

# Lavoro digitale

*a cura di*

Marco Novella - Patrizia Tullini



**Giappichelli**

## INTRODUZIONE

Come qualsiasi altro diritto, anche il diritto del lavoro deve costantemente tenere in considerazione le trasformazioni della società, dell'economia e, in generale, della realtà che intende regolare. In questa constatazione non vi è nulla di originale, ma piuttosto la consapevolezza dell'irriducibile rischio di ineffettività che sempre attanaglia il diritto quando questo rinunci a comprendere la realtà e rifiuti di adeguare i propri contenuti precettivi e le proprie categorie interpretative alle nuove esigenze via via emergenti.

Il rischio appena evocato è amplificato al massimo grado laddove i cambiamenti siano innescati dal progresso della tecnologia. Oggi, in particolare, l'evoluzione dell'*information and communication technology* si presenta impetuosa e pervasiva, potendo contare sull'azione combinata derivante dallo sviluppo di apparati digitali e di *software* sempre più sofisticati e dalla diffusione di reti telematiche ad alta velocità e capacità.

Nei periodi storici in cui le novità tecnologiche accelerano il loro passo – e soprattutto escono dai laboratori per diffondersi nella vita quotidiana – il diritto difficilmente può tenere il ritmo. Invece di regolare la realtà, il diritto finisce – neanche troppo paradossalmente – per esserne regolato, fallendo così il proprio compito.

L'affermazione reclama qualche precisazione, anche se in fondo si innesta in un dibattito, quello tra diritto e tecnologia, largamente esplorato da giuristi e da filosofi. Il punto controverso, ma di grande interesse, è se la tecnologia sia suscettibile di essere regolata, o se invece, per le caratteristiche proprie e per la rapidità di evoluzione che la caratterizza, sfugga quasi naturalmente ad ogni tentativo di regolazione, esaurendosi gli sforzi di disciplinarla in un'inutile, illusoria, rincorsa. Al diritto non rimarrebbe altro compito se non quello di assecondare le trasformazioni tecnologiche, cercando di mimarne le razionalità, divenendo esso stesso strumentale alla tecnologia e alle sue logiche.

Il dubbio con il quale la diffusione dell'informatica, del digitale e delle telecomunicazioni ci costringono a misurarci è se il diritto, compreso ov-

viamente il diritto del lavoro, non si trovi in una sorta di trappola dell'ineffettività, dalla quale è difficile uscire: e ciò indipendentemente dalla volontà e dalle strategie regolative del legislatore e dall'attività degli interpreti. È di tutta evidenza che un diritto immobile, indifferente al cambiamento, rischi di subire uno spiazzamento radicale per l'agire di mutamenti tecnologici che non solo tendono a sfuggire alla rete regolativa del diritto, ma altresì ambiscono ad autogovernarsi attraverso discipline autonomamente date. Allo stesso pericolo di irrilevanza, tuttavia, è soggetto anche un diritto che, al contrario, si proponga di inseguire affannosamente quel che è in definitiva ingovernabile, se non appiattendosi in un ruolo di mero traduttore in una "forma giuridica" di regole materiali già formatesi nella realtà.

Sono, questi, i rischi che i cultori del diritto del lavoro non possono ignorare, a meno di non volere tradire il carattere proprio di una disciplina che intende regolare le relazioni individuali e collettive, sviluppandosi in uno stretto contatto con il substrato economico e sociale, in modo da poterne cogliere gli effettivi interessi e, se del caso, correggere gli assetti di potere emergenti.

Di fronte alla scarsa disponibilità dell'economia digitale a farsi catturare dal diritto, e dal diritto del lavoro in particolare, si è ritenuto utile proporre in questo Volume indagini che non prendessero le mosse, come abitualmente si fa, dall'analisi delle categorie giuridiche, degli istituti, delle nozioni e delle discipline per poi vagliarne, una volta ricostruiti i contenuti e i contorni, la (più o meno ardua) applicabilità alle fattispecie concrete che si prospettano o che si immaginano. Ruotando intorno al binomio diritto del lavoro/tecnologie digitali, i contributi avrebbero corso il rischio di essere carenti sotto il profilo dell'aderenza alle "cose" e alle relazioni, materiali e virtuali, di cui si compone l'economia digitale. Soprattutto, al lettore sarebbe rimasto da compiere un passo non certo agevole: passare dall'astrattezza di trattazioni incentrate sulla ricostruzione e sull'interpretazione del dato giuridico alla concretezza della realtà che il diritto pretende di regolare.

Invertendo lo schema usuale dell'analisi giuridica, si è cercato di selezionare a monte i principali fenomeni – aventi riflessi sui rapporti individuali e collettivi di lavoro – con i quali devono fare i conti sia lo studioso che osserva l'economia digitale sia l'operatore del diritto che la pratica. L'approccio intende misurare la capacità del diritto vivente di fornire soluzioni adeguate ai problemi posti dalla realtà digitale.

La raccolta di saggi contenuta nel Volume si presta ad un utilizzo nella didattica universitaria. Anche in questa logica si giustifica la scelta di partire dalle varieguate manifestazioni del processo di trasformazione digitale: è in tal modo possibile guidare correttamente lo studio del diritto del lavoro verso

una comprensione critica – e non avulsa dalla realtà – degli istituti fondamentali della materia.

Così, ad esempio, è stata articolata la voce “Impresa”: anziché affrontare la disciplina dei poteri imprenditoriali, immaginandone poi eventuali spazi applicativi nell’ambito dell’impresa digitale, è parso opportuno cercare di comprendere come si configurano le relazioni gerarchiche o collaborative nell’impresa digitale, onde dedurre se le discipline relative al potere direttivo, di controllo e disciplinare trovino ancora spazio nelle nuove realtà organizzative imprenditoriali. Simile impostazione, incentrata sulle realtà da regolare e non sulle fattispecie astratte, è stata replicata negli altri contributi del Volume. Le piattaforme digitali, la distanza, la produttività, la sicurezza, i dati, la discriminazione, il sindacato costituiscono il substrato materiale con il quale si confronta la disciplina del lavoro nell’attuale fase evolutiva così fortemente connotata dalle implicazioni derivanti delle tecnologie digitali e realizzano perciò il filo conduttore delle rispettive trattazioni.

Il tutto, come si suole dire, senza pretese di completezza, ma con l’intenzione di offrire un inventario di questioni da affrontare, potendo contare su un contesto di conoscenza e di elaborazione teorica ben più maturo rispetto a quello in cui si inscrivevano i primi studi pionieristici della materia. Un tempo che appare già lontano, se calcolato con le unità di misura del progresso digitale.



# Capitolo I

## IMPRESA

di *Marco Novella*

SOMMARIO: 1. Impresa: immateriale, intelligente, digitale. – 2. Parola d’ordine: collaborazione. a) *Network* collaborativo digitale e lavoro. – 3. b) Impresa digitale e “produzione collaborativa”. – 4. Il lavoro “collaborativo” all’interno della *smart-factory*. – 5. Autoorganizzazione, autocontrollo e autocorrezione.

### 1. Impresa: immateriale, intelligente, digitale

Ha ormai assunto la dimensione del luogo comune l’affermazione secondo cui l’applicazione delle tecnologie digitali ai processi produttivi sta modificando, e sempre più modificherà, i caratteri tipici dell’impresa e, di riflesso, le modalità di impiego del lavoro all’interno di quest’ultima<sup>1</sup>.

L’impresa digitale è sempre più, al contempo, immateriale e intelligente, e ciò in ragione dell’agire congiunto, nei processi produttivi di beni e servizi, delle tecnologie dell’informazione (applicazione estesa delle conoscenze digitali e dell’intelligenza artificiale) e delle tecnologie della comunicazione (interconnessione in tempo reale tra imprese, soggetti, e anche oggetti)<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Nella vasta letteratura, si segnalano E. Mingione (a cura di), *Lavoro: la Grande trasformazione*, Feltrinelli, 2020; F. Rullani-E. Rullani, *Dentro la rivoluzione digitale*, Giappichelli, 2018; A. Cipriani-A. Gremolati-G. Mari (a cura di), *Il lavoro 4.0. La quarta rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, 2018; D. De Masi, *Lavoro 2025*, Marsilio, 2017; G. Valenduc-P. Vendramin, *Digitalisation, between disruption and evolution*, *Transfer: European Review of Labour and Research*, ETUI, 2017, vol. 23(2), p. 121 ss. Nella letteratura giuslavoristica, tra i primi ad affrontare tali aspetti P. Tullini, *La digitalizzazione del lavoro, la produzione intelligente e il controllo tecnologico nell’impresa*, in P. Tullini (cura di), *Web e lavoro: profili evolutivi e di tutela*, Giappichelli, 2017, p. 3 ss.

