

# Un diritto per il lavoro 4.0

Riccardo Del Punta

## I. Alla ricerca di un nuovo paradigma

Quale ruolo può giocare il diritto del lavoro nei processi di trasformazione digitale dell'industria e dell'economia?<sup>1</sup>

La regolazione, beninteso, viene sempre dopo, e il massimo che è ragionevole pretendere da essa è che, dopo un periodo di metabolizzazione, sia capace di registrare i mutamenti in atto, e se possibile di accompagnarli in modo virtuoso. In quel caso le regole possono fungere da moltiplicatore, o da rettificatore in corsa ove necessario, dei processi reali.

All'opposto, le regole possono frapporre intralci a quei processi, il che potrà essere valutato diversamente a seconda dell'opinione che si nutra su di essi: anche se di rado sono le regole a vincere il confronto.

C'è anche una terza possibilità: che le regole vengano semplicemente bypassate dalla realtà che cambia, non riuscendo a tenerne il passo e venendo così condannate all'irrilevanza.

Ciò premesso, le *regole del lavoro* che allo stato abbiamo<sup>2</sup> non possono ritenersi, nell'insieme, adeguate allo scopo<sup>3</sup>, se non altro perché, derivando da stratificazioni alluvionali (secondo una definizione di Gino Giugni) i cui strati più recenti non hanno cancellato del tutto i più antichi<sup>4</sup>, esse non sono riconducibili, da tempo, ad un paradigma coerente<sup>5</sup>.

Da un lato, numerose norme sono tuttora ispirate alla narrativa del rapporto di lavoro subordinato come un campo recintato nel quale l'ordinamento giuridico è chiamato a intervenire in modo *hard* per riequilibrare la strutturale disparità di potere esistente tra le parti del (cosiddetto) contratto, che a quel rapporto ha dato vita<sup>6</sup>.

Dall'altro lato, pezzi importanti del tradizionale apparato di tutela sono stati investiti in pieno, tramite tre ondate di riforme (Decreto Biagi 2003, Riforma Fornero 2012, Jobs Act 2015), dall'istanza economica della flessi-

bilità, sospinta dall'avanzata della globalizzazione e dal verbo neoliberista che l'ha, per un lungo tratto, accompagnata (soltanto di recente le principali istituzioni internazionali, dal Fmi alla Banca Mondiale, hanno cominciato a correggere il tiro)<sup>7</sup>.

Un compromesso è stato cercato, su indicazione europea, nella formula-contenitore della *flexicurity*, che ha ispirato sia la Riforma Fornero che il Jobs Act, ma di tale miscela si è sinora vista, quanto meno in Italia, più la *flexibility* della *security* (intesa come regime onnicomprensivo di protezione nel mercato del lavoro, e in particolare nella transizioni da un lavoro a un altro, della persona in cerca di occupazione), anche perché per la prima bastano dei tratti di penna del legislatore, mentre la seconda<sup>8</sup> richiede una capillare organizzazione di mezzi, che non è il forte delle attitudini nazionali<sup>9</sup>.

In questa tormentata stagione, anche le relazioni sindacali, sono rimaste sospese tra le vecchie abitudini fordiste e i tentativi di tracciare nuove prospettive di collaborazione strategica<sup>10</sup>, nonché costantemente esposte a fenomeni di destrutturazione.

In ogni caso, il sistema, tanto legale quanto sindacale, o quantomeno la parte trainante di esso, sembra essere in qualche modo in cerca, pur senza ancora trovarlo, di un *paradigma positivo*, capace di tenere insieme le istanze della crescita economica e della valorizzazione del lavoro, concepite non come contrapposte bensì come strategicamente complementari.

E qui l'analisi viene ad incrociarsi con la rivoluzione digitale in corso, per le molte facce della quale non c'è che da rimandare ai numerosi e ricchi contributi del presente volume.

Quello che si annuncia, e che in parte ha già cominciato a realizzarsi, è certamente un drammatico salto di qualità dell'intelligenza artificiale e dei processi di automazione, che investirà le attività lavorative di ognuno. Come ben spiegato, tra gli altri, da Mauro Lombardi e Marika Macchi<sup>11</sup>, «non si tratta più di automatizzare task esecutivi, faticosi, pericolosi, tradizionalmente trasferiti a macchine specificamente programmate», giacché siamo in presenza, per contro, «di dispositivi ed agenti artificiali in possesso di capacità conoscitive in progressivo accrescimento», e quindi sempre più in grado di svolgere, nei nuovi *cyber-physical systems*, i quali mettono in comunicazione oggetti o oggetti e persone, attività e funzioni considerate proprie degli umani.

In tutti settori quella che è lecito definire, per potenzialità e trasversalità di impatto, *rivoluzione digitale*, è destinata a trasformare il nostro modo di produrre e di fare uso delle conoscenze attivando dei *driver* di grande potenza<sup>12</sup>, che metteranno sempre più fuori gioco le soluzioni concorrenti (pre-digitali) e i corrispondenti assetti competitivi.

Lo scenario che si annuncia, in altri e suggestivi termini, è quello di un'«interazione costante e circolare, grazie a sensori e piattaforme interconnesse sulla rete internet, tra ricerca, progettazione, produzione, servizi e consumi, che incide sui fattori della produzione e sulle logiche

della domanda in termini di condivisione e reciprocità rispetto ai vecchi processi (automatizzati o meno) di produzione industriale e di utilizzo dei beni»<sup>13</sup>.

Non v'è quindi dubbio che, se pure nella *New Automation Age*, che è alle porte, continuerà ad esservi bisogno del lavoro umano, e più esattamente dell'intelligenza umana<sup>14</sup>, tale lavoro ne uscirà profondamente trasformato, e nelle sue intrinseche caratteristiche tecnico-professionali e nel suo innestarsi nei modelli organizzativi d'impresa, a loro volta funzionali alle nuove modalità di produzione e ai nuovi standard di competizione concorrenziale.

Questo non significa, peraltro, ipotizzare che le modificazioni della cornice regolativa, che a quelle trasformazioni prima o poi seguiranno, segneranno una discontinuità radicale col passato. Non c'è ragione di pensare che quello che non è mai accaduto, nella storia del diritto del lavoro italiano, accadrà invece in questo caso, per quanto maggiore possa essere la velocità degli attuali cambiamenti. Resta più probabile un'evoluzione progressiva, in virtù della quale gli elementi nuovi si innesteranno sul quadro già esistente (e spesso resiliente), eventualmente sviluppando possibilità già in essi insite come conseguenza di precedenti, e sia pure ancora timidi o comunque incompleti, interventi di riforma.

Pertanto, l'obiettivo che mi propongo in questa sede è quello di congetturare, a partire dai temi e dalle criticità del diritto del lavoro odierno, quali potrebbero essere le principali connotazioni di un diritto adeguato al lavoro 4.0, il cui ambito, tra l'altro, per effetto di contaminazioni sistemiche con altri settori disciplinari<sup>15</sup>, potrebbe divenire più ampio di quello del diritto del lavoro classico.

Invero, la maggior parte delle soluzioni che saranno intraviste o proposte sarebbero, a mio giudizio, da adottare in ogni caso, anche a prescindere dall'avvento del 4.0: ma esso le giustifica ulteriormente, in taluni casi rendendole ineludibili. In questo schema il lavoro 4.0 potrebbe fungere da avanguardia e da fattore trainante per l'intera materia.

Ciò pur senza dimenticare che nella stessa industria, ed a maggior ragione nei servizi e nell'agricoltura (dove peraltro ci sono segnali significativi di penetrazione del 4.0), continuerà ad esservi, per un tempo allo stato indefinibile, anche tanto lavoro non 4.0. Di guisa che tra i problemi che la regolazione dovrà gestire ci sarà anche quello che potrà derivare da un'accresciuta polarizzazione del mondo del lavoro, e dalla conseguente difficoltà di configurare un diritto che vada bene tanto per il lavoro più evoluto quanto per quello più tradizionale.

È quindi prudente lasciare aperto, al momento, l'interrogativo se l'evoluzione immaginata nelle pagine che seguono potrà andare a vantaggio di tutto il sistema di diritto del lavoro, segnando un primo punto di approdo nella difficile transizione cominciata almeno negli anni '90 del secolo scorso, o se si materializzerà lo spettro di un lavoro, e con esso di un diritto, a due velocità.

## 2. La subordinazione tra lavoro 4.0 e *gig economy*

Il punto cardinale del diritto del lavoro, non soltanto europeo ma internazionale, è la nozione di *lavoro subordinato*, che è definita, quasi dovunque, in termini sorprendentemente simili<sup>16</sup>.

Nella sua tipica genesi fordista, la subordinazione presuppone un rapporto organico tra il lavoratore e l'organizzazione dell'impresa, qualificato dalla *eterodirezione*, cioè dalla messa a disposizione del lavoratore nel contesto di un'organizzazione tendenzialmente gerarchica<sup>17</sup>.

Basta il buon senso, peraltro, per intuire che affinché si realizzi un'eterodirezione non è indispensabile che il potere direttivo di cui l'imprenditore dispone venga effettivamente esercitato in ciascuna unità di tempo<sup>18</sup>. Il passaggio di tale potere dalla potenzialità all'effettività ha luogo, invece, in dipendenza di numerose variabili: il ruolo professionale del lavoratore, il carattere più o meno verticistico dell'organizzazione del lavoro, il grado di semplicità/complessità dei compiti assegnati, le competenze e la bravura del lavoratore.

Ma già con la trasformazione dei modelli organizzativi d'impresa in senso *postfordista*, cioè comportanti, a partire dal prototipo del toyotismo, maggiori margini di autonomia e di coinvolgimento attivo del lavoratore, l'eterodirezione ha cominciato ad essere, in molte situazioni, sempre meno riconoscibile (se non controproducente).

Il che, beninteso, non ha comportato gravi problemi di inquadramento giuridico per quanto riguarda la massa dei lavoratori delle fabbriche, anche se 'intelligenti'<sup>19</sup>: nel senso che questi lavoratori hanno visto cambiare sotto gli occhi il proprio lavoro, che è divenuto, di fatto, meno subordinato e più orientato ad obiettivi, senza che ciò abbia dato ragione di dubitare della loro formale classificazione come lavoratori subordinati ai sensi del sempiterno art. 2094, c.c. (risalente al codice civile del 1942).

