A. (1996), *Ineptitud, falta de adaptación y absentismo*, in AA.VV., *Estudios sobre el despido. Homenaje al Prof. Alfredo Montoya Melgar en sus veinticinco años de Catedrático de Derecho del Trabajo*, Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- SÁNCHEZ-RODAS NAVARRO, C. (2017), *Poderes directivos y nuevas tecnologías*, in *Temas Laborales: Revista andaluza de trabajo y bienestar social*, n. 138.
- SANTORO-PASSARELLI, F. (1961), *Spirito del diritto del lavoro*, in F. Santoro-Passarelli, *Saggi di diritto civile*, II, Jovene, Napoli.
- SANTORO-PASSARELLI, G. (2008), *Diritto dei lavori*, Giappichelli, Torino.
- SANTORO-PASSARELLI, G. (2013), *Il licenziamento per giustificato motivo oggettivo e l'ambito della tutela risarcitoria*, in *ADL*, n. 2.
- SANTORO-PASSARELLI, G. (2017), *Il licenziamento per giustificato motivo oggettivo: dalla ragione economica alla ragione organizzativa*, in A. Perulli (a cura di), *Il licenziamento per giustificato motivo oggettivo*, Giappichelli, Torino.
- SCARPELLI, F. (1994), *Professionalità e nuovi modelli di organizzazione del lavoro: le mansioni*, in *DRI*, n. 2.
- SCHLESINGER, P. (1992), *Poteri unilaterali di modificazione (ius variandi) del rapporto contrattuale*, in *GC*, n. 1.
- SCHONBERGER, R.J. (1982), *Japanese manufacturing techniques: nine hidden lessons on simplicity*, Free Press, New York.
- SCHONBERGER, R.J. (1986), *World Class Manufacturing: the lessons on simplicity applied*, Free Press, New York.

- SCOGNAMIGLIO, R. (1963), *Lezioni di diritto del lavoro. Parte generale*, Cacucci, Bari.
- SCOGNAMIGLIO, R. (2001), *La disponibilità del rapporto di lavoro subordinato*, in *RIDL*, n. 1.
- SEGHEZZI, F. (2017), *La nuova grande trasformazione. Lavoro e persona nella quarta rivoluzione industriale*, Adapt University Press, Milano.
- SEMPERE NAVARRO, A.V. (2016), *Causas del despido objetivo*, in J.M. Goerlich Peset (coordinador), *Comentarios al Estatuto de los Trabajadores. Libro homenaje a Tomás Sala Franco*, Tirant lo Blanch, Valencia.
- SEVILLA, J., HEIM, L., HO, A., BESIROGLU, T., HOBBHAWN, M., VILLALOBOS, P. (2022), *Compute trends across three eras of machine learning*, in *2022 International Joint Conference on Neural Networks (IJCNN)*.
- SHINGO, S. (1989), *A study of the Toyota Production System from an industrial engineering viewpoint*, Productivity Press, Cambridge.
- SIMONCINI, G.R. (2018), *L'incidenza della rivoluzione digitale nella formazione dei lavoratori*, in *LG*, n. 1.
- SINZHEIMER, H. (1977), *Der korporative Arbeitsnormenvertrag*, Duncker & Humblot, Berlin.
- SPAGNUOLO VIGORITA, L. (1967), *Subordinazione e diritto del lavoro. Problemi storico-critici*, Morano, Napoli.
- SPEZIALE, V. (2017), *Il giustificato motivo oggettivo: extrema ratio o "normale" licenziamento economico?*, in A. Perulli (a cura di), *Il licenziamento per giustificato motivo oggettivo*, Giappichelli, Torino.
- SPEZIALE, V. (2017), *La mutazione genetica del diritto del lavoro*, in *WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT*, n. 322.
- SPEZIALE, V. (2018), *Il giustificato motivo oggettivo di licenziamento tra "clausole generali", principi costituzionali e giurisprudenza della Cassazione*, in *DLRI*, n. 157.
- SPEZIALE, V. (2023), *Il licenziamento per giustificato motivo oggettivo: le tutele all'esito delle pronunce di illegittimità costituzionale*, in *LDE*, n. 2.
- SUÁREZ GONZÁLEZ, F. (1960), *El origen contractual de la relación jurídica de trabajo*, in *Cuadernos de política social*, n. 48.
- SUÁREZ SUÁREZ, A. (1986), *Curso de introducción a la economía de la empresa*, Pirámide, Madrid.
- SUPIOT, A. (1997), *Critica del diritto del lavoro*, TeleConsul, Roma.
- SUPPIEJ, G. (1963), *La struttura del rapporto di lavoro*, II, Cedam, Padova.