<sup>2</sup> L. Beltrametti-N. Guarnacci-N. Intini-C. La Forgia, *La fabbrica connessa. La manifattura italiana (attra)verso Industria 4.0*, Guerini e Associati, 2017.

Si può obiettare che il carattere immateriale e intelligente dell'impresa non sia una novità in assoluto. L'obiezione è in sé fondata e impone di specificare sotto quale profilo l'impresa "digitale" possa dirsi immateriale e intelligente.

A rigore, "immateriale" può essere considerata anche la tradizionale impresa che offre sul mercato servizi (esempio: servizi di consulenza, di intermediazione, di brokeraggio) ottenuti per mezzo di fattori produttivi immateriali. Gran parte del settore terziario dell'economia ha tali caratteristiche. L'applicazione, nell'impresa, di tecnologie digitali amplifica tuttavia il fenomeno e, a ben vedere, lo diversifica anche dal punto di vista qualitativo, offrendo inedite prospettive di riflessione.

L'impresa, anche quella manifatturiera, è oggi "più immateriale" di un tempo per il fatto che riesce a produrre valore aggiunto a partire da elementi intangibili ottenuti, oltre che dai lavoratori, dai clienti, dai fornitori e, in generale, da terzi. Tali elementi sono principalmente dati, informazioni, conoscenza. Sarebbe riduttivo ritenere che il fenomeno riguardi le imprese del terziario che, già di per sé, quantomeno sotto il profilo dei servizi offerti, possono dirsi immateriali: anche nelle imprese manifatturiere si verifica un crescente utilizzo di dati acquisiti da soggetti estranei all'impresa, talvolta per il tramite del funzionamento degli stessi oggetti venduti (direttamente dialoganti con il produttore tramite la rete internet), talaltra attraverso la predisposizione di piattaforme digitali a cui i terzi possono partecipare alimentando scambi di informazioni. I *feedback* sono utili non solo per orientare la produzione alle esigenze del mercato e per ottimizzare le funzioni aziendali, ma consentono altresì di estendere il mercato dell'impresa nell'ambito dei servizi correlati all'attività di produzione del bene (manutenzione, assistenza post-vendita, aggiornamento del prodotto). Così, ad esempio, l'acquisizione in tempo reale, tramite collegamento internet, dei dati di utilizzo di un prodotto venduto può consentire al produttore di sviluppare, se lo ritiene profittevole, modelli di *business* inediti in cui produzione di beni materiali e offerta di servizio immateriale si fondono e si confondono<sup>3</sup>. La possibilità del

---

<sup>3</sup> In questa prospettiva, gli oggetti fisici (la macchina fotocopiatrice, l'automobile, addirittura l'impianto) potrebbero non essere venduti al cliente, ma semplicemente dati in locazione a quest'ultimo. Il margine di profitto sulla vendita del bene materiale potrebbe infatti essere ridotto (e comunque acquisibile *una tantum*) e quindi l'impresa potrebbe decidere di espandere la propria attività nel campo dei servizi di manutenzione ordinaria e straordinaria dell'oggetto stesso. Come segnalato in L. Nogler, *Dal "principio lavorista" al diritto costituzionale sull'attività umana: primo abbozzo*, in M. Della Morte-F.R. De Martino-L. Ronchetti (a cura di), *L'attualità dei principi fondamentali della Costituzione dopo settant'anni*, Il Mulino, 2020, p. 160, «la creazione del bene frigorifero incorpora ormai solo due ore di lavoro manifatturiero e,

produttore di monitorare da remoto, in “tempo reale”, consumi, usura, guasti (o addirittura anticipare questi ultimi attraverso sistemi di *software* predittivo) è elemento per la produzione del valore e per la trasformazione in senso immateriale del modello di profitto<sup>4</sup>. Senza contare che il flusso di informazioni costante e acquisito in modo automatico, senza intermediazioni, sul funzionamento delle macchine (secondo il principio di funzionamento del c.d. Internet delle cose) può essere utile nell’attività di revisione e miglioramento dei processi produttivi più di qualsiasi costosa indagine sulla vita *after sale* del prodotto.

Anche rispetto all’affermazione relativa alla “intelligenza” dell’impresa digitale qualche precisazione deve essere compiuta. Non si può certo sostenere che l’impresa “tradizionale”, pre-digitale, agisca in maniera non intelligente: semplicemente le decisioni sono prese sulla base di analisi e di intuizioni che rispecchiano l’intelligenza tipica dell’essere umano, caratterizzata da razionalità limitata e da intuito. Non si deve dimenticare che, al di là delle decisioni routinarie e delle scelte di efficientamento che si fondano sulla raccolta e l’analisi di grandi quantità di dati e variabili, le scelte imprenditoriali di migliore successo sono sovente contro-intuitive e apparentemente spericolate. L’intuizione, l’ottimismo e l’*overconfidence* appartengono probabilmente alla sfera dell’irrazionalità, ma sono espressione di quegli *animal spirits* che J.M. Keynes riteneva potessero spiegare l’innovazione e la spinta all’investimento a rischio<sup>5</sup>.

L’intelligenza dell’impresa digitale è un’intelligenza che opera secondo la razionalità degli algoritmi. Le macchine più sofisticate, quelle che integrano sistemi di intelligenza artificiale capaci di auto apprendimento, autocorrezione e predittività, reti neurali e logica di decisione *fuzzy*, ambiscono a simulare l’intelligenza umana potendo, in aggiunta, contare su una velocità nel processare senza errori grandi quantità di dati sconosciuta al decisore umano<sup>6</sup>.

---

quindi, chi offre il bene stesso sul mercato cerca necessariamente di trasformarsi in gestore dei servizi che accompagnano l’uso, nel corso del tempo, del frigorifero».

<sup>4</sup> Esempi si trovano in L. Beltrametti-N. Guarnacci-N. Intini-C. La Forgia, *La fabbrica connessa. La manifattura italiana (attra)verso Industria 4.0*, cit., p. 115 ss.

<sup>5</sup> J.M. Keynes, *Trattato della moneta* (trad. di P. Sraffa), Fratelli Treves, 1932-1934.

<sup>6</sup> Sulle caratteristiche di funzionamento degli algoritmi, con specifica attenzione alle questioni rilevanti per il diritto del lavoro, v. V. Maio, *Il diritto del lavoro e le nuove sfide della rivoluzione robotica*, ADL, 2018, p. 1414 ss. Più di recente, sempre nella stessa prospettiva di indagine, A. Aloisi-V. De Stefano, *Il tuo capo è un algoritmo. Contro il lavoro disumano*, Laterza, 2020; E. Dagnino, *Dalla fisica all’algoritmo: una prospettiva di analisi giuslavoristica*, ADAPT University Press, 2019.

A ben vedere, più che per la (discussa) capacità di imitare il funzionamento della mente umana, l'intelligenza artificiale applicata al *management* pare essere in grado di modificare le usuali modalità di conduzione dell'impresa proprio per la capacità di individuare e suggerire sequenze logiche di azioni in tempi brevissimi a supporto della decisione umana o, in taluni casi, in sostituzione di quest'ultima; azioni che tuttavia possono essere ben diverse da quelle che avrebbe adottato il decisore umano privo di supporto digitale.