Attorno al nocciolo duro del lavoro di fabbrica o di ufficio si è assistito, tuttavia, a una proliferazione di nuove figure professionali fornitrici di servizi più o meno qualificati (ad es. riconducibili al variegato mondo della consulenza), legate alle imprese committenti da rapporti più allentati sotto il profilo organizzativo, ma nondimeno importanti per livello di impegno e di dipendenza economica.

Ne è derivata la sottoposizione, al vaglio della giurisprudenza, di situazioni caratterizzate non già da una conclamata eterodirezione bensì da un (più lasco, anche se stabile) inserimento organizzativo del lavoratore nell'impresa, sia industriale che terziaria, che è stato valorizzato dalla giurisprudenza come indice sintomatico della subordinazione<sup>20</sup>, e infine sostanzialmente recepito anche dalla normativa di legge (art. 2, 1° co., d.lgs. n. 81/2015) con l'intento di rendere sempre più difficili (in quanto gravide di rischi giudiziari per l'imprenditore che vi faccia ricorso) le collaborazioni coordinate e continuative o autonome con partita IVA, e a portare quelle maggiormen-

te integrate con l'impresa, cd. *eterorganizzate*, nel raggio di attrazione della calamita della subordinazione<sup>21</sup>.

Con quest'ultima norma, tra l'altro, si può dire per il momento archiviata, nel diritto del lavoro italiano, l'annosa ricerca di un *tertium genus* tra subordinazione e autonomia, quale non è mai stata, se non per accenni, la collaborazione coordinata e continuativa (lo era di più la collaborazione a progetto, però ormai superata). Piuttosto, con la legge n. 81/2017, il legislatore ha tentato per la prima volta di innalzare significativamente il livello di protezione del lavoratore autonomo 'puro', atavicamente basso.

In questo contesto, l'avvento del lavoro 4.0 promette un'ulteriore trasfigurazione dei vincoli dell'eterodirezione classica, in quanto lavoro: ad elevata intensità di conoscenza, giacché comportante la gestione di grandi flussi di informazione ed altamente creativo con riguardo alla progettazione, allo sviluppo e all'impiego di ogni output<sup>22</sup>; sempre meno esecutivo e più autorganizzato<sup>23</sup>; focalizzato sugli obiettivi<sup>24</sup>; prevalentemente caratterizzato dalla modalità di lavoro in team e quindi richiedente skill corrispondenti<sup>25</sup>.

Connotati, questi, che Giovanni Mari ha ricollegato al pur difficoltoso recupero della soggettività nel lavoro, già avviato dai processi di trasformazione del fordismo di cui alle grandi analisi trentiniane, per poi suggestivamente riassumerli nella formula del lavoro 4.0 come «atto linguistico performativo»<sup>26</sup>.

Con il consolidamento di queste tendenze, quello che è stato sinora il cuore del lavoro subordinato, l'eterodirezione, vedrà ulteriormente contrarsi la propria capacità qualificatoria, in quanto il grado concreto di soggezione del lavoratore al potere direttivo verrà di fatto a ridursi, sin quasi ad azzerarsi nelle figure di maggiore professionalità. E la stessa eterorganizzazione potrà riuscire sempre meno visibile nelle forme più evolute di autorganizzazione 4.0. Nella medesima direzione agiranno anche altri fenomeni, come il lavoro agile (v. *infra*).

È possibile, tuttavia, che facendo uso della propria comprovata adattabilità la giurisprudenza riuscirà in qualche modo a fare posto alle nuove realtà, probabilmente assegnando un crescente rilievo all'indice dell'inserimento organizzativo, in sostanza una versione *soft* dell'eterorganizzazione.

La riflessione sulla fattispecie di riferimento del diritto del lavoro non può, tuttavia, esaurirsi qui. L'era 4.0, in senso lato intesa, presenta anche un risvolto meno esaltante, del quale si sta discutendo in particolare nel mondo angloamericano: i lavori o lavoretti della *gig economy*, come quelli dei conducenti di Uber o Lyft o dei fattorini di Deliveroo, che vengono svolti in collegamento con piattaforme digitali (tramite applicazioni installate sugli smartphone) con le quali si connettono, a loro volta, i clienti dei relativi servizi.

In pratica, i lavoratori in questione ricevono una telefonata, dopo di che hanno un brevissimo tempo per dichiarare la loro disponibilità, nel qual caso debbono seguire alla lettera le istruzioni e svolgere il servizio, venendo

compensati con importi variamente calcolati, ma di solito alquanto bassi. Il legame col committente è totalmente spersonalizzato, da cui l'espressionistica immagine che lo identifica in un algoritmo.

Negli Stati Uniti questi lavoratori vengono di solito inquadrati e trattati come autonomi (*independent contractor*) e non come subordinati (*employee*), né i tentativi di conquistare la qualificazione di *employee* per via giudiziaria hanno sinora avuto successo, sia pure fra palpabili dubbi degli organi giudicanti<sup>27</sup>.

Sul punto, invero, il diritto del lavoro italiano non ha grandi lezioni da dare, ove si pensi che già negli anni '90 la giurisprudenza dovette confrontarsi col problema della qualificazione giuridica dei (pur assai meno tecnologici) *pony-express*, giungendo alla fine ad avvalorare il loro formale inquadramento come autonomi, soprattutto in considerazione della facoltà, di cui quei lavoratori disponevano, di rifiutare la chiamata dell'azienda committente<sup>28</sup>. Una facoltà in fin dei conti formale, e che hanno, di massima, anche i lavoratori della *gig economy*, salvo che esercitarla può comportare il rischio di non essere più chiamati in occasioni successive.

Comunque, al di là delle conclusioni cui si giunga in punto di inquadramento giuridico di queste forme di lavoro alla luce dei criteri invalsi nei vari ordinamenti<sup>29</sup>, resta l'impressione che quella autonoma sia una qualificazione poco consona, rispetto a forme di lavoro nelle quali l'estrema volatilità<sup>30</sup> può combinarsi con modalità di controllo quasi proto-tayloristiche, confermando la labilità del confine fra la tecnologia come emancipazione e come soggezione<sup>31</sup>.

È possibile, quindi, che tra non molto dovremo tornare a porci la domanda delle domande, cioè, che cosa rende il lavoratore meritevole di protezione da parte della legge? L'eterodirezione, l'eteroorganizzazione, la dipendenza economica (un altro dei fattori di riconoscimento emersi nel dibattito di questi anni), o cos'altro?

### 3. Libero e creativo come un dipendente? Organizzazione d'impresa e contratto di lavoro

Quanto si è sinora ipotizzato sconta una lettura dell'Industria 4.0 come ulteriore stadio evolutivo delle tendenze post-fordiste: il che, al di là delle illustrate ricadute sulla nozione di subordinazione, è importante soprattutto perché comporta una ridefinizione, potenzialmente ad amplissimo spettro, del ruolo del lavoratore nell'ambito dell'organizzazione d'impresa, e transitivamente dei caratteri fondamentali, non più gerarchici ma orizzontali e comunicativi, di tale organizzazione.

Il che, tra l'altro, non potrà non ripercuotersi sull'oggetto del contratto di lavoro, ponendo al centro di esso la collaborazione 'con l'impresa', più che 'nell'impresa' come predicato dall'art. 2094, c.c. e sottraendolo perciò, e pur senza cadere in irenismi di ritorno (e quindi pur tenendo alta la guar-

dia sugli abusi perpetrabili dalle imprese), al *topos* paralizzante del conflitto strutturale di interessi<sup>32</sup>.

Le implicazioni di questa trasformazione potrebbero rivelarsi, col tempo, enormi, come enorme è la posta in gioco: nulla di meno che un esito positivo della lunga marcia verso la riconquista della soggettività dell'uomo e della donna nel lavoro, sullo sfondo ideale di un'impresa nella quale il dipendente sia pagato non già per eseguire comandi e direttive, quanto per sprigionare al massimo la propria creatività.

Si può anzi chiosare, con le parole non di un esponente della letteratura manageriale bensì del francofortese Axel Honneth, che ciò imporrà anche una ricalibratura del vecchio principio meritocratico, nella misura in cui «tutte quelle dimostrazioni di autonomia, creatività e flessibilità che un tempo erano riservate al solo imprenditore verranno ora richieste anche al lavoratore dipendente», per cui è su questi parametri che dovrà essere valutato il suo merito, giacché egli dovrà ricavarne non soltanto una soddisfazione morale, ma anche un tangibile «riconoscimento» istituzionale da parte dell'organizzazione<sup>33</sup>.

Lo spunto honnethiano circa la sacrosanta importanza del riconoscimento e quindi del principio di reciprocità (e di buona fede, potrebbe aggiungere il giurista) nel rapporto tra l'impresa e il lavoratore, ci ricorda, qualora ce ne fosse bisogno, che la partita tra i fautori del carattere emancipatorio dei nuovi modelli organizzativi e gli assertori del carattere ancora più oppressivo e reificante dei medesimi, è tutt'altro che chiusa<sup>34</sup>: e si tratta del secondo o terzo tempo della contesa già iniziata all'epoca del primo post-fordismo<sup>35</sup>.

Inutile, peraltro, affannarsi a scommettere sul possibile vincitore del *match*, tra un capitalismo industriale marxianamente bravissimo nel rilanciare sempre la posta e le certezze dei demistificatori di professione: lo scopriremo solo vivendo, cioè monitorando l'esperienza effettuale delle imprese e del lavoro, il più possibile senza veli ideologici.

Nel futuro, d'altronde, non c'è nulla di necessario, e il 4.0 di per sé non garantisce niente, per cui la vera alternativa che si pone è tra chi (come lo scrivente) ritiene che esso offra una grande occasione di progresso nella qualità dei rapporti tra imprese e lavoratori, e chi non vi ravvisa, invece, alcuna opportunità (così predisponendosi, qualora avesse torto nella premessa di partenza, a spreccarla).