- SUPPIEJ, G. (1982), *Il rapporto di lavoro: costituzione e svolgimento*, Cedam, Padova.
- TARUFFO, M. (1992), *Presunzioni, inversioni e prova del fatto*, in *RTDPC*, n. 3.
- TEBANO, L. (2020), *Lavoro, potere direttivo e trasformazioni organizzative*, Editoriale Scientifica, Napoli.
- TIRABOSCHI, M. (2013), *Bilateralismo e enti bilaterali: la nuova frontiera delle relazioni industriali in Italia*, in R. Caragnano, E. Massagli (a cura di), *Regole, conflitto, partecipazione. Letture di diritto delle relazioni industriali*, Giuffrè, Milano.
- TIRABOSCHI, M. (2019), *Persona e lavoro tra tutele e mercato. Per una nuova ontologia del lavoro nel discorso giuslavoristico*, Adapt University Press, Modena.
- TIRABOSCHI, M., MENEGOTTO, M. (2015), *La disciplina delle mansioni*, in M. Tiraboschi (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Giuffrè, Milano.
- TOMASSETTI, P. (2022) *Competenze e formazione nei sistemi d'inquadramento di nuova generazione*, in *RGL*, n. 2.
- TOMIOLA, C. (2024), *Art. 2103 c.c. novellato e repêchage: nodi irrisolti*, in *Labor*, n. 1.
- TOROLLO GONZÁLEZ, F.J. (2012), *Despidos individuales (disciplinarios y por causas objetiva)*, in A. Montoya Melgar, J. García Murcia (directores), *Comentario a la reforma laboral de 2012*, Aranzadi, Navarra.
- TOSI, P., LUNARDON, F. (1998), *Subordinazione*, in *Digesto*, XV, Utet, Torino.
- TOSI, P., PUCCETTI, E. (2023), *Le differenti tutele in caso di licenziamenti economici e disciplinari di nuovo al vaglio della Consulta*, in *RIDL*, n. 4.
- TREU, T. (2020), *Diritto e politiche del lavoro tra due crisi*, in *DRI*, n. 2.
- TRONCI, M. (2017), *La gestione della sicurezza nei processi industriali della smart factory e del digital manufacturing*, in *Rivista degli infortuni e delle malattie professionali*, n. 2.
- TULLINI, P. (2017), *La digitalizzazione del lavoro, la produzione intelligente e il controllo tecnologico nell'impresa*, in P. Tullini, *Web e lavoro. Profili evolutivi e di tutela*, Giappichelli, Torino.
- UNIONCAMERE, ANPAL (2023), *Bollettino annuale 2023 del Sistema informativo Excelsior*, 25 novembre.

- VALDÉS DAL-RÉ, F. (1974), *La ruptura del principio de correspondencia función-categoría por ejercicio del ius variandi empresarial*, in *Revista de Política Social*, n. 103.
- VALDÉS DAL-RÉ, F. (2012), *Hacia un derecho común de la flexibilidad interna*, in *Relaciones Laborales: Revista crítica de teoría y práctica*, n. 19.
- VALDÉS DAL-RÉ, F. (2012), *La negociación colectiva, entre tradición y renovación*, Comares, Granada.
- VALENTI, C. (2021), *La tutela della professionalità nel mercato del lavoro che cambia*, in *LD*, n. 1.
- VALLEJO DA COSTA, R., LAFUENTE PASTOR, V.P., AYERRA DUESCA, N. (2021), *Modificación sustancial de condiciones de trabajo: avances y retrocesos*, in J. García Blasco, Á. Luis De Val Tena (directores), *Crisis económica y empleo: la experiencia judicial aplicativa de las últimas reformas laborales*, Aranzadi, Cizur Menor.
- VARIAN, H.L. (2003), *Economics of information technology*, University of California, Berkeley.
- VARVA, S. (2015), *Il licenziamento economico. Pretese del legislatore e tecnica del giudizio*, Giappichelli, Torino.
- VERONESI, M. (2003), *Logica fuzzy: fondamenti teorici e applicazioni pratiche*, Franco Angeli, Milano.
- VERZARO, M. (2022), *L'efficacia estintiva del licenziamento ingiustificato*, Sapienza University Press, Roma.
- VILLA, E. (2020), *Fondamenti e limiti del repêchage nel licenziamento individuale per giustificato motivo oggettivo*, in *DRI*, n. 1.
- VOLPE, D. (2023), *Danno da superlavoro: quando l'organizzazione del lavoro da soluzione diventa problema*, in *LG*, n. 12.
- VOZA, R. (2020), *Statuto, poteri dell'imprenditore e tutele della persona del lavoratore*, in *RGL*, n. 1.
- WEIL, M., ROSEN, L. (1997), *Technostress: Coping with technology. @WORK @HOME @PLAY*, John Wiley & Sons, New York.
- WEISS, M. (2002), *La cogestione in Germania: una recente modifica*, in *DRI*, n. 4.
- WOMACK, J.P., JONES, D.T. (1996), *Lean thinking. Banish waste and create wealth in your corporation*, Simon & Schuster, New York.
- WORLD ECONOMIC FORUM (2016), *The future of jobs: employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution*.