Nel corso di un colloquio finalizzato all'assunzione è possibile che il selezionatore fondi il proprio giudizio, magari a parità di requisiti professionali tra più candidati, su elementi come prontezza di risposta, o capacità di ragionare di problemi complessi, o freddezza, o capacità di improvvisazione in situazione di disagio, e così via. Questi elementi sono valutati secondo il metro dell'esperienza, dell'intuito, delle percezioni soggettive, sulla base di quanto il selezionatore è riuscito a cogliere nei minuti in cui si è svolto il colloquio. Se tuttavia il selezionatore potesse servirsi di un'analisi psicometrica effettuata dalla macchina attraverso il trattamento di dati acquisiti nel corso del colloquio (tono della voce, pause, espressioni facciali, gesti), la decisione finale potrebbe essere diversa da quella che avrebbe preso il *manager* in carne e ossa sulla base della propria valutazione. Non sappiamo se migliore o peggiore, ma probabilmente diversa.

La prevalente attenzione dei giuristi del lavoro per i possibili effetti discriminatori derivanti da decisioni algoritmiche che incorporino in modo occulto pregiudizi tipicamente umani nei criteri di valutazione ha posto in ombra il profilo di innovazione ora segnalato.

Il ricorso all'*algorithmic management* pare preoccupare soprattutto per il potenziale riproduttivo di *bias*, e quindi per il pericolo di perpetuare pratiche discriminatorie o illecite ammantate da una pretesa neutralità tecnocratica<sup>7</sup>, ma altrettanto interesse dovrebbero destare anche i profili di innovazione nelle decisioni manageriali derivanti dall'applicazione di *data analytics* nell'ambito di situazioni tradizionalmente lasciate alla sfera della valutazione umana.

Difficile, in ogni caso, stimare quanto l'impresa sia diventata effettivamente digitale, immateriale e intelligente, nel significato indicato, e quanto invece permanga e resista un modello di attività produttiva legato alle tradiziona-

---

<sup>7</sup>Segnala la fallacia della credenza secondo la quale obiettività e neutralità caratterizzerebbero l'essenza e l'azione dell'algoritmo M. Barbera, *Discriminazioni algoritmiche e forme di discriminazione*, LLI, 2021, 7, 1, pp. I-7, secondo la quale il problema è che «anche gli algoritmi sono “artefatti” e, come tutti gli artefatti realizzati dagli umani risentono del sistema di significati, concetti, idee, giudizi, precomprensioni che noi apprendiamo dalla nascita, a cominciare dall'apprendimento stesso del linguaggio».

li forme di organizzazione e di impiego di fattori produttivi. È possibile che le caratteristiche descritte riguardino una quota ridotta delle imprese esistenti e che quindi non sia, oggi, legittimo confondere le avanguardie o le tendenze con il modello (ancora) prevalente. Nondimeno, pare indubbio che l'impresa digitale sia un fenomeno reale, e in via di diffusione al di là di ogni congettura o stima sulla sua diffusione (neppure ipotizzabile in questa sede, per difetto di competenza e di strumenti di indagine di chi scrive).

Del resto, anche a prescindere da puntuali indagini empiriche, la riflessione filosofica sull'infosfera e sui suoi riflessi sulla realtà umana ci restituisce un risultato che autorizza a ritenere che ogni nuova tecnologia, per il modo stesso con la quale è concepita e "costruita" dall'uomo, produca necessariamente una modifica della realtà.

La tecnologia nasce dal bisogno umano di incidere nei rapporti con la natura o con altre tecnologie procedendo oltre le limitate capacità biologiche o intellettuali dell'individuo. Ma anche le tecnologie hanno capacità limitate; e hanno bisogno, per funzionare e svolgere il proprio compito, che il mondo circostante vi si adatti<sup>8</sup>. Le tecnologie riescono ad assolvere ai loro compiti proprio perché gli ambienti in cui sono immerse vengono costruiti intorno alle loro capacità. Nel momento in cui una certa realtà (nel nostro caso, l'impresa) entra a contatto con una certa tecnologia è dunque quest'ultima che tendenzialmente modifica la prima, e non viceversa.

Ogni tecnologia produce un adattamento della realtà, la quale a sua volta, con il classico effetto a catena, determina influenze su ulteriori livelli: *in primis*, per quanto ci riguarda, sulla sfera del lavoro e dei contenuti della prestazione lavorativa richiesta al lavoratore dell'impresa digitale.

## 2. Parola d'ordine: collaborazione. a) *Network* collaborativo digitale e lavoro

Con riferimento ai riflessi prodotti dalle tecnologie digitali sulle caratteristiche dell'impresa e quindi sulle sue modalità di organizzazione e di conduzione, l'ipotesi che più di altre pare essere foriera di novità riguarda la riconfigurazione della concezione di "impresa" in senso maggiormente paritario e collaborativo.

---

<sup>8</sup>L. Floridi, *The Fourth Revolution. How the Infosphere is Reshaping Human Reality*, Oxford University Press, 2014, trad. it. *La quarta rivoluzione*, Raffaello Cortina, 2017, p. 27 ss.

Più precisamente, l'assunto che si intende sottoporre a vaglio critico, è quello secondo cui le tecnologie digitali avrebbero l'effetto di imprimere una torsione alla matrice tipicamente gerarchica dell'agire imprenditoriale, attraverso la revisione in senso collaborativo dei rapporti che l'impresa intrattiene con i soggetti con i quali entra in relazione, *ivi* compresi i prestatori di lavoro<sup>9</sup>.

Affermare genericamente che l'impresa è maggiormente collaborativa rischia tuttavia di essere fuorviante e ambiguo.

È necessario invece distinguere i diversi piani lungo i quali l'approccio collaborativo trova declinazione, specificandone i significati assunti, onde verificare quali siano, se sussistono, i suoi effetti sulle caratteristiche di svolgimento dei rapporti di lavoro.

Un primo piano riguarda i rapporti tra l'impresa e altri soggetti esterni ad essa, imprenditoriali e non imprenditoriali; un secondo piano riguarda invece le relazioni che si instaurano all'interno dell'organizzazione dell'impresa (su cui v. *infra* §§ 3 e 4).

Ci si concentrerà adesso sul primo versante d'indagine, e in particolare sullo sviluppo di strategie collaborative con altri soggetti imprenditoriali.

In proposito, è necessario osservare che, ormai da tempo, e indipendentemente dall'avvento dell'era digitale, è stata abbandonata la convinzione che sia sempre opportuna, in ragione del contenimento dei costi di transazione che determina, lo svolgimento dell'attività economica attraverso l'acquisizione in via esclusiva da parte dell'impresa dei fattori produttivi e delle competenze senza dovere di volta in volta accedere al mercato. In varie circostanze, è strategia più efficiente costituire relazioni con altre organizzazioni al fine di acquisire risorse indisponibili all'interno, o disponibili soltanto a fronte di costi molto elevati o di tempi eccessivamente lunghi.

La forma che consente, di volta in volta e in modo rapido, di acquisire conoscenze, competenze, *know how*, e in genere risorse, oltrepassando la logica proprietaria è quella del *network* collaborativo tra imprese<sup>10</sup>.

L'aspetto collaborativo sta nel fatto che per svolgere l'attività produttiva l'impresa non conta necessariamente sulle risorse interne, ma intesse rela-

---

<sup>9</sup> A. Andreotti-I. Pais, *Automazione e digitalizzazione del lavoro: le 5C della dimensione relazionale*, in E. Mingione (a cura di), *Lavoro: la grande trasformazione*, cit., p. 115 ss. teorizzano che il lavoro nell'impresa digitale si qualifichi attraverso cinque vocaboli che hanno la lettera C come iniziale: condivisione, coinvolgimento, controllo, collaborazione e competizione.

<sup>10</sup> W.W. Powell, *Neither Markets nor Hierarchy: Network Forms of Organization*, *Research in Organizational Behavior*, 1990, 12, p. 295 ss.

zioni stabili, anche se non necessariamente formalizzate, con altre imprese per ottenere le risorse necessarie<sup>11</sup>.

In talune circostanze all'interno della rete si realizzano forme di collaborazione stretta e continuativa, tanto da giungere ad assumere decisioni comuni a più soggetti imprenditoriali: progettazione, realizzazione, sviluppo di processi produttivi e di prodotti, investimenti in ricerca e innovazione, scambi di risorse, conoscenze, informazioni. Nelle sue forme più compiute la rete è una forma di *governance* autonoma.

