L’appalto *labour intensive* e la protezione del lavoro nell’era digitale

Comunicazione introduttiva di Pietro Ichino
al seminario promosso

dallo **Studio Ichino Brugnatelli e Associati**

Milano, 30 settembre 2026

Di che cosa parlo in questa relazione

Il diritto del lavoro nell'era digitale

I. La subordinazione e l'«eterodirezione algoritmica»
II. I «confini dell'impresa» e la differenza tra appalto e somministrazione di lavoro
III. La segmentazione del tessuto produttivo: un *case study*
IV. Una proposta di riforma della materia

I.
La subordinazione e l’«eterodirezione algoritmica»

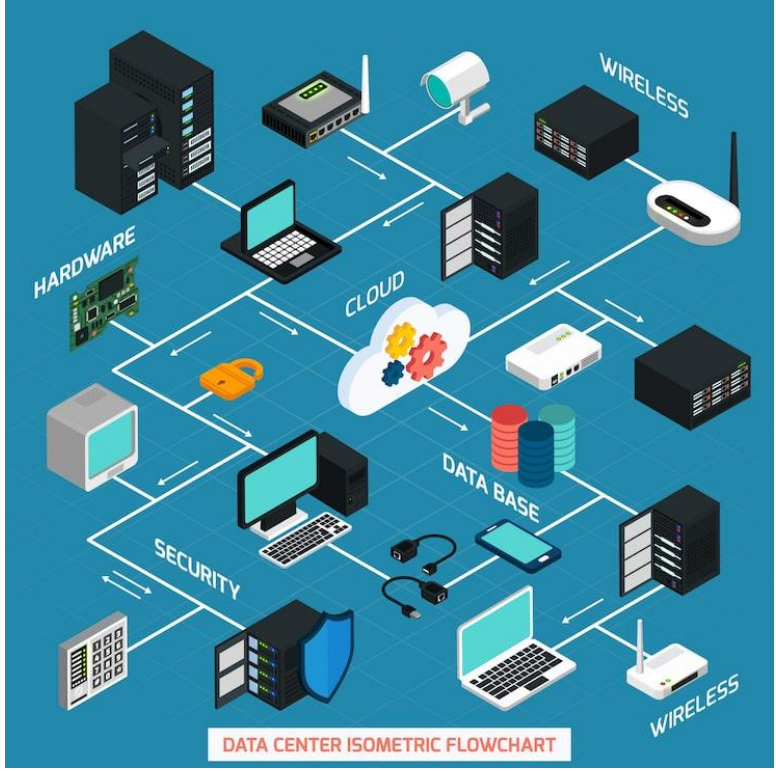
Il concetto di «eterodirezione» nel ’900

Nel corso del secolo XX il dibattito giuslavoristico ha portato a individuare due tratti distintivi (entrambi essenziali) del «lavoro subordinato»:

- il carattere continuativo in senso tecnico: la prestazione è attività illimitatamente divisibile in ragione del tempo
- l’assoggettamento a **potere direttivo** e **organizzativo** che su di essa **può esercitarsi *quotidie et singulis momentis***

Vediamo come si declina questo 2° punto nell’era digitale →

L’eterodirezione algoritmica