#### 4. Lavoro agile, flessibilità temporale, conciliazione vita-lavoro

Dello scenario sin qui tratteggiato fa parte a pieno titolo anche il *lavoro agile* (*smart work*), che è un lavoro totalmente delocalizzato, in quanto effettuabile, ovviamente grazie alle risorse della tecnologia informatica e telematica, da casa o da qualunque luogo, nonché svincolato dal concetto di orario normale di lavoro, e sottoposto ai soli limiti dell'orario massimo giornaliero e settimanale.

Con la già menzionata (per altro aspetto) legge n. 81/2017 il legislatore ha dato una cornice giuridica a questa avveniristica forma di lavoro, peraltro già adottata, a livello più o meno sperimentale, in alcune realtà imprenditoriali.

Del lavoro agile il legislatore ha confermato, in linea di principio, la natura subordinata, configurando quella agile come una mera modalità della prestazione lavorativa, scaturente da un accordo tra le parti, peraltro sempre revocabile su iniziativa anche di una sola di esse.

Ora, al di là delle problematiche applicative ancora tutte da scoprire<sup>36</sup>, un lavoro così destrutturato (postmoderno più che postfordista) potrebbe sembrare l'epitome del lavoro liberato, sempre che la subordinazione non rientri dalla finestra del controllo (magari invasivo) su prestazioni per definizione tracciabili.

E poco male se questo entra in tensione con la nozione di lavoro subordinato (in quanto ne rende irrilevanti gli indici principali), e persino con quella di lavoro eterorganizzato (che dà rilievo ai legami di luogo e di tempo del collaboratore con l'organizzazione d'impresa, che in questo caso mancano), costringendo il giuslavorista a un supplemento di lavoro.

Al di là di questo particolare fenomeno, l'avvento del lavoro 4.0 riconferma l'attualità della *flessibilità temporale* del lavoro, al punto da far prefigurare il superamento del concetto di orario standard<sup>37</sup>.

Su questo l'ordinamento italiano è, invero, ampiamente attrezzato, essendo stato il regime degli orari e dei riposi già flessibilizzato dal d.lgs. n. 66/2003, peraltro enfatizzando, a tal fine, la funzione regolatrice della contrattazione collettiva.

Sarebbe moderno, però, che la flessibilità venisse concepita in modo bilaterale, ossia anche come apertura, non affidata soltanto alla benevolenza aziendale, nei confronti delle istanze personali dei lavoratori.

Ciò evoca, a sua volta, l'importante tema della *conciliazione tra tempi di lavoro e di vita* (o meglio, di lavoro e di non-lavoro: dopo decenni spesi a enfatizzare la dimensione esistenziale e autorealizzativa del lavoro, esso sarà pur degno di far parte della vita...), che non può essere affrontato qui se non per un cenno inerente al tema generale.

Si è sostenuto che nell'era del lavoro 4.0 quella del *work-life balance* sarebbe un'idea superata, poiché la possibilità di lavorare da remoto, resa possibile dalla modalità del lavoro agile ma in generale da qualunque forma di lavoro, creerebbe una definitiva contaminazione tra i due grandi tempi della giornata delle persone<sup>38</sup>.

Non c'è dubbio che tale evenienza (che tantissimi lavoratori, soprattutto autonomi ma anche dipendenti, già ben conoscono, peraltro, sulla loro pelle) potrà verificarsi, ma mi pare che possa dedursene non il superamento del problema, bensì il suo potenziale aggravamento, dal momento che la vita non lavorativa non può restare permanentemente esposta – se non, vaddio, in virtù di libere scelte dello stesso lavoratore – all'invasione della vita lavorativa e delle pressioni che questa comporta.

È precisamente in questa logica che la legge n. 81/2017 ha previsto (art. 19, 1° co.) che l'accordo tra le parti istitutivo del lavoro agile (forma di lavoro in sé finalizzata anche all'agevolazione della conciliazione lavoro-vita: art. 18, 1° co.) individui, tra l'altro, «le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche del lavoro».

##### 5. Inquadramento, mansioni, formazione

Nel vitale rimescolamento di professionalità, che dovrebbe derivare dai processi di trasformazione qui discussi, è probabile che i sistemi di classificazione professionale dei lavoratori, previsti dalla contrattazione collettiva nazionale, entrino in crisi, non riuscendo più ad aderire alla realtà delle nuove figure professionali.

È vero che la contrattazione ha sempre la possibilità di aggiornare i criteri definitivi che divengono obsoleti, ma l'esperienza insegna a essere scettici, ove si pensi all'inerzia in virtù della quale certi schemi di inquadramento, dopo il primo decollo negli anni '70 del secolo scorso, sono rimasti intonsi per decenni.

Sullo sfondo, si ripropone il ricorrente dubbio sull'intrinseca adeguatezza di dispositivi di classificazione che pretendono, per il tramite dei tradizionali concetti di mansione e di qualifica, di fermare in un'istantanea una realtà in continuo, e oggi spesso rapidissimo, mutamento. E si ripropone, altresì, l'idea che più delle mansioni, oltretutto sempre più promiscue e inafferrabili, dovrebbero contare le *competenze* che ciascuno possiede: quello che si sa, prima ancora di quello che si fa.

Tuttavia, malgrado l'impegno di una letteratura organizzativa che sulle competenze ha edificato quasi dei mondi filosofici, il passaggio dalla pur imperfetta oggettività delle mansioni e delle qualifiche alla dimensione soggettiva delle competenze si è rivelato sinora impossibile da compiere, anche a causa delle difficoltà nell'implementazione del sistema nazionale di certificazione delle competenze pur apprezzabilmente lanciato dalla legge n. 92/2012, e istituito con il d.lgs. n. 13/2013.

Più realistico è l'obiettivo intermedio di integrare maggiormente le competenze nei dispositivi di classificazione tradizionali, come ha fatto il Ccnl metalmeccanico del 26 novembre 2016 avviando un lavoro di revisione delle vecchie declaratorie.

Al di là della fotografia statica rappresentata dagli inquadramenti, resta il problema di come governare le modifiche organizzative che incidono sulle *mansioni* dei lavoratori. Va da sé che le organizzazioni del lavoro, in specie se ad alta tecnologia, sono sempre più flessibili e richiedono un'elevata polivalenza e fungibilità di compiti, per cui il tentativo di frappare ostacoli normativi a questo fisiologico dinamismo sarebbe sbagliato e antieconomico.

Ciò non significa, peraltro, dismettere il fronte della *tutela della professionalità* del lavoratore, bensì concepirla, come da tempo è stato suggerito, *in senso dinamico*, cioè non presupponente una fissità dei compiti assegnati e assegnabili bensì focalizzato sulla continuità, pur intesa in senso relativo, del percorso di carriera del lavoratore, e sulla salvaguardia, entro quei limiti, del suo patrimonio professionale.

Questa esigenza è stata tenuta presente dal legislatore del d.lgs. n. 81/2015, allorché ha riscritto il glorioso, statutario, art. 2103 c.c., operando una tripla correzione di rotta<sup>39</sup>. In particolare, la nuova norma:

- a) ha superato il troppo discrezionale concetto di 'equivalenza' professionale come limite allo *ius variandi* 'orizzontale' del datore di lavoro, sostituendolo con un rinvio ai contratti collettivi, cui spetta di delimitare l'ambito del valido esercizio del potere datoriale in questione (come in parte accadeva già in precedenza, ma oggi può avvenire in modo più netto), con la conseguenza che tutte le mansioni riconducibili allo stesso livello di inquadramento professionale debbono essere ritenute fungibili e esigibili dal lavoratore;
- b) ha aperto la strada a un demansionamento determinato da modifiche organizzative incidenti sulla posizione del lavoratore, ma per non più di un livello di inquadramento, fermi restando la categoria (operaia, impiegatizia ecc.) di riferimento<sup>40</sup> e soprattutto il trattamento economico;
- c) ha consacrato la validità, già affiorata nella giurisprudenza, di accordi individuali comportanti, nel nome della tutela di altri e prevalenti interessi del lavoratore (come l'interesse a salvare il posto di lavoro minacciato da un licenziamento economico) una possibile riduzione del grado di professionalità delle mansioni svolte e del correlativo trattamento economico, ma alla condizione che tali accordi siano stipulati in sede assistita.

Si tratta, nel complesso, di un regime equilibrato, che se certamente ha relizzato un guadagno di flessibilità funzionale a favore delle imprese, non ha svenduto la professionalità dei lavoratori né tantomeno la loro posizione economica.

La norma, inoltre, ha introdotto una novità importante che potrebbe fare da traino ad ulteriori avanzamenti normativi, là dove ha riconosciuto, nelle ipotesi di mutamento di mansioni, soprattutto *in peius*, l'esistenza di principio di un *diritto alla formazione*, e dunque alla riqualificazione professionale, del lavoratore.

Si tratta di una finestra aperta su una posizione soggettiva che può essere considerata, anche in uno spirito trentiniano, come l'emblema dei diritti di nuova generazione o postfordisti, nella misura in cui essa punta a coinvolgere attivamente l'impresa nel prendersi cura del destino professionale del lavoratore.

Il passo compiuto è dunque importante, al di là del fatto che la fisionomia giuridica del diritto in questione resta ancora sfuocata. Ma più delle immediate realizzazioni conta, talvolta, la direzione di marcia, che nel caso è quella giusta.

## 6. La retribuzione

La retribuzione è un istituto non soltanto collocato al centro di un affollato crocevia (dove si intrecciano temi filosofici e sociali – si pensi al grande nodo della diseguaglianza –, sindacali, giuridici), ma anche sospeso, in un certo senso, tra due ere.

Nella sua stretta aderenza all'estensione temporale della prestazione di lavoro, la retribuzione è sempre stata, in qualche modo, il riassunto simbolico del lavoro subordinato, in quanto lavoro prestato alle dipendenze altrui, e dunque caratterizzato dalla traslazione del rischio d'impresa in capo al titolare dei mezzi di produzione.