Il *network*, a fronte della rinuncia di ciascun partecipante all'uso esclusivo delle risorse, consente di acquisire vantaggi competitivi per le singole imprese: e ciò soprattutto quando questi si fondino sull'innovazione, sulle risorse immateriali e sulla velocità di risposta alle esigenze di mercato. Si comprende quindi quale sia il legame tra sviluppo di un approccio collaborativo e diffusione delle tecnologie digitali. Per un verso, queste ultime, come è noto, determinano accelerazione delle dinamiche competitive, ampliando opportunità e rischi: il ricorso alla collaborazione tra imprese, attraverso il coordinamento della rete, consente di cogliere le prime, ammortizzando i secondi. Per altro verso, l'utilizzo capillare delle tecnologie ICT all'interno del *network* rende più semplice il coordinamento e l'integrazione tra attività produttive, oltre che il controllo del funzionamento del *network* e delle sue regole, rafforzando il concetto teorico che sta alla base della forma organizzativa *network*: il coordinamento non è dato dalla gerarchia o dal mercato, ma dalla rete stessa. La tecnologia ICT, in definitiva, svolge il ruolo di catalizzatore di forme di produzione collaborativa.

Sotto il profilo dei rapporti di lavoro, la realtà del *network* (in particolare di quello costruito anche con l'ausilio della tecnologia digitale) induce ad una utilizzazione condivisa e promiscua della prestazione lavorativa all'interno della rete, quale effetto naturale della collaborazione nell'attività produttiva tra le imprese e ovviamente della condivisione delle risorse.

Si possono immaginare, astrattamente, due situazioni: quella del lavoratore che viene assunto da una impresa, ma poi utilizzato anche da altre imprese nell'ambito dello scambio reciproco di risorse all'interno della rete; quella del lavoratore assunto fin da principio in condivisione da più imprese e impiegato nelle attività oggetto di collaborazione tra imprese. Nell'uno e

---

<sup>11</sup> Osserva a tale proposito M. Barbera, *Statuto, contesti organizzativi e lavori cinquant'anni dopo*, RGL, I, 2020, p. 54, come l'impresa si trasformi in una rete cognitiva estesa: «le imprese, in questa prospettiva, dovrebbero andare oltre il rapporto di mercato e oltre il comando proprietario della conoscenza, rinunciando in parte alla *leadership* e imparando a gestire in modo condiviso le risorse dell'impresa».

nell'alto caso, il prestatore di lavoro è inserito in una organizzazione produttiva che non dipende esclusivamente dalle decisioni del proprio datore di lavoro, ma che si configura e si modifica nel gioco dell'interazione reciproca tra più soggetti imprenditoriali che collaborano. Nel corso della propria attività lavorativa egli potrà essere sottoposto all'esercizio dei poteri datoriali, *in primis* quello direttivo, da parte dei datori di lavoro che appartengono al *network*.

Il fenomeno del lavoro nei *network* di imprese è stato regolato, pur con notevoli lacune, dal legislatore italiano con la l. n. 99/2013, nella parte in cui ha integrato l'art. 30 del d.lgs. n. 276/2003. In particolare, alla prima esigenza (quella dell'utilizzo della prestazione lavorativa del dipendente da parte di altre imprese del *network*) risponde la disposizione (art. 30, co. 4-*ter*) che semplifica il ricorso al distacco di lavoratori quando questo sia disposto all'interno di una rete formalmente costituita attraverso un contratto di rete ai sensi della l. n. 33/2009. Con il contratto di rete due o più imprese si obbligano ad esercitare in comune una o più attività economiche rientranti nei rispettivi oggetti sociali allo scopo di accrescere la reciproca capacità innovativa e la competitività sul mercato<sup>12</sup>. Qualora sussista fra le imprese un valido contratto di rete il distacco temporaneo di lavoratori tra imprese della rete può avvenire liberamente, senza che il datore distaccante debba dimostrare il proprio interesse al distacco stesso. Ai sensi del citato art. 30, co. 4-*ter*, infatti, l'interesse della parte distaccante sorge automaticamente in forza dell'operare della rete: in altri termini, stante il contratto di rete, si assume come presunta la sussistenza di un interesse delle imprese a distaccare presso altre imprese retiste propri dipendenti.

Alla seconda esigenza, quella relativa alla possibilità di assunzione congiunta di un lavoratore da parte di due o più imprese della rete tenta di rispondere invece la disposizione (art. 30, co. 4-*ter*, ultima parte) che ammette la codatorialità (sempre in presenza di un contratto di rete) dei dipendenti assunti con regole stabilite attraverso il contratto di rete. La disposizione è eccessivamente laconica e lascia troppi dubbi (primo fra tutti, quelli relativi alla ripartizione di poteri e responsabilità tra le imprese della rete), tanto da non avere trovato significativa applicazione nella realtà. Tuttavia, almeno nelle intenzioni, essa ambisce a intercettare, assecondandole, le esigenze di una gestione congiunta, e presumibilmente collaborativa tra imprese, dei rapporti di lavoro

---

<sup>12</sup> Se il contratto di rete prevede un fondo patrimoniale comune, allora la rete può essere autonomamente iscritta presso la sezione ordinaria del registro delle imprese nella cui circoscrizione ha sede, e con ciò essa assume soggettività giuridica e diviene un unico centro di imputazione giuridica di diritti e obblighi.

coinvolti nell'attività economica svolta in comune dalle imprese retiste. E in effetti la realizzazione di strette e costanti interazioni "in tempo reale" tra imprese organizzate in rapporti reticolari resa tecnicamente possibile dalla iperconnessione dei sistemi informativi e gestionali tra imprese potrebbe determinare una forte ingerenza reciproca nelle sfere organizzative e produttive, fino alla determinazione di un flusso di direttive delle quali, per il lavoratore, rimane occulta e indistinta l'origine.

Ne esce assai malconco il principio di trasparenza che si assumeva essere alla base del divieto di interposizione nelle prestazioni di lavoro<sup>13</sup>. E, ancor di più, un'eclissi della trasparenza si determinerebbe laddove l'attività produttiva si svolgesse con l'ausilio di sistemi di *management* algoritmico nei quali le decisioni fossero affidate a una "architettura di coordinamento" che limitando le scelte delle singole imprese, indirizzasse la produzione e determinasse il gioco delle influenze e delle interferenze reciproche tra imprese in modo autonomo, in vista della massimizzazione delle utilità della rete.

### 3. b) Impresa digitale e "produzione collaborativa"

Nel contesto sinora descritto, la collaborazione intercorre tra soggetti imprenditoriali. Il carattere collaborativo dell'impresa digitale può riguardare tuttavia anche un secondo versante, quello dei rapporti tra l'impresa e altri soggetti non imprenditoriali, diversi dai prestatori di lavoro (di cui tratterà a parte, v. *infra* §§ 3 e 4), che entrano in contatto con l'impresa e in senso lato contribuiscono, talvolta consapevolmente, talaltra assai meno, alla produzione di un servizio.

È questo un tipo di produzione collaborativa che si sviluppa soprattutto laddove le imprese riescono a produrre valore aggiunto a partire dalle conoscenze, dalle informazioni, dai dati. Il *network* non è più limitato a imprese che mettono in comune risorse in vista di obiettivi di competitività, ma è esteso a clienti, utenti, consumatori, nella misura in cui questi ultimi, relazionandosi con l'impresa, siano in grado di fornire dati utili<sup>14</sup>.

Sempre più spesso, i dati contribuiscono a rimodellare la produzione (a volte il processo, a volte il prodotto, a volte entrambi). In talune circostanze

---

<sup>13</sup> Su tali aspetti, G. De Simone, *Titolarità dei rapporti di lavoro e regole di trasparenza. Interposizione, imprese di gruppo, lavoro interinale*, Franco Angeli, 1995.

<sup>14</sup> P. Tullini, *Quali regole per il lavoratore-utente del web? Scambio economico e tutele*, in Ead. (a cura di), *Web e lavoro. Profili evolutivi e di tutela*, cit., p. 144.