- WORLD ECONOMIC FORUM (2023), *Future of jobs report*.
- ZAPPALÀ, L. (2021), *Informatizzazione dei processi decisionali e diritto del lavoro: algoritmi, poteri datoriali e responsabilità del prestatore nell'era dell'intelligenza artificiale*, in *WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT*, n. 446.
- ZOLI, C. (2008), *I licenziamenti per ragioni organizzative: unicità della causale e sindacato giudiziale*, in *ADL*, n. 1.
- ZOLI, C. (2014), *Il controllo giudiziario e gli atti di esercizio del potere direttivo: il trasferimento del lavoratore e il mutamento delle mansioni*, in *DRI*, n. 3.
- ZOLI, C. (2020), *Il giustificato motivo oggettivo per ragioni organizzative nella recente giurisprudenza*, in *DLM*, n. 2.
- ZOLI, C., BOLEGO, G. (2018), *Le mansioni del lavoratore*, in P. Curzio, L. Di Paola, R. Romei (diretto da), *Lavoro. Diritti e doveri nel rapporto di lavoro*, Giuffrè, Milano.
- ZOPPOLI, L. (2015), *Professionalità del lavoratore e dinamiche organizzative*, in M. Esposito, L. Gaeta, R. Santucci, A. Viscomi, A. Zoppoli, L. Zoppoli (a cura di), *Istituzioni di diritto del lavoro e sindacale. Mercato, contratto e rapporti di lavoro*, vol. III, Giappichelli, Torino.
- ZOPPOLI, I. (2022), *Il recesso responsabile del creditore nei contratti di lavoro*, Franco Angeli, Milano.
- ZUCARO, R. (2013), *L'obbligo di repêchage non impone la riqualificazione del personale*, in *Boll. ADAPT*.

ABSTRACT

La presente ricerca indaga gli impatti che Industria 4.0 ha sull'oggetto del contratto di lavoro, in particolare relativamente a due istituti specifici della disciplina giuslavoristica: lo *ius variandi* e il licenziamento per giustificato motivo oggettivo.

La descrizione dei cambiamenti tecnologici ed organizzativi apportati da Industria 4.0, che viene formulata nel primo capitolo, permette di comprendere in quale maniera muti la prestazione offerta dal lavoratore. Si verifica in particolare quella che viene definita come soggettivazione della prestazione di lavoro.

Chiarito questo, nel secondo capitolo si prende in esame la disciplina che consente la modifica dei compiti richiesti al lavoratore, per vedere come questo impatti sulla mutata professionalità offerta dal dipendente nei nuovi contesti industriali. Emerge in particolare l'importanza della distinzione tra *ius variandi* strettamente inteso e potere organizzativo.

Nel terzo capitolo invece si pone l'attenzione sul licenziamento per giustificato motivo oggettivo, che rappresenta la fattispecie chiaramente più delicata che investe l'attività lavorativa della persona. Proprio per questa ragione viene messo in luce come i moderni scenari del lavoro richiedano oggi più che mai la definizione di canoni normativi chiari per il gmo.

Nell'ultimo capitolo, si tenta di tracciare una delle rotte che è possibile seguire per affrontare le problematiche descritte nel corso della tesi. In particolare, si esamina il ruolo che possono giocare i sindacati di fronte alla transizione digitale, suggerendo un approccio collaborativo volto alla co-determinazione delle scelte datoriali riguardanti gli istituti oggetto del presente studio.