Detto altrimenti, la *retribuzione a tempo* è sempre stata un significante complesso, nelle pieghe del quale si può scorgere nulla di meno che la ragion d'essere dell'istituzione giuridica e sociale del lavoro subordinato: l'imprenditore si procura le energie del lavoratore, garantendosi la sua disponibilità per un dato tempo di lavoro (l'orario normale di lavoro), e in cambio garantisce al lavoratore una retribuzione di importo fisso rispetto alla quantità di tempo, che come tale è anche in grado di tenere al riparo il dipendente dagli incerti dell'attività d'impresa (naturalmente sinché questa non entra in crisi o cessa l'attività), svolgendo così, in senso lato, una funzione assicurativa<sup>41</sup>.

In questo contesto, le *forme variabili di retribuzione* erano un'eccezione, per quanto la normativa le prendesse in considerazione (art. 2099, c.c.) e una di esse (la retribuzione a cottimo) avesse un glorioso e passato dietro le spalle.

Alla crescita di queste forme era d'ostacolo l'esigenza, particolarmente sentita dalle grandi organizzazioni sindacali, che la retribuzione restasse il corrispettivo del lavoro (ancorché integrato da compiti di natura sociale), contaminandosi il meno possibile con i destini dell'impresa, e dunque restando al di qua dell'ideale linea divisoria che garantiva che il lavoratore non fosse cooptato dal padrone e non perdesse la propria coscienza sociale, una volta detta di classe<sup>42</sup>.

Peraltro, già a partire dal famoso Protocollo Ciampi del 1993, l'ordinamento ha cercato di promuovere le moderne forme retributive variabili, collegate alle performance individuali (sul modello delle retribuzioni per obiettivi corrisposte ai dirigenti) ovvero, con maggior respiro, ai più vari parametri inerenti alla produttività e/o alla redditività dell'impresa o di settori di essa.

Questa evoluzione è stata incoraggiata, con crescenti incentivi contributivi e/o fiscali, di solito condizionati alla previsione dei *premi di risultato* da parte della contrattazione collettiva aziendale o al massimo territoriale (*ergo* non individuale), in uno spirito *win-win* che dovrebbe concretizzarsi in guadagni di produttività dal lato dell'impresa, e in (sospirati) benefici a livello di paga, da quello dei lavoratori<sup>43</sup>.

C'è tuttavia chi propone, e con il pensiero rivolto non soltanto alle situazioni di crisi aziendale ma anche al regime fisiologico dei rapporti, di andare oltre la logica degli incentivi e di incrementare le dosi di variabilità retribu-

tiva tollerabili dall'ordinamento, in modo da realizzare strategie a tutto tondo in virtù delle quali alla maggiore qualità delle prestazioni richieste e alla correlata partecipazione dei lavoratori all'organizzazione d'impresa faccia riscontro una corrispondente *partecipazione retributiva*. Non c'è dubbio che l'ambiente 4.0 sia quello ideale per effettuare questo genere di sperimentazioni, che potranno modificare, col tempo, i termini dello scambio sotteso al rapporto di lavoro subordinato.

Questo non significa, d'altronde, che la funzione degli standard retributivi nazionali verrà meno, e non soltanto per considerazioni inerenti al principio di sufficienza retributiva<sup>44</sup>, ma anche per ragioni di regolazione del mercato, in specie in alcuni settori a rischio di *dumping*: ma è probabile che il rilievo percentuale di tali standard nella retribuzione andrà diminuendo.

## 7. I controlli sui lavoratori

Sebbene quello dei controlli sui lavoratori, e della tutela della *privacy* degli stessi, non sia un tema che si è soliti toccare quando si evocano le magnifiche sorti e progressive del lavoro 4.0, reputo invece opportuno farlo, e non soltanto per sfuggire al rischio di un certo irenismo tecnologico.

È lecito pensare, infatti, che nel mondo del lavoro iperdigitalizzato il tema in questione sia destinato ad acquisire una nuova importanza. Sempre più, infatti, verrà a crearsi una contraddizione tra l'incremento esponenziale delle possibilità di controllo, garantito dalla tracciabilità informatica delle informazioni, che in molti casi (esemplare quello del lavoro agile) sarà oltretutto l'unica forma di verificabilità del lavoro svolto (salvo che questo evolva in un mero obbligo di erogazione del risultato finito) e il divieto di effettuare controlli a distanza sull'attività dei lavoratori.

Tale divieto, per quel che concerne i controlli cd. diretti, è infatti tuttora ricavabile dal testo dell'art. 4, l. n. 300/1970: l'art. 23, d.lgs. n. 151/2015, che lo ha riscritto<sup>45</sup>, è rimasto fedele, pur nella diversità della formulazione adottata, al principio fondamentale che animava l'originaria norma statutaria.

Tanto fondamentale, quel principio stile anni '70, quanto ambiguo: infatti, se l'installazione di impianti audiovisivi o altri strumenti era giustificata da esigenze produttive o organizzative aziendali, o attinenti alla sicurezza del lavoro, essa era legittima anche se poteva derivarne un controllo a distanza (cd. indiretto, o, come recitava l'ipocrita formula dottrinale, preterintenzionale) sull'attività dei lavoratori, purché alla condizione che l'imprenditore si munisse di un'autorizzazione sindacale (tramite un apposito accordo con gli organismi di rappresentanza dei lavoratori) o amministrativa.

La norma taceva, peraltro, sul punto cruciale se le informazioni acquisite, di fatto, tramite questi controlli ufficialmente 'involontari', fossero utilizzabili dal datore di lavoro, in particolare ai fini disciplinari.

A rigore, invero, tale utilizzabilità avrebbe dovuto essere negata, perché se il controllo era stato soltanto incidentale, le cose che esso avesse, per av-

ventura, consentito di scoprire, avrebbero dovuto restare irrilevanti, e non poter essere impiegate, in particolare, a detrimento dei lavoratori.

Nella pratica, però, la giurisprudenza ha trovato insostenibile questa conseguenza, soprattutto per i fatti di grave rilievo disciplinare, tra cui quelli costituenti illeciti penali, e ha inventato dal nulla lo spurio concetto di 'controllo difensivo', che è divenuto un salvacondotto per i licenziamenti disciplinari fondati su prove acquisite mediante i controlli<sup>46</sup>.

Insomma, a dirlo in breve, un rigore di mera facciata, quello del vecchio art. 4, e dunque alla fine aggirabile, e aggirato, in numerose situazioni.

Il nuovo art. 4 ha provato a uscire dall'ipocrisia, stabilendo esplicitamente che le informazioni, anzi meglio (per dirla nel linguaggio della *privacy*) i dati personali raccolti tramite controlli derivanti da strumenti autorizzati a livello sindacale o amministrativo (ma sono stati esentati da autorizzazione, nel contempo, gli strumenti immediatamente funzionali all'esecuzione del lavoro) possono essere utilizzati dal datore di lavoro anche a fini disciplinari, ma alla duplice condizione che:

- a) il lavoratore sia stato informato preventivamente, e in modo adeguato, delle modalità d'impiego degli strumenti in questione e dei possibili controlli attivabili, mediante quegli strumenti, dal datore di lavoro;
- b) nell'effettuazione del controllo, e quindi nel trattamento dei dati raccolti, siano stati rispettati i principi posti dal Codice a protezione della *privacy* (d.lgs. n. 196/2003), tra i quali i principi di necessità, pertinenza e non eccedenza dei controlli. La portata di tali principi è stata specificata in numerosi provvedimenti, generali e particolari, del Garante *privacy*, con particolare riferimento alle forme più comuni di controllo informatico, come quelle sull'utilizzo della posta elettronica e sugli accessi ad Internet.

La novità della norma, in sostanza, è consistita nel tentare di far reagire insieme la vecchia tutela statutaria, ormai per più versi obsoleta (anche perché pre-informatica), e la normativa a tutela della *privacy* del cittadino-lavoratore, già esistente ma di fatto poco considerata, anche da parte dei giudici del lavoro.

In questo modo, attorno al principio-guida della trasparenza del controllo, è stato messo a segno (ma non è di questo avviso la maggioranza dei commentatori) un significativo progresso, che però dovrà essere confermato nell'esperienza, tramite un'effettiva metabolizzazione, da parte del sistema delle imprese, delle garanzie e delle cautele del Codice *privacy*.

Neppure questa norma, peraltro, ha potuto affrancarsi del tutto dal postulato per cui il controllo è giuridicamente accettabile soltanto se è indiretto, che è poi il riflesso dell'idea, profondamente radicata nella cultura giuslavoristica, che, se è a distanza, il controllo è lesivo per definizione della dignità del lavoratore.

A mio avviso, invece, e pur nella consapevolezza di fare un'affermazione di rottura, questo fronte è sempre più indifendibile nell'epoca della

normalità del linguaggio informatico come modalità di azione lavorativa, anche non 4.0<sup>47</sup>.

Il salto di qualità da compiere, pertanto, è quello additato ma soltanto tra le righe dal nuovo art. 4, e cioè quello di ritenere legittimo il controllo (anche diretto) a distanza alla condizione che il lavoratore sia reso preventivamente consapevole, non già di ciascun singolo atto di controllo, bensì della possibilità del medesimo, in quanto effettuato nel rispetto di modalità necessarie, proporzionate e non eccessivamente invasive, secondo quanto stabilito dal Codice privacy e dalla giurisprudenza del Garante.

La questione, insomma, non è se i controlli a distanza saranno praticati dalle imprese, giacché tale evenienza sarà più certa, a prescindere dalle giustificazioni di volta in volta portate per l'installazione degli strumenti, del sorgere del sole ogni mattina (così come era divenuta nel vigore del precedente art. 4)<sup>48</sup>, ma se decideremo di guardarli in faccia e di cercare di disciplinarli davvero secondo uno spirito di civiltà nei rapporti tra le parti.

## 8. Il licenziamento

Senza neppure provare a inoltrarmi nei meandri di un tema così complesso come quello della *disciplina limitativa del licenziamento*, mi limiterò a porre un semplice interrogativo: il programma di valorizzazione del capitale umano, nel quale l'opinione pressoché generale tende a ravvisare tanto (a valle) il principale effetto virtuoso, quanto (a monte) la condizione stessa del pieno sviluppo dell'economia 4.0, è compatibile con un regime giuridico che consenta una piena libertà di licenziamento dei lavoratori?