(come già si è detto, v. § 1) il flusso di informazioni proviene dal prodotto stesso, debitamente connesso in rete, nel momento in cui questo è posto in uso.

In generale, il flusso avviene previa definizione di una relazione tra produttore e soggetto esterno che può consistere anche nella semplice registrazione su un sito aziendale che consenta ad esempio di acquisire il giudizio del cliente. Sulla base delle informazioni ricevute, il produttore può modificare il prodotto stesso, riducendo difetti o modificando caratteristiche. Si instaura così una collaborazione, consapevole o inconsapevole, alla riprogettazione o al concepimento di un nuovo prodotto. Addirittura, in presenza di una flessibilità produttiva elevata, il prodotto o il servizio potrebbe essere offerto al potenziale cliente e personalizzato sulla base delle sue preferenze d'uso acquisite sulla base di precedenti esperienze d'acquisto.

Una struttura tecnica che bene si presta alla raccolta e al trattamento di informazioni utili a “collaborare alla produzione” è la piattaforma digitale (v. in questo volume cap. II, *Piattaforme*).

Le piattaforme digitali, in ragione della loro conformazione e delle loro regole di funzionamento, favoriscono la nascita di *community* formate da soggetti che hanno interessi condivisi e che per partecipare ad essa e beneficiare delle utilità offerte sono disposti a mettere a disposizione spontaneamente, o in un'ottica di scambio reciproco, svariati elementi informativi. Tali elementi, specie se presenti in grande massa, possono prestarsi a trattamenti e ad elaborazioni tali da potere essere proficuamente utilizzabili nelle attività produttive e commerciali. Talvolta, l'adesione alla piattaforma e la partecipazione attiva ad essa è “premiata” con benefici (maggiore disponibilità nell'uso dei *tools* della piattaforma, accesso gratuito a *software*, o ad altre utilità, addirittura riconoscimento di *voucher* per l'acquisto di prodotti, ecc.), in una logica di reciprocità che induce ancor più a partecipare attivamente alla comunità attraverso il conferimento di dati e informazioni<sup>15</sup>.

La piattaforma, in quanto luogo del web, si presta a porre in essere variegate forme di “relazione” con i suoi utenti. Da quelle in cui il “contributo” si estrinseca in un semplice rilascio di dati, a quelle in cui si verificano interazioni prolungate. Dal punto di vista del diritto del lavoro, interessano le situazioni in cui il soggetto cessa di essere un mero utente della piattaforma per porre in essere invece una collaborazione che si estrinseca in una attività a favore della piattaforma stessa<sup>16</sup>. In queste circostanze ci si può chiedere

---

<sup>15</sup> P. Tullini, *C'è lavoro sul web?*, LLI, 2015, 1, 1, p. 15.

<sup>16</sup> Osserva G. De Simone, *Lavoro digitale e subordinazione. Prime riflessioni*, RGL, 2019, I, p. 7, che possono essere escluse subito dalla nozione di lavoro «le recensioni che molti di noi scrivono per *Booking.com* o per *Tripadvisor*, e conseguentemente i cd. *prosumers*».

se tale attività configuri lavoro e, in tale caso, se tale lavoro sia sottoposto a qualche disciplina regolativa.

Il caso più semplice, tutto sommato, è quello in cui sia la piattaforma, eventualmente con l'ausilio di algoritmi, più o meno "intelligenti", a determinare le modalità di svolgimento di una prestazione resa a titolo oneroso, o a organizzarla e coordinarla nell'ambito della propria attività economica. In queste ipotesi, l'ordinamento giuridico, in Italia come in altri Paesi, si è dimostrato all'altezza del compito. Come sempre accade, ad un primo momento di disorientamento è seguita una fase di assestamento, in cui è prevalsa la soluzione qualificatoria che riconduce il lavoro organizzato tramite piattaforma al lavoro subordinato o comunque a forme di collaborazione a cui si applicano le tutele del lavoro subordinato (v. *amplius*, cap. II, *Piattaforme*, spec. § 5).

Le difficoltà qualificatorie hanno riguardato inizialmente il superamento dell'equivoco, alimentato dal "racconto" sovente proposto dagli stessi gestori delle piattaforme e dai *media*, che la piattaforma fosse soggetto estraneo alla produzione del servizio a cui si riferiscono le collaborazioni degli utenti, limitandosi a svolgere il ruolo di intermediario tecnico o di luogo virtuale in cui si incontrano domanda e offerte di servizi. Al disorientamento ha contribuito anche l'utilizzo nei testi contrattuali predisposti dalle piattaforme di un armamentario lessicale spiazzante (*user*, *partner*, e altre forme anodine o dal significato ambiguo, invece di collaboratore o prestatore di lavoro).

Per quanto concerne il caso italiano, in cui il contenzioso si è sviluppato intorno ai c.d. *riders* – ciclofattorini adibiti alla consegna di merci in ambito urbano – l'ostacolo alla riconduzione di tali forme di lavoro all'area della subordinazione si è manifestato principalmente sotto il profilo della non obbligatorietà della prestazione<sup>17</sup>.

La libertà formalmente riconosciuta al prestatore di potere rifiutare la prestazione richiesta ha portato ad escludere il carattere subordinato della prestazione, ritenendosi questo aspetto incompatibile con l'obbligo di obbedienza tipico del lavoro subordinato, pur in presenza di modalità di esecuzione dell'attività lavorativa organizzate dalla piattaforma. Pragmaticamente, ha soccorso, nella fattispecie, la previsione di cui all'art. 2 del d.lgs. n. 81/2015, disposizione di enigmatico inquadramento sistematico, che tuttavia nell'occasione è servita ad estendere le discipline di tutela del lavoro subordinato a

---

<sup>17</sup> Peraltro, la non obbligatorietà della prestazione è spesso apparente, ed è smentita dai numerosi condizionamenti a cui sono sottoposte le scelte dei prestatori, cfr. A. Donini, *Il lavoro attraverso le piattaforme digitali*, BUP, 2019, p. 125 ss.

fattispecie che, secondo la Cassazione, resterebbero estranee all'area del lavoro subordinato<sup>18</sup>.

Ciò non toglie che, a seconda delle modalità concrete di esecuzione del lavoro, si potrebbero ravvisare nel lavoro prestato attraverso piattaforma digitale anche gli estremi del lavoro subordinato<sup>19</sup>, così come, all'opposto, quelli del lavoro autonomo, coordinato e continuativo, professionale o occasionale, a seconda della struttura dell'obbligazione lavorativa e del ruolo assunto dalla piattaforma. Le forme di lavoro autonomo possono rinvenirsi laddove la piattaforma si limiti a svolgere il ruolo di luogo virtuale in cui sono offerte attività di lavoro, in assenza di ingerenze nello svolgimento del lavoro del prestatore.

Più complesso, e di controversa lettura, è invece il fenomeno del *crowdworking*, in cui «una comunità di soggetti non legati tra loro conferisce il proprio apporto creativo alla definizione ed al compimento di un dato progetto»<sup>20</sup>. Un sistema di questo tipo, al pari di quello basato sulla collaborazione tra imprese, consente di acquisire le competenze necessarie all'esterno dell'impresa: rivolgendosi alla “folla digitale”, è possibile, potenzialmente, acquisire qualsiasi competenza utile da qualsiasi soggetto interessato. Altro vantaggio non secondario consiste nel fatto che non è l'impresa a valutare le competenze necessarie per portare a termine un certo progetto. Il che è particolarmente utile quando le attività sono di tipo creativo e il soggetto che beneficia del contributo non solo non è in grado di dirigere il lavoro altrui, ma non conosce neppure, con precisione, quale specifico contributo chiedere. Chi offre il contributo valuta autonomamente la propria capacità di svolgerlo. Nel caso il soggetto sia affidatario di un compito da parte della piattaforma, rimane a rischio di quest'ultima la scelta di un candidato privo di competenze; ma assai più spesso nel *crowdworking* manca l'affidamento del lavoro ad un soggetto specifico: la piattaforma riceve contributi da parte di soggetti che assumono il rischio di lavorare “a vuoto” nel caso in cui il contributo presentato non sia scelto dalla piattaforma tra quelli proposti dalla “folla”.

Più in generale, assai poco facilmente si lasciano catturare all'interno delle categorie qualificatorie del diritto del lavoro i “contributi” forniti dagli utenti della piattaforma in forma spontanea, con la finalità ultima di sfruttare i variegati benefici del web. Si può trattare dei benefici personali ricercati ad

---

<sup>18</sup> Cass., sez. lav., 24 gennaio 2020, n. 1663, in *DJ*.

<sup>19</sup> Così è accaduto nel caso deciso da Trib. Palermo 24 novembre 2020, n. 3570, *RIDL*, 2020, II, p. 802 ss.

<sup>20</sup> G. Smorto, *Dall'impresa gerarchica alla comunità distribuita. Il diritto e le nuove forme di produzione collaborativa*, *Orizzonti del diritto commerciale*, 2014, p. 8.

esempio dal creatore di contenuti digitali che pubblica su piattaforma una propria creazione video per fini di pubblicità e diffusione del proprio nome; oppure dal contribuente che immette contenuti informativi in una piattaforma per finalità sociali, solidaristiche, culturali, senza alcun scopo di lucro, neppure indiretto<sup>21</sup>.

Il popolamento della piattaforma attraverso l'immissione di contenuti digitali implica indubbiamente un'attività umana.

È possibile affermare che queste attività sono giuridicamente "lavoro"? Il quesito, che lambisce i temi filosofici e sociologici e forse anche antropologici, è troppo grande per essere affrontato in questa occasione: qui può essere sufficiente osservare che l'ostacolo definitorio può essere eluso chiedendosi se a fronte dell'attività prestata vi è un committente, un cliente, o addirittura un datore di lavoro a favore del quale la prestazione è resa. Nelle ipotesi in cui l'attività svolta dall'utente abbia come beneficiario l'utente stesso o indistintamente la comunità che popola la piattaforma è molto arduo individuare situazioni giuridiche rientranti negli schemi contrattuali giuslavoristici<sup>22</sup>. Questi ultimi esigono la compresenza di un debitore e di un creditore della prestazione. Allo stesso modo, è difficile individuare la configurazione di un rapporto di lavoro laddove l'attività sia spontaneamente resa, senza alcuna richiesta di prestazione da parte della piattaforma. In questo modello, il soggetto che intende contribuire al progetto decide quale contributo dare sulla base dei propri interessi, delle proprie conoscenze, del proprio tempo<sup>23</sup>.

L'attività umana svolta è prestata senza che vi sia un obbligo ed è volta a produrre benessere, alla stregua di un passatempo. Ed è pur indubbio che, indirettamente, di questa attività si possa giovare la piattaforma stessa: maggiore è la quantità e la qualità dei contenuti immessi dagli utenti, maggiore sarà presumibilmente il valore della piattaforma e del servizio da essa reso. Ma tale

---

<sup>21</sup> Come riassume P. Tullini, *Quali regole per il lavoratore-utente del web?*, in Ead. (a cura di), *Web e lavoro*, cit., p. 144, «nell'ambito dell'economia collaborativa si coltiva la logica comunitaria della fruizione-condivisione di beni e servizi, si alternano lo scambio alla pari, le prestazioni volontarie/gratuite e persino quelle inconsapevoli». Diffusamente, in tema, A. Donini, *Il lavoro attraverso le piattaforme digitali*, cit., p. 15 ss.

<sup>22</sup> Secondo P. Tullini, *Quali regole per il lavoratore-utente del web?*, in Ead. (a cura di), *Web e lavoro*, cit., p. 144, «nella variegata morfologia delle attività *online* molte sfuggono intenzionalmente alla causa negoziale e alla contrattualizzazione, specialmente mettendo a frutto le dimensioni cognitive, relazionali e comunicative della rete».

<sup>23</sup> Osserva G. Smorto, *Dall'impresa gerarchica alla comunità distribuita. Il diritto e le nuove forme di produzione collaborativa*, cit., che il soggetto interessato attua una «autoselezione dei compiti da svolgere e dei contributi da offrire» (p. 8), «in modo del tutto autonomo ed al di fuori di qualsiasi ordine gerarchico o incontro di domanda e offerta» (p. 9).

aspetto non pare interferire con il diverso problema della eventuale riconducibilità a un rapporto di lavoro dell'attività resa dallo *user* della piattaforma.

#### 4. Il lavoro "collaborativo" all'interno della *smart-factory*

La trasformazione digitale dell'impresa produce effetti non solo sui rapporti che l'impresa intrattiene con altre imprese o con soggetti che a vario titolo (utenti, clienti, fornitori, consumatori) entrano a contratto con essa, ma anche sull'organizzazione interna dell'impresa.

A tale proposito, l'ipotesi che si intende sottoporre a vaglio critico è se la diffusione capillare delle tecnologie digitali nelle attività produttive determini un'attenuazione dell'approccio gerarchico/autoritativo/punitivo nei rapporti interni all'azienda, e invece favorisca il transito verso una dimensione collaborativa/partecipativa/incentivante che coinvolga anche i rapporti di lavoro che all'impresa fanno capo.

Per affrontare la questione occorre preliminarmente chiedersi se, sotto il profilo giuridico, possa sussistere impresa senza che vi sia organizzazione da parte dell'imprenditore di lavoro o capitale altrui.

Normalmente, l'impresa viene esercitata attraverso l'organizzazione da parte dell'imprenditore di mezzi e, per quanto più interessa, di lavoro. L'imprenditore è titolare di prerogative che consentono di organizzare l'attività produttiva secondo il principio della libertà di iniziativa economica, pur temperato dalla necessità di garantire l'utilità sociale, la tutela della sicurezza, della libertà e della dignità umana (art. 41, co. 2, Cost.). Sul versante dei rapporti lavoro, l'esercizio del potere di organizzare le prestazioni lavorative è mediato dal contratto di lavoro subordinato (art. 2094 c.c.): contratto che, come è noto, consente al datore di lavoro di esercitare – entro i limiti eteronomamente imposti – il potere direttivo, il potere di controllo, il potere disciplinare. Il riconoscimento di tali posizioni giuridiche fa sì che l'impresa sia tradizionalmente considerata, quasi ontologicamente, organizzazione di stampo gerarchico<sup>24</sup>. Tracce evidenti si trovano nel codice civile. Sin troppo

---

<sup>24</sup> L'impresa, pur formalmente non definita nel codice civile, è da intendersi come nozione che scaturisce dall'intreccio e dall'unione di tre profili definitivi presenti nelle disposizioni del codice stesso (artt. 2082 e 2555 c.c.): quello soggettivo (è imprenditore colui che esercita l'impresa); quello funzionale (l'impresa come attività economica); quello oggettivo (l'azienda come complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa, cioè per l'attuazione della funzione di svolgimento dell'attività economica).

facile richiamare l'art. 2086 c.c., co. 1, laddove l'imprenditore è qualificato «capo dell'impresa», specificandosi altresì che «da lui dipendono gerarchicamente i suoi collaboratori»: la disposizione è di chiara discendenza corporativa, e quindi in un certo senso “prova troppo”, ma la connotazione gerarchica, anche se non necessariamente autoritaria, dell'impresa è un dato che, volendo, può leggersi in trasparenza anche nel combinato disposto degli artt. 2082 e 2555 c.c. È imprenditore (art. 2082) chi esercita l'impresa attraverso l'organizzazione dei mezzi produttivi che costituiscono l'azienda (art. 2555) in funzione dello svolgimento di un'attività economica. Sull'imprenditore convergono dunque poteri, e correlativamente responsabilità e rischi<sup>25</sup>.

Anche nell'ambito delle teorie economiche è d'altronde di radicata tradizione la concezione dell'impresa come entità che conserva una più o meno ampia, ma in fondo irriducibile, connotazione gerarchico-autoritativa. Sep-pure sia in declino la rappresentazione dell'impresa come “isola di potere”, secondo un modo di intendere l'impresa che risale alle teorie economiche di Ronald Coase e di Oliver Williamson, rimane difficile immaginare che l'imprenditore possa organizzare mezzi della produzione, e in particolare utilizzare lavoro nella propria attività economica, senza ricorrere a qualche grado di autorità o a qualche struttura gerarchica.