A mio avviso, certamente no. Se l'organizzazione del lavoro, a regime, comporta un elevato grado di coinvolgimento e responsabilizzazione del lavoratore, il valore che in tal modo viene attribuito a questi – e che è dunque fonte, nel linguaggio del già evocato Honneth, di un doveroso 'riconoscimento' da parte dell'impresa – non può essere bruscamente azzerato, come se non fosse mai esistito, nel momento in cui si manifesta una tensione tra il lavoratore stesso e l'organizzazione, sia che questo accada a causa di condotte disciplinarmente rilevanti da lui poste in essere che dipenda dalla decisione aziendale di procedere a un licenziamento per ragioni economiche.

La dignità del lavoratore, in altre parole, non può essere enfatizzata un giorno e calpestata quello successivo, come invece accadrebbe se fosse permesso al datore di lavoro di liberarsene ad assoluta discrezione (*at-will*), semplicemente rivolgendogli l'affermazione fatidica con la quale l'attuale presidente USA, in un noto talent TV, era solito apostrofare i candidati che, per qualche motivo, non andavano bene: «You are fired!».

A conclusioni simili si è giunti, del resto, anche nell'ambito della riflessione economica, anche se non dominante. Nella visione dell'economia neoistituzionale, fondata da Oliver Williamson sulla scia dei seminali contributi di

Ronald Coase, la prospettiva di analisi non è meramente quantitativa ma si concentra sul buon funzionamento della governance dell'impresa, una delle cui finalità centrali è quella di proteggere il valore degli investimenti cd. specifici nel capitale umano. Da cui la preoccupazione che l'incremento dei margini entro i quali il datore di lavoro può agitare la minaccia del licenziamento ingeneri le condizioni di un abuso di autorità e dunque comprometta quella fiducia reciproca che rappresenta una condizione indispensabile dell'efficienza dei rapporti di lavoro e quindi dell'impresa<sup>49</sup>.

Va detto, peraltro, che la stessa riflessione economica *mainstream*, che è all'origine del grande attacco all'Employment Protection Legislation, sviluppatosi nell'ultimo quindicennio su scala internazionale, e solo di recente divenuto meno intenso, è in realtà alquanto incerta sull'asserito impatto negativo, sull'occupazione, di una disciplina limitativa del licenziamento: si reputa, al massimo, che possano manifestarsi effetti non positivi sui flussi di occupazione, e dunque sul ritmo dei passaggi da un posto di lavoro a un altro, ma non anche sulla quantità complessiva di occupati. Né mancano studi empirici che testimoniano di ripercussioni positive della disciplina in discorso su alcune variabili microeconomiche, come il tasso di innovazione tecnologica.

Incrociando questi diversi punti di vista, ed a prescindere dal dato normativo che l'art. 30 della Carta Europea dei Diritti Fondamentali esige da ogni Stato membro dell'Unione Europea l'adozione di una disciplina che garantisca il diritto del lavoratore a poter essere licenziato soltanto in presenza di un giustificato motivo sindacabile dal magistrato o da un altro organo, pur lasciando allo stesso Stato la modulazione del regime sanzionatorio<sup>50</sup>, sarebbe anacronistico pensare che proprio l'era del lavoro 4.0 possa essere caratterizzata da un ritorno regressivo alla libertà di licenziamento stile art. 2118 del codice civile del 1942.

Ciò assodato, per quanto concerne i concetti di *giustificato motivo*, soggettivo e oggettivo, che peraltro presentano tratti molto simili in tutti i sistemi avanzati di diritto del lavoro, anche angloamericani, l'interpretazione giurisprudenziale è ormai sufficientemente assestata, e oltretutto alcuni vecchi nodi vanno chiarendosi per merito di pronunciamenti 'chirurgici' della Corte di Cassazione.

Tra essi, è di interesse per il tema qui trattato il principio per cui il licenziamento economico è possibile non soltanto in presenza di una crisi dell'impresa, ma in tutte quelle situazioni in cui venga adottata, anche a fini di rilancio o di maggior successo produttivo, una riorganizzazione, anche fatta di innovazioni tecnologiche labour-saving, che comporti la soppressione del posto occupato dal lavoratore, e si riveli impossibile, nel contempo, reinserire lo stesso nell'organico aziendale<sup>51</sup>. Sarebbe irrealistico, d'altronde, pensare che l'avanzata della tecnologia possa essere fermata dai giudici: essa deve essere sì governata, ma di massima non nelle aule giudiziarie.

Resta aperto e altamente controverso, invece, il problema di come modulare il *regime sanzionatorio* del licenziamento trovato illegittimo dal giudice.

La recente vicenda italiana è stata, al riguardo, tanto tormentata, da rendere inopportuno entrarvi in questa sede, nella quale mi limiterò a proporre una riflessione che ruota attorno all'istanza di certezza e di calcolabilità dei 'costi di separazione', weberianamente invocata dal mondo delle imprese.

Poiché credo nella positività dell'istituzione impresa – distinguendomi, in questo, da chi è solito celebrare il lavoro come fondamento della Repubblica, senza mai dedicare neppure lo straccio di un pensiero a chi, ogni mattina, questo lavoro lo crea –, ritengo che tale istanza di certezza debba essere il più possibile ascoltata, pur senza farne l'unica protagonista.

Ora, nella materia c'è già un *primo livello di incertezza*, che deriva dall'alea dell'accertamento giudiziale del giustificato motivo: essa potrà essere ridotta, grazie ad orientamenti interpretativi quanto più chiari e univoci (come quelli che sta cercando di produrre la Corte di Cassazione), ma mai azzerata (se non altro per via dell'imprevedibilità dei casi concreti). Ed entro un certo limite è giusto che sia così, perché l'impresa deve sapere che non può permettersi qualunque cosa e che c'è qualcuno che può verificarne gli atti in modo indipendente ed eventualmente sanzionarla.

Ciò concesso, tuttavia, reputo opportuno ridurre al massimo e se possibile eliminare un *secondo livello di incertezza*, che attiene alle conseguenze che possono scaturire da una sentenza del giudice che accolga l'impugnativa del licenziamento proposta dal lavoratore. Questo vale, a maggior ragione, nel mondo dell'economia 4.0, per le accresciute possibilità di controllo preventivo dei costi, che essa consente alle imprese.

Da questo discende, a mio giudizio, che l'applicazione di una tutela che comporti il ripristino giuridico del rapporto e la reintegrazione nel posto di lavoro (quella, per intenderci, del vecchio art. 18, anteriore alla Riforma Fornero) dovrebbe essere riservata ai casi più gravi di licenziamento viziato, vale a dire a quelli di licenziamento discriminatorio o altrimenti nullo (ad es. perché ritorsivo).

Di contro, nell'ipotesi, che è quella di gran lunga più ricorrente nella pratica, del licenziamento trovato 'soltanto' ingiustificato, la tutela ripristinatoria e reintegratoria, non consentendo una valutazione preventiva di costi, si traduce in un eccesso di incertezza (anche a motivo della variabile durata dei processi) che dovrebbe essere evitato.

Ciò anche considerato che la stessa reintegrazione, nella pratica, è sovente rinegoziata tra le parti e tradotta in una soluzione di tipo economico. In quei frequenti casi, l'effetto principale della sentenza è quello di mettere in mano al lavoratore un'importante carta negoziale da giocare, che tende a far lievitare il costo dell'eventuale accordo risolutorio, in specie se con contenuto cd. 'tombale', al di sopra degli standard europei (in alcuni casi anche attorno alle 25-30 mensilità).

Ritengo che sarebbe opportuno saltare realisticamente il fosso e stabilire direttamente in anticipo, da parte del legislatore, secondo criteri collegati all'anzianità di servizio, il *valore economico del posto di lavoro* perduto a causa di un licenziamento illegittimo, così da rendere possibile ad entrambe le parti un calcolo preventivo di costi e rischi e da indurle a negoziare la risoluzione del rapporto evitando il ricorso al giudice.

Quanto alla questione di quale importo possa ritenersi adeguato, essa non può essere sciolta qui (ma se ne occuperà tra breve, con riferimento al d.lgs. n. 23/2015, la Corte Costituzionale<sup>52</sup>). Sarebbe già molto, però, se si convenisse su un certo assetto di fondo della disciplina, che non dovrebbe essere, salvo che per i licenziamenti nulli, quello dell'originario art. 18, ma al quale si dovrebbe chiedere di distillare il meglio dalle due riforme del 2012-2015, che, come accade da tempo nella maggior parte degli ordinamenti, hanno varcato il Rubicone della tutela economica<sup>53</sup>.

## 9. Le politiche attive

Che tutti questi processi scarichino tensioni aggiuntive e straordinarie sui *servizi per il lavoro* è persino scontato notarlo.

Qui si staglia, anzitutto, il grande spettro che l'innovazione tecnologica determini una distruzione netta di posti di lavoro, e non soltanto nella fascia bassa del mercato del lavoro, o comunque che la riqualificazione del lavoro non tenga il passo dei processi labour-saving.

È noto che su questi scenari esistono varie scuole di pensiero che coprono l'intera gamma dei sentimenti, dall'ottimismo rassicurante al pessimismo più nero<sup>54</sup>.

Comunque vadano le cose, al giuslavorista, che già ha visto evolvere nettamente la materia, quanto meno dagli inizi del nuovo secolo ma con avvisaglie già nel precedente, verso un diritto del mercato del lavoro del quale la *flexicurity* europea ha rappresentato il suggello, non resta che ribadire (con tante scuse per un disinteresse che purtroppo persiste sul tema) che l'investimento nelle *politiche attive del lavoro*, che è al cuore di questo disegno regolativo, dovrà essere ulteriormente rilanciato e perfezionato.

Alle politiche attive, peraltro, è di rado concesso il lusso di intervenire in situazioni statiche, e nelle quali, magari, è già il mercato a fare la maggior parte del lavoro. Come è stato suggerito<sup>55</sup>, esse debbono entrare in campo già nei difficili contesti della gestione delle crisi aziendali, non più da trattare soltanto con misure di integrazione del reddito, tanto più se sganciate, come di fatto sovente sono, da qualunque meccanismo di condizionalità. Ciò al fine di disinnescare il pericoloso cortocircuito tra la ricerca di figure professionali difficili da reperire (analisti di dati, progettisti digitali, tecnici di stampanti 3D, supervisor di processo) e la presenza in azienda di persone non più richieste ma ancora in età lavorativa.