Eppure, se si guarda alle dottrine giuscommercialistiche, l'organizzazione, intesa come organizzazione del lavoro altrui da parte dell'imprenditore, non è considerata elemento indefettibile della nozione giuridica di impresa<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> Assai poco sviluppate, nell'esperienza italiana, sono rimaste le prospettive dell'art. 46 Cost., che pure promettono una partecipazione dei lavoratori nella conduzione dell'impresa. Ma anche nelle esperienze in cui la partecipazione effettivamente si è realizzata, ciò ha riguardato le procedure di determinazione delle scelte imprenditoriali e datoriali, senza però che ne sia disceso il superamento della struttura gerarchica o la rinuncia all'esercizio dei poteri datoriali di direzione, controllo e, ove necessario, di tipo disciplinare. Egualmente, neppure la configurazione dell'impresa come società cooperativa con presenza di soci lavoratori necessariamente determina un'attenuazione del carattere gerarchico dell'organizzazione imprenditoriale. Nella stessa l. n. 142/2001, i poteri attribuiti al socio, che dovrebbero assicurarli una effettiva partecipazione alla vita e alla gestione societaria attraverso lo strumento assembleare, non impediscono la configurazione in capo al socio lavoratore di un rapporto di lavoro subordinato: un rapporto che contempla la dipendenza e l'eterodirezione.

<sup>26</sup> G. Bonfante, *Commento sub art. 2082 c.c., Commentario al Codice Civile*, diretto da E. Gabrielli, *Dell'impresa e del lavoro*, vol. I, a cura di O. Cagnasso-A. Vallebona, Giappichelli, 2012, p. 238; P. Montalenti, *Dall'impresa all'attività economica: verso una nuova sistematica?*, *Analisi giuridica dell'economia*, 2014, p. 45. Già in precedenza F. Galgano, *Imprenditore*, *Dig. disc. priv. – sez. comm.*, VII, Utet, 1992, p. 14 riconosceva che si può avere impresa anche nel caso dell'impresa individuale dell'artigiano che si avvale di pochi attrezzi elementari. Nella dottrina giuslavoristica è affiorata talvolta la convinzione che non vi sia im-

Inizialmente confinata al problema definitorio del piccolo imprenditore<sup>27</sup>, e alla necessità di distinguere quest'ultimo dal lavoratore autonomo, la discussione sulla svalutazione del requisito dell'organizzazione ha finito per coinvolgere la nozione di impresa in generale. La dottrina oggi tende a riconoscere natura imprenditoriale anche all'attività economica svolta senza lavoratori dipendenti.

L'enfasi sull'organizzazione quale requisito dell'impresa, indubbiamente presente nel codice civile, si spiegherebbe alla stregua di un cascame dell'ideologia corporativistica. L'attività imprenditoriale e l'attività del lavoratore erano entrambe, in diverso modo, oggetto di considerazione e riconoscimento nel codice civile in quanto attività umane provenienti da "produttori" che contribuivano all'interesse della nazione. A ciò corrispondeva un occultamento, nella nozione di impresa, dell'elemento del rischio<sup>28</sup>.

Ad oggi, dunque, può prospettarsi impresa anche nell'ipotesi, un tempo confinabile al limite dell'improbabile, dell'impresa totalmente automatizzata, priva di lavoratori subordinati.

Se dunque può sussistere impresa senza organizzazione del lavoro e senza lavoro subordinato, *a fortiori* nulla impedisce di concepire, sotto il profilo teorico, un'impresa che rinunci ad un impianto di carattere gerarchico, o quantomeno contempra una sua attenuazione, a favore di uno di tipo "collaborativo".

E in effetti, tra gli effetti della trasformazione digitale dell'impresa è sovente annoverato il coinvolgimento diretto del prestatore di lavoro nella progettazione del processo produttivo o del prodotto/servizio (o di una parte di essi). Ne conseguirebbe lo spostamento di una quota di potere decisionale a favore del prestatore di lavoro<sup>29</sup> con abbandono della rigida distinzione tra chi dirige e chi esegue. Tale tendenza, invero, è certamente legata alla diffusione delle tecnologie digitali, ma soprattutto deriva dalla torsione del sistema produttivo verso la valorizzazione del lavoro cognitivo come fattore decisivo di competitività.

---

presa senza lavoro subordinato (M. Napoli, *Contratto e rapporto di lavoro, oggi*, in *Le ragioni del diritto. Scritti in onore di Luigi Mengoni*, Giuffrè, p. 1057; M. Grandi, *La subordinazione tra esperienza e sistema dei rapporti di lavoro*, in M. Pedrazzoli (a cura di), *Lavoro subordinato e dintorni. Comparazioni e prospettive*, Il Mulino, 1989, p. 90).

<sup>27</sup> W. Bigiavi, *Sulla nozione di "piccolo imprenditore"*, *Diritto fallimentare*, 1942, II, p. 177.

<sup>28</sup> P. Spada, *Impresa*, in *Dig. disc. priv. – sez. comm.*, VII, Utet, 1992, p. 32 ss.

<sup>29</sup> Di qui l'ipotesi della configurazione di potere direttivo ascendente in capo al prestatore di lavoro (L. Corazza, *Note sul lavoro subordinato 4.0, DRI*, 2018, p. 1070): cioè dell'attribuzione al lavoratore di compiti di progettazione della prestazione lavorativa propria e di determinazione di aspetti organizzativi dell'attività produttiva in cui la prestazione è calata.

Come è stato detto in modo efficace, al lavoratore è richiesto di essere creativo, proattivo e “cognitivo” e cioè 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»<sup>30</sup>.

Il che però non significa soltanto lasciare maggiore spazio all’autodeterminazione del prestatore nella decisione di “quel che occorre fare” e di “come farlo” (e quindi allargare gli spazi della libertà del lavoratore nella prestazione lavorativa), ma probabilmente implica anche ammettere che si ampli il debito di prestazione del lavoratore e che quindi mutino i parametri di valutazione dell’adempimento dell’obbligazione lavorativa assunta con il contratto di lavoro, incorporando aspetti legati alla soggettività del prestatore, soprattutto quando l’attività sia improntata al *problem solving*. Secondo alcuni autori, tutto ciò condurrebbe verso «una rivisitazione di senso del lavoro e una riqualificazione in senso collaborativo della struttura stessa del contratto di lavoro, della causa e del suo oggetto»<sup>31</sup>.

L’effetto della trasformazione digitale sulla struttura del rapporto di lavoro subordinato sembra dunque essere ambigua e per vari aspetti non del tutto inedita.

Il coinvolgimento collaborativo (nel senso indicato) del prestatore, non suona come esigenza così nuova: è quantomeno dagli anni ’90 del secolo scorso che si sostiene da parte imprenditoriale la necessità di un atteggiamento proattivo del lavoratore dell’azienda flessibile quale tassello di una strategia di qualità totale e di adattamento a mercati sempre più turbolenti e variabili e aperti alla concorrenza. Lo sviluppo del lavoro cognitivo riguarda ogni attività produttiva e ogni tipo di lavoro, tanto che, come è stato scritto, «anche ai lavoratori delle imprese dei servizi e del commercio precari e malpagati si richiede costantemente di fornire idee per migliorare l’organizzazione del servizio e fidelizzare la clientela: di essere, insomma, creativi»<sup>32</sup>.

La fabbrica innervata dalla tecnologia digitale pare determinare soltanto un’ulteriore intensificazione dell’esigenza di collaborazione. Con buona pace di gran parte della risalente elaborazione dottrinale attenta a sterilizzare e

---

<sup>30</sup> M. Barbera, *Statuto, contesti organizzativi e lavori cinquant’anni dopo*, cit., p. 54. Sulla maggiore “soggettivizzazione” del lavoro, v. L. Corazza, *Note sul lavoro subordinato 4.0*, cit., p. 1066 ss.; P. DiMaggio, *Introduction: Making Sense of the Contemporary Firm and Prefiguring Its Future*, in Id. (a cura di), *The Twenty-First-Century Firm: Changing Economic Organization in International Perspective*, Princeton University Press, 2001, p. 3 ss.

<sup>31</sup> B. Caruso-L. Zappalà, *Un diritto del lavoro “tridimensionale”: valori e tecniche di fronte ai mutamenti dei luoghi di lavoro*, WP CSDLE, It. n. 439/2021, p. 7.

<sup>32</sup> M. Barbera, *Statuto, contesti organizzativi e lavori cinquant’anni dopo*, cit., p. 53.

a svuotare qualsiasi accento collaborativo che potesse derivare dalla nozione codicistica di lavoratore subordinato contenuta all'art. 2094 c.c. In effetti quest'ultima disposizione identifica il lavoratore come "collaboratore" («È lavoratore subordinato colui che si obbliga a collaborare nell'impresa [...]»), ma, nell'ambito degli studi del diritto del lavoro, il riferimento alla collaborazione ha sempre destato sospetto, tanto da essere per lo più esclusa ogni sua rilevanza sotto il profilo qualificatorio. Non solo perché il termine è sempre parso evocativo del costruito ideologico corporativista che negava la contrapposizione di interessi tra datori di lavoro e lavoratori in vista del perseguimento degli interessi superiori della produzione nazionale, ma anche, più pragmaticamente, per evitare che l'enfasi sulla collaborazione implicasse una eccessiva dilatazione della sfera del debito del prestatore, attraverso una coloritura in senso soggettivo dell'obbligo di fedeltà<sup>33</sup>.

Il timore era insomma che la valorizzazione della "collaborazione" finisse per avere l'effetto di intensificare l'assoggettamento del prestatore: alla luce di quegli antichi dibattiti può quindi apparire quasi surreale la circostanza che il termine collaborazione, nel linguaggio odierno, sia usato per alludere a forme organizzative a bassa connotazione gerarchica, in cui il prestatore di lavoro svolge un lavoro, almeno apparentemente, "meno subordinato".

## 5. Autoorganizzazione, autocontrollo e autocorrezione

L'introduzione di tecnologie intelligenti nella fabbrica interconnessa può produrre un ulteriore effetto, oltre a quelli finora visti (attenuazione dell'eterodirezione; soggettivazione dell'obbligazione lavorativa), sulla configurazione dei rapporti di lavoro.

L'effetto a cui si allude riguarda quella che si potrebbe denominare l'interiorizzazione della subordinazione.

È ragionevole ritenere che la necessità di esercitare i poteri attribuiti dall'ordinamento al datore di lavoro (poteri di direzione, di controllo, potere disciplinare) per organizzare e dirigere l'attività imprenditoriale oggi, se non viene del tutto meno, quantomeno si presenta in forma attenuata. Ciò avviene in ragione della possibilità di integrazione, all'interno del ciclo di produzione, di meccanismi automatici che non solo inducono all'autorganizza-

---

<sup>33</sup> Per una sintesi ricostruttiva dei significati attribuiti dalla dottrina alla "collaborazione" nell'ambito dell'art. 2094 c.c., v. L. Gaeta-P. Tesaurò, *La subordinazione*, vol. 1, Utet, 1993, p. 67 ss.

zione delle prestazioni di lavoro (il che evita, in buona misura, la necessità di esercitare il potere direttivo), ma altresì incentivano l'autocontrollo delle prestazioni e, se opportunamente progettati, riducono anche la necessità di utilizzare il potere disciplinare. Sistemi automatici di *alert* e di induzione all'autocorrezione della prestazione possono avere l'effetto di ridurre gli spazi per l'inadempimento; inoltre meccanismi disincentivanti potrebbero fungere da sistemi occulti di punizione, pur senza dovere applicare alcuna sanzione afflittiva.

Complessivamente, l'architettura del processo produttivo, governata da algoritmi, può essere creata in modo tale da monitorare e introdurre incentivi o disincentivi, tali da indurre i prestatori di lavoro ad adottare condotte di autocontrollo e di autodisciplina funzionali alle esigenze dell'attività produttiva senza bisogno del formale esercizio degli usuali poteri datoriali<sup>34</sup>.

Si comprende come, al di là delle apparenze, la prestazione lavorativa possa finire per essere paradossalmente ancor più vincolata e controllata rispetto a quanto avviene in un processo produttivo tradizionale<sup>35</sup>. Ciò è possibile perché il governo della fabbrica intelligente si nutre di una stretta integrazione tra individuo, tecnologia e processo produttivo. La prestazione si inserisce in un processo decisionale e produttivo ampiamente automatizzato in cui i flussi di dati, provenienti da macchine, impianti, soggetti, oggetti, interni ed esterni all'azienda, sono elaborati in tempo reale e vengono offerti al prestatore di lavoro affinché assuma il comportamento suggerito come il più corretto, ma in fin dei conti inevitabile.

In questa visione, i poteri imprenditoriali e datoriali non scompaiono, ma si trasformano, e talvolta si mimetizzano e si fanno "diffusi", transitando dalla dimensione dell'imporre e del correggere a quella dell'indurre e del prevenire<sup>36</sup>.

La subordinazione, in tutta evidenza, si manifesta nella necessità di collaborare con la macchina intelligente: così come l'uomo addetto alla catena

---

<sup>34</sup> P. Tullini, *La salvaguardia dei diritti fondamentali della persona che lavora nella gig-economy, costituzionalismo.it*, 1, 2020, p. 59.

<sup>35</sup> In relazione al potere di controllo, se ne segnala in dottrina (P. Tullini, *La digitalizzazione del lavoro, la produzione intelligente e il controllo tecnologico nell'impresa*, cit., p. 18; L. Tebano, *Lavoro, potere direttivo e trasformazioni organizzative*, Editoriale Scientifica, 2020, p. 245) la possibilità di inasprimento nell'ambito dei processi produttivi dell'economia digitale, considerata anche la tendenziale sovrapposizione fattuale tra controllo sull'attività aziendale e controllo sulla prestazione lavorativa.

<sup>36</sup> A ciò potrebbe partecipare anche l'introduzione di forme di controllo "orizzontali" tra lavoratori: cfr. L. Tebano, *Lavoro, potere direttivo e trasformazioni organizzative*, cit., p. 241.

di montaggio doveva adeguare il proprio corpo e i propri movimenti alle cadenze e alle costrizioni fisiche dell'impianto meccanico, oggi l'uomo inserito in un processo di produzione intelligente pare avere l'onere di utilizzare il proprio sistema cognitivo in modo da interagire con gli *input* prodotti dalla tecnologia applicata ai processi produttivi cercando di fornire l'apporto lavorativo più adeguato. Ancora una volta il contatto tra tecnologia e realtà umana finisce per imporre alla seconda un adattamento alle logiche della prima: tanto l'impresa (cfr. §1), quanto il prestatore sono tenuti a porre in essere inevitabili strategie di adattamento. Sempre di subordinazione tuttavia si tratta: e pertanto il prestatore che si trovi in tale condizione merita di ricevere le relative tutele.

A quest'ultimo proposito, e a mo' di considerazione conclusiva, può osservarsi che il legislatore italiano, con l'introduzione dell'art. 2, d.lgs. n. 81/2015, relativo alle collaborazioni organizzate dal committente, pare avere compiuto un passo nella corretta direzione. La disposizione, infatti, pur non prestandosi a una facile lettura in chiave sistematica, pare riconnettere l'applicazione delle tutele del lavoro subordinato anche a fattispecie nelle quali la prestazione non è sottoposta all'eterodirezione e al potere di conformazione, ma è vincolata a modalità di inserimento nell'organizzazione altrui determinate dal titolare dell'organizzazione stessa.

Il che, con qualche sforzo di approssimazione, pare ricomprendere anche l'ipotesi del lavoratore indotto dalla struttura produttiva e organizzativa in cui è "avvolto" ad assumere condotte di autoorganizzazione, di autocontrollo e di autocorrezione funzionali al corretto adempimento della propria obbligazione lavorativa.