Di questa modernizzazione dell'apparato dei servizi per il lavoro dovrà far parte anche una sinergia tutta diversa e più efficace con il sistema dell'i-

struzione, da un lato, e della formazione professionale tendenzialmente permanente, dall'altro<sup>56</sup>.

Il contributo delle politiche formative per il successo delle politiche attive sarà, in particolare, cruciale: la creazione di *employability* delle persone<sup>57</sup> passerà, quasi sempre e dovunque, dalle pratiche di formazione continua degli operai del futuro, per consolidare le quali sarà altresì molto importante che si instauri un asse di cooperazione costruttiva, sperimentato nei territori e nei distretti, tra imprese e sindacati<sup>58</sup>.

Peraltro, se dai sin troppo facili scenari si scende alla prosaica realtà, si realizza che, anche se qualcosa ha cominciato a muoversi, siamo ancora distanti dall'obiettivo.

In questo campo, il rigetto della proposta di revisione costituzionale, avvenuto nel referendum del 4 dicembre 2016, ha determinato problemi difficilmente sormontabili. Il disegno di ricentralizzazione delle politiche dell'impiego, incentrato sull'Anpal<sup>59</sup>, è rimasto bloccato a metà del guado, il che ha lasciato la gestione dei servizi per il lavoro nelle mani delle Regioni (che non hanno però le risorse necessarie) e del loro procedere in ordine sparso, nonché inficiato da gravi squilibri territoriali. L'azione di coordinamento dal centro, a propria volta, permane debole, anche perché impigliata nelle (e talvolta paralizzata dalle) mediazioni della Conferenza permanente tra Stato ed Enti territoriali.

Per altro aspetto, lo scarso successo (allo stato) della prima sperimentazione dell'*assegno di ricollocazione*, l'istituto sul quale sono riposte le maggiori aspettative di un rinnovamento delle politiche per l'impiego<sup>60</sup>, desta preoccupazioni, ed induce una volta di più a riflettere sul grande lavoro, forse anzitutto culturale, che resta da fare per liberare la società italiana da quella coazione a ripetere che la induce ad investire di più nelle politiche pensionistiche ed assistenziali (ivi compresa la percezione a fondo perduto, e sovente 'in deroga', di forme di sostegno al reddito) che in quelle occupazionali, in specie per i giovani.

Nell'attesa che politiche passive e attive entrino in pieno circolo, è certo che assisteremo, nel prossimo futuro, anche in ragione della predominante influenza degli economisti nell'elaborazione delle politiche del lavoro, a un proliferare di *norme-incentivo*, al momento votate a promuovere le assunzioni di particolari categorie di lavoratori (come l'attuale bonus giovani) o in particolari aree del paese, ma che sono indirizzate al massimo, in prospettiva, verso il lavoro 4.0 (ad esempio sotto la forma di crediti d'imposta per le assunzioni e/o le riqualificazioni professionali).

## 10. L'azione collettiva

I modelli di azione collettiva adeguati a fronteggiare, e se possibile a co-gestire, questi complessi processi di trasformazione, sono già, o dovrebbero essere, ben presenti a un paese con una ricca esperienza di relazioni sindacali come l'Italia.

Un paese che può vantare, tuttora, non soltanto un sistema di *contrattazione collettiva* vitale e ramificato, sebbene in misura ineguale nelle varie aree del paese, ma anche realtà in parte originali come ad es. quella della bilateralità, che può essere di grandi utilità per governare attività socialmente utili, dalla formazione professionale alla previdenza complementare.

Ciò concesso, le criticità anche qui non mancano.

La rete della *contrattazione collettiva nazionale*, non più titolare di una posizione di rendita come in passato, sta dando segni di sfilacciamento, come dimostrato dagli episodi sempre più diffusi di fuga (sull'esempio Fiat del 2012) dall'associazionismo imprenditoriale e dalla contrattazione mainstream, e nel contempo di ricerca di nuove affiliazioni e sistemazioni contrattuali, spesso con soggetti collettivi (imprenditoriali e/o sindacali) di dubbia rappresentatività. Si sta assistendo, in particolare, a un'abnorme proliferazione, che ha colto di sorpresa i più, di contratti e contrattini nazionali.

Non è un caso che venga posto a livello politico-sindacale, con crescente insistenza, il tema della verifica e della misurazione della rappresentatività datoriale, peraltro di difficile soluzione tecnica<sup>61</sup>. E che si lamenti, ma di solito senza un adeguato corredo di proposte in positivo, la persistente irresoluzione (malgrado l'importante passaggio del Testo unico sulla rappresentanza del 10 gennaio 2014, ancora in parte inapplicato) del problema delle *regole della contrattazione collettiva*, in particolare per il profilo dell'efficacia soggettiva dei contratti collettivi e del loro rapporto con le norme di legge (con eventuale potere di deroga alle stesse, come già oggi è possibile in base a varie norme).

È necessario, nel contempo, che il sistema investa sempre di più nella *contrattazione decentrata*, sia aziendale dove possibile, che territoriale, soprattutto per le piccole e medie imprese e nel Sud. Una contrattazione, tra l'altro, più facile da regolare a livello giuridico. Essa sta conoscendo una discreta fioritura, soprattutto perché sospinta dalla normativa incentivante sui premi di risultato e sul welfare aziendale, ma la vera sfida sarà quella di farne uno *strumento congiunto di rinnovamento dei modelli organizzativi sotto il segno della digitalizzazione*.

In generale, sarebbe giunto il momento di rendersi conto che, ora che l'azione collettiva non è più sospinta dal vento della storia, la lussuosa informalità nella quale essa ha potuto prosperare per decenni, cumulando il meglio della libertà e il meglio dell'essere uno dei perni del governo pubblicistico del sistema, non è più sostenibile, per cui conviene passare ad uno stadio di maggiore istituzionalizzazione, che presuppone anzitutto la disponibilità a essere misurati, sull'uno e sull'altro versante, nella propria capacità rappresentativa.

Insegna la scuola della Varietà dei capitalismi<sup>62</sup> che ogni tipo di sistema deve saper valorizzare i propri vantaggi istituzionali comparativi: al riguardo, le inadeguatezze e i ritardi dell'azione dei corpi intermedi non debbono fare dimenticare che la contrattazione collettiva resta una risorsa fonda-

mentale di un'«economia coordinata di mercato» come quella italiana. Ciò soprattutto in vista della sofisticazione richiesta dal governo di un processo estremamente complesso come quello che fa da sfondo a queste pagine.

Resta peraltro aperta, a fare da connettore dell'insieme, la questione della filosofia dell'azione collettiva. È da tempo che, da parte di molti, si predica che le relazioni sindacali debbano guardare alla stella polare della *collaborazione strategica*, mettendo in secondo piano, se non come strumento di ultima istanza, il ricorso al conflitto.

Già questo accade, beninteso, nella maggior parte delle realtà, e persino con la partecipazione dei sindacati più renitenti, per tradizione culturale, ad abbandonare certi linguaggi.

La prospettiva dell'economia 4.0 rende ancora più urgente, a mio giudizio, abbracciare questa prospettiva: per dirlo una volta di più con Enzo Rullani, «il punto essenziale è passare dalla tradizionale logica del conflitto distributivo (ereditata dal fordismo) a una logica diversa, di collaborazione produttiva e distributiva insieme, perché oggi il valore, per essere distribuito tra le parti, va prima co-prodotto. Senza rinunciare alle rispettive identità, il capitale e il lavoro, nell'impresa di oggi, devono pensare la loro relazione in termini di co-investimento sul futuro»<sup>63</sup>.

Quello che resta da fare, pertanto, è versare queste esperienze in una nuova cultura sindacale, che non abbia timore di partecipare in modo proattivo al governo delle aziende, e non soltanto nella gestione delle crisi ma anche, andando oltre un atteggiamento di mera «resilienza adattiva»<sup>64</sup>, nei processi di innovazione e di rilancio produttivo delle stesse nell'interesse comune delle imprese e dei lavoratori.

## II. I valori del diritto del lavoro

Sarebbe consigliabile se questa difficile corsa verso un futuro in buona parte ignoto potesse essere orientata da valori di riferimento, che non potranno essere più, probabilmente, quelli che hanno tenuto insieme il diritto del lavoro classico.

Non un unico valore, prodotto da un'unica ipotetica grande teoria. Non esiste, infatti, un valore capace di giustificare tutto il diritto del lavoro olisticamente inteso. Sarebbe utile, invece, disporre di una *costellazione di valori-guida*.

Di essa, va da sé, continuerà a far parte la grande meta regolativa dell'*eguaglianza*, la cui missione si presenta oggi particolarmente delicata, data la crescente diseguaglianza che affligge i sistemi capitalistici, avanzati e non. Non c'è dubbio, infatti, che sinché esisterà il diritto del lavoro avrà tra le sue funzioni essenziali quella *redistributiva*, seppure da coniugare, nei termini visti, con quella co-produttiva.

Al di là di questo, è però la cornice valoriale generale delle politiche protettive messe in atto dal diritto del lavoro ad aver bisogno, a mio giudizio, di una rivisitazione.

Il tema è troppo denso, anche filosoficamente parlando, da poter essere trattato in questa sede. Basti quindi dire che il diritto del lavoro, monopolizzato com'è stato, per l'influsso più o meno rimosso di un fondo politico e culturale di tipo marxiano, dai temi della demistificazione del contratto di lavoro e della correzione imperativa della disparità di potere tra le parti contrattuali, ha inevitabilmente sviluppato una concezione della protezione di marca tutoria e paternalistica, e come tale incapace perfino di concettualizzare la dimensione della libertà individuale del lavoratore, naturalmente purché subordinato (al diavolo, sino a poco tempo fa, gli altri!).

Ora, nella misura in cui i modelli della produzione e quelli correlati dell'organizzazione del lavoro si evolveranno nel senso di una crescente partecipazione attiva e di una correlata responsabilizzazione del lavoratore, come il processo di trasformazione digitale fa presagire, ne discende che anche i valori di riferimento debbono essere aggiornati, per poter fornire alla disciplina una bussola di orientamento.

In particolare, occorre un fondamento assiologico che, pur tenendo fermo il concetto dell'impegno sociale dello Stato così come l'essenziale funzione di intermediazione svolta dai sindacati, vada oltre la prospettiva della socialdemocrazia classica, nella quale il lavoratore resta fondamentalmente un recettore passivo di misure protettive di taglio generale e indifferenziato, tra le quali, appunto, quelle imperative e inderogabili del diritto del lavoro.

Nella diversa prospettiva qui per sommi capi evocata, le protezioni dovrebbero continuare ad esservi, ma esse dovrebbero, da un lato, essere differenziate e individualizzate sulla base della taratura degli effettivi bisogni dei lavoratori (anche molto diversi tra loro), e, dall'altro, concepire il lavoratore non come paziente ma prevalentemente come agente, e quindi come un *soggetto* del quale l'azione pubblica deve sostenere le competenze, lo spirito di iniziativa, la capacità di fare scelte, la responsabilità.

In un approfondimento<sup>65</sup>, ho provato a spiegare perché il Capability Approach, avviato e sviluppato da Amartya Sen e Martha Nussbaum, e che è oggi il motore di un ricco florilegio di studi, potrebbe fornire, nell'attuale stadio della materia, un'adeguata base valoriale ispirata a un radicale *liberalismo sociale*<sup>66</sup>.

È soltanto una tra le possibili proposte: mi sembra certo, però, che il lavoratore 4.0, che rispetto al lavoratore fordista sarà indubbiamente molto più individualizzato, ma non per questo socialmente irrelato, non potrà essere protetto nel nome delle medesime parole d'ordine che risuonavano bene nel passato.

Il supporto di cui necessiterà sarà, invece, quello che si confà a un lavoratore adulto, per il quale dignità significa, in ultima analisi, essere messo in grado, al di fuori di modelli precostituiti di pensiero e di azione, di rendersi effettivo protagonista della propria esistenza anche lavorativa, sia che egli concepisca il lavoro soprattutto come mezzo in vista di altri personali fini, che lo viva anche, come sarebbe bello che accadesse, come fine in sé.

## Note

- 1 Tenuto conto della considerazione, che non è stata ancora recepita dalla politica industriale *in fieri*, che pure si è tradotta nell'adozione di un importante piano strategico nazionale, che la Quarta Rivoluzione industriale non si esaurirà nella sola digitalizzazione della fabbrica industriale, ma investirà in modo trasversale l'uso delle conoscenze in tutti i settori e in tutte le realtà lavorative (dal lavoro di ufficio a quello di progettazione, di logistica, di commercializzazione e persino di consulenza finanziaria): v. E. Rullani, *Lavoro in transizione: prove di Quarta Rivoluzione industriale in Italia*, in questo volume.
- 2 L'orizzonte sarà qui circoscritto all'Italia, ma potrebbe essere allargato, per affinità di soluzioni, almeno a tutti i sistemi di diritto del lavoro dell'Europa continentale.
- 3 Per una prima ricognizione, sotto molteplici aspetti, v. P. Tullini (a cura di), *Web e lavoro. Profili evolutivi e di tutela*, Giappichelli, Torino 2017.
- 4 Pur avendo colpito a morte (massacrato, nelle parole di Umberto Romagnoli) l'art. 18 dello Statuto dei lavoratori (peraltro recentemente risorto dalle ceneri con riguardo ai lavoratori dipendenti di amministrazioni pubbliche).
- 5 Per una rassegna critica di alcune delle tendenze in corso, v. L. Corazza, R. Romei (a cura di), *Diritto del lavoro in trasformazione*, il Mulino, Bologna 2014.
- 6 Il principio informatore di questa concezione, che poggia sulla visione ottimistica di una crescita *ad infinitum* dei livelli di protezione, è quello dell'inderogabilità *in peius* della normativa lavoristica: della legge rispetto al contratto collettivo, e della legge e del contratto collettivo rispetto al contratto individuale.
- 7 In questo nuovo contesto, lo stesso principio di inderogabilità *in peius* è stato messo in discussione, nella misura in cui alla contrattazione collettiva, anche di livello decentrato (ma purché riconducibile a soggetti sindacali rappresentativi), è stata data la facoltà di derogare in senso peggiorativo, e non soltanto al fine della gestione di crisi aziendali come già accadeva, agli standard di legge. Ha invece relativamente retto, sinora – ma anche qui vi sono tendenze evolutive in corso (v., se vuoi, R. Del Punta, *Verso l'individualizzazione dei rapporti di lavoro?*, in Corazza, Romei, *Diritto del lavoro in trasformazione*, cit., pp. 15-36) – il bastione dell'inderogabilità a livello individuale.
- 8 Che pure ha fatto segnare progressi, come l'introduzione della NAsPI come nuovo trattamento di disoccupazione, e la riforma dei servizi per il lavoro (anche se 'azzoppata' dall'esito del referendum popolare del 4 dicembre 2014: il tema sarà affrontato *infra*, § 8).
- 9 La *flexicurity*, peraltro, è intrinsecamente in evoluzione, come dimostra una recente ricerca di Eurofound (v. *The second phase of flexicurity: an analysis of practices and policies in the Member States*, <<https://eurofound.europa.eu>>), che contiene la proposta di passare a una 'seconda fase' del programma, incentrata più sulla flessibilità interna all'impresa (con attuazione, già a tale livello, di misure di politica attiva) che su quella esterna. Il tema è lucidamente sviluppato da T. Treu, *Una seconda fase della flexicurity per l'occupabilità*, in questo volume.
- 10 Tra i quali merita una speciale menzione il rinnovo unitario, del 26 novembre 2016, del CCNL per l'industria metalmeccanica, che ha proposto contenuti innovativi e specificamente protesi verso l'Industria 4.0, tra i quali il riconoscimento del 'diritto soggettivo' alla formazione continua per tutti i lavoratori in forza a tempo indeterminato. Un diritto che si concretizza nel coinvolgimento dei suddetti lavoratori in iniziative di formazione continua della durata di 24 ore pro capite nell'arco di ogni triennio. Sarà possibile erogare gli interventi di formazione secondo le modalità individuate da Fondimpresa e quindi attraverso l'elaborazione di progetti aziendali oppure mediante l'adesione a progetti territoriali o settoriali. Ai lavoratori che non saranno coinvolti nei suddetti percorsi di formazione, saranno comunque riconosciute 24 ore pro capite, di cui 2/3 a carico dell'azienda (fino a un massimo di 300 euro) per partecipare a iniziative di formazione continua.

- 11 V.M. Lombardi, M. Macchi, *Il lavoro tra intelligenza umana e intelligenza artificiale*, in questo volume.
- 12 Vale a dire, secondo Rullani, *Lavoro in transizione: prove di Quarta Rivoluzione industriale in Italia*, cit. § 2: i nuovi moltiplicatori della conoscenza codificata, che una volta trasformata in bit diventa replicabile e trasferibile a costo zero; la nuova creatività della conoscenza generativa, che grazie alla condivisione resa possibile dalla rete può essere prodotta a costi infinitamente più bassi; lo sviluppo di estesi sistemi autogovernati, che mettono in rete robot, sensori delle reti Internet of Things, algoritmi di apprendimento ecc.; la crescita della complessità dei prodotti, dei servizi e delle soluzioni sviluppate.
- 13 Così M. Tiraboschi, F. Seghezzi, *Il Piano nazionale Industria 4.0: una lettura lavoristica*, «Labour Law Issues», II (2), 2016, I.16, in un contributo che enfatizza al massimo la natura sistemica dei mutamenti in corso, che secondo gli autori renderanno obsoleta, in prospettiva, la stessa dimensione dell'impresa, nella misura in cui le 'fabbriche del futuro' saranno non singole aziende, bensì le città interconnesse e ad alta concentrazione di risorse, tecnologie e competenze. Per un'analisi meno avveniristica, ma sottolineando come il tema chiave da presidiare sul terreno delle iniziative imprenditoriali sarà quello della *condivisione* dei progetti tra più imprese (reti di imprese, alleanze strategiche, filiere stabili), v. Rullani, *Lavoro in transizione: prove di Quarta Rivoluzione industriale in Italia*, cit., § 6.
- 14 Al di là del dibattito tra tecno-ottimisti e tecno-pessimisti più o meno apocalittici, su cui si tornerà *infra*, nel testo, pur senza esaminarlo in profondità.
- 15 Ove le connessioni più urgenti da stabilire o da consolidare sembrerebbero essere quelle col sistema educativo superiore e con quello della formazione professionale.
- 16 Ne fa fede il control test in uso negli ordinamenti di common law, che non è molto diverso dagli indici sintomatici che la giurisprudenza italiana impiega per riconoscere e dichiarare, pur in rapporti di lavoro formalmente presentati come autonomi o comunque non subordinati, la presenza della subordinazione.
- 17 V., ad es., tra l'infinito novero di pronunce al riguardo, Cass., Sez. Lav., 19 febbraio 2016, n. 3303: «Posto che l'indice principale di subordinazione ai sensi dell'art. 2094 c.c. è costituito dall'assoggettamento del lavoratore al potere organizzativo e direttivo del datore di lavoro, va qualificato come subordinato il rapporto caratterizzato dalla presenza giornaliera e continua del prestatore, con sottoposizione della sua attività al puntuale controllo datoriale, senza che rilevi in senso contrario il difforme *nomen iuris* utilizzato dalle parti».
- 18 Quando ciò non accade, si parla di solito, in giurisprudenza, di «subordinazione attenuata», che peraltro resta, a ogni effetto, subordinazione in senso giuridico (v., ad es., Cass., Sez. I, 10 maggio 2016, n. 9463).
- 19 V. G. Berta, *Produzione intelligente. Un viaggio nelle nuove fabbriche*, Einaudi, Torino 2014.
- 20 V., fra le tante, Cass., Sez. Lav., 8 aprile 2015, n. 7024.
- 21 Per l'analisi di questo spaccato di normativa, v. A. Perulli, *Il lavoro autonomo, le collaborazioni coordinate e le prestazioni organizzate dal committente*, WP CSDLE "Massimo D'Antona", 2015.
- 22 V. Lombardi, Macchi, *Il lavoro tra intelligenza umana e intelligenza artificiale*, cit.
- 23 V. Rullani, *Lavoro in transizione: prove di Quarta Rivoluzione industriale in Italia*, cit.
- 24 V. G. Della Rocca, *Il lavoro in digitale, il tempo e gli orari: la crisi del sistema degli orari standard*, in questo volume.
- 25 V. A. Bennardo, *Il ruolo dei team nell'Industria 4.0*, in questo volume.
- 26 V. G. Mari, *Il lavoro 4.0 come atto linguistico performativo. Per una svolta linguistica nell'analisi delle trasformazioni del lavoro*, in questo volume.
- 27 V., ad es., United States District Court, Northern District for California, Patrick Cotter *et al.* v. Lyft., Inc., March 11, 2015.
- 28 V. Cass., Sez. Lav., 20 gennaio 2011, n. 1238.

- 29 Per analisi e proposte in chiave italiana, v. P. Tullini, *Digitalizzazione dell'economia e frammentazione dell'occupazione. Il lavoro instabile, discontinuo, informale: tendenze in atto e proposte di intervento*, «Riv. giur. lav.», I, 2016, pp. 748-764.
- 30 V., sempre con riferimento alla realtà USA, R. Reich, *The Upsurge in Uncertain Work*, «Social Europe», August 2015.
- 31 Fatto sta che persino negli Stati Uniti, in generale assai poco propensi alle norme di protezione, i lavoratori della *gig economy* hanno riaperto il dibattito sull'Araba fenice del *tertium genus* tra autonomia e subordinazione, la cui individuazione (peraltro improbabile) sarebbe finalizzata a rendere possibile il riconoscimento, a favore di questi lavoratori, di protezioni almeno minimali, come accade in qualche misura in Gran Bretagna grazie alla categoria intermedia del worker: v. M.A. Cherry, A. Aloisi, "Dependent contractors" in the gig economy: a comparative approach, «American University Law Review», LXVI, 2017, pp. 635-689.
- 32 Rimando su questo alle stimolanti osservazioni di B. Caruso, *Strategie di flessibilità funzionale e di tutela dopo il Jobs Act: fordismo, postfordismo e industria 4.0*, «Giorn. dir. rel. ind.», in corso di pubblicazione, § 6.1.
- 33 Così, in un saggio del 2010, a proposito della tendenza a trasformare i lavoratori in «imprenditori della forza lavoro», A. Honneth, *Riconoscimento come ideologia*, in *La libertà negli altri*, il Mulino, Bologna 2017, pp. 183-211, qui 207 sgg.
- 34 Per interessanti spunti in argomento, v. Caruso, *Strategie di flessibilità funzionale e di tutela dopo il Jobs Act: fordismo, post fordismo e industria 4.0*, cit.
- 35 Mi permetto su questo di rinviare a R. Del Punta, *Modelli organizzativi di impresa e diritto del lavoro*, «Sociologia del diritto», 3, pp. 113-121.
- 36 V. A. Donini, *Nuova flessibilità spazio-temporale e tecnologie: l'idea del lavoro agile*, in Tullini (a cura di), *Web e lavoro. Profili evolutivi e di tutela*, cit., pp. 77-92.
- 37 V. Della Rocca, *Il lavoro in digitale, il tempo e gli orari: la crisi del sistema degli orari standard*, cit.
- 38 V. F. Seghezzi, *Come cambia il lavoro nell'Industry 4.0?*, «Working Paper ADAPT», 172, 23 marzo 2015, p. 11.
- 39 Per una completa analisi, v. Caruso, *Strategie di flessibilità funzionale e di tutela dopo il Jobs Act: fordismo, post fordismo e industria 4.0*, cit. Cfr. anche A. Avondola, *La riforma dell'art. 2103 c.c. dopo il Jobs Act*, «Riv. it. dir. lav.», I, 2016, pp. 345-368.
- 40 Con una rivalutazione della 'categoria', che di per sé è alquanto anacronistica, alla luce della grande intellettualizzazione del lavoro, anche non 4.0.
- 41 Una funzione di solito riferita, più specificamente, a quella componente della retribuzione che serve a sostenere il lavoratore nei periodi di assenza qualificata dal lavoro, come quelli di malattia.
- 42 Un esempio di scuola di queste diffidenze strategiche è la resistenza spesso frapposta da organizzazioni come la Cgil nei confronti dei pur limitati programmi di partecipazione azionaria dei lavoratori.
- 43 Nella medesima logica di fondo, sono state adottate norme di incentivazione fiscale di misure di welfare aziendale, tra l'altro collegate virtuosamente al regime dei premi di risultato. Misure che, pur senza volerle enfatizzare, possono aiutare i lavoratori a soddisfare alcuni concreti bisogni (dalle spese dentistiche a quelle per i libri per i figli ecc.): ad es., i lavoratori metalmeccanici hanno a disposizione, dal 1° giugno 2017, 100 euro esentasse (che diverranno 200 dal giugno 2019), con un ampio ventaglio di beni acquistabili.
- 44 In questa logica, ha fatto da tempo la sua comparsa anche nel dibattito italiano il tema del salario minimo legale, pur tradizionalmente ostracizzato dalle organizzazioni sindacali dei lavoratori: per un'analisi anche comparata ma in chiave domestica, è utile E. Menegatti, *Il salario minimo legale. Aspettative e prospettive*, Giappichelli, Torino 2017.
- 45 Per l'analisi della novella, e anche per una migliore argomentazione delle opinioni espresse nel testo, v. R. Del Punta, *La nuova disciplina dei controlli a distanza sul lavoro (art. 23, d.lgs. n. 151/2015)*, «Riv. it. dir. lav.», I, 2016, pp. 77-110.

- 46 Per un esempio dell'ondivaga giurisprudenza in materia, v. ad es. Cass., Sez. Lav., 17 febbraio 2015, n. 3122.
- 47 Per tacere del paradosso per cui, nel frattempo, sono tranquillamente ritenute lecite (e a ragione) forme di controllo umano nelle quali il lavoratore ignora di essere controllato, come ad es. quelle consistenti nel far seguire, anche tramite professionisti del ramo, le condotte extradomestiche di un lavoratore assente per malattia o infortunio.
- 48 E le informazioni acquisite tramite i controlli saranno comunque salvate dalla giurisprudenza attraverso il democristiano concetto di 'controllo difensivo', del quale si annuncia già una ripresa.
- 49 Per lo sviluppo di questa tesi, anche in connessione con la *stakeholder theory* dell'impresa, v. L. Sacconi, *La riforma della disciplina dei licenziamenti nel Jobs Act: (non) equità è (in)efficienza dell'impresa*, in M.T. Carinci, A. Tursi (a cura di), *Il contratto a tutele crescenti*, Giappichelli, Torino 2015, pp. 279-333.
- 50 Come già previsto, peraltro, dal pur spesso dimenticato art. 24 della Carta Sociale Europea.
- 51 V. Cass., sez. lav., 7 dicembre 2016, n. 25201.
- 52 V. Trib. Roma, ordinanza 26 luglio 2017, giudice dott.ssa Cosentino.
- 53 Nell'occasione, sarebbe altresì opportuno che si ponesse fine alla disparità di regimi esistente a seconda della data di assunzione del lavoratore: il d.lgs. n. 23/2015, *alias* 'contratto a tutele crescenti', si applica, infatti, soltanto ai lavoratori assunti a tempo indeterminato a partire dal 7 marzo 2015, mentre a quelli assunti in precedenza continua ad applicarsi l'art. 18, pur riformato nel 2012.
- 54 Per riferimenti, v. Lombardi, Macchi, *Il lavoro tra intelligenza umana e intelligenza artificiale*, cit.
- 55 V. M. Leonardi, T. Nannicini, *Crisi aziendali, uno sguardo al futuro*, «Il Sole 24 Ore», 25 maggio 2017.
- 56 V. l'intervento del Presidente Anpal, M. Del Conte, *Una trasformazione da governare*, «Il Sole 24» Ore, 6 luglio 2017.
- 57 Un obiettivo da tempo al centro delle raccomandazioni di policy di tutte le istituzioni, tra cui l'Organizzazione internazionale del lavoro (v., ad es., la Human Resources Development Recommendation, n. 195/2004) e l'Unione Europea (sin dalla Strategia europea per l'occupazione del 1997; più di recente, v. le nuove linee-guida adottate dalla Commissione Europea nel marzo 2015, e in particolare le Employment Guideline nn. 8, 9 e 10).
- 58 V. M. Tiraboschi, *Contrattazione: il ruolo del territorio all'epoca di Industria 4.0*, in *Guida al lavoro. Contratti & contrattazione collettiva*, 4 (suppl.), 2017. Sul punto v. ancora *infra*, § 10.
- 59 Per un'illustrazione del quale, v. L. Valente, *La riforma dei servizi per il mercato del lavoro*, Giuffrè, Milano 2016.
- 60 Su cui v. *ivi*, pp. 141 sgg.
- 61 Si v. V. Papa, *L'attività sindacale delle organizzazioni datoriali. Rappresentanza, rappresentatività e contrattazione*, Giappichelli, Torino 2017.
- 62 Notoriamente inaugurata dal seminale P.A. Hall, D. Soskice (eds.), *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundation of Comparative Advantage*, Oxford University Press, Oxford 2001.
- 63 V. Rullani, *Lavoro in transizione: prove di Quarta Rivoluzione industriale in Italia*, cit.
- 64 V. *ivi*, § 7.
- 65 V. R. Del Punta, *Labour Law and the Capability Approach*, «International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations», IV, 2016, pp. 383-405; v. anche B. Caruso, *Strategie di flessibilità funzionale e di tutela dopo il Jobs Act: fordismo, post fordismo e industria 4.0.*, cit., § 6.1.
- 66 V., ad es., M.C. Nussbaum, *Frontiers of Justice*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge (Mass.)-London 2006, p. 221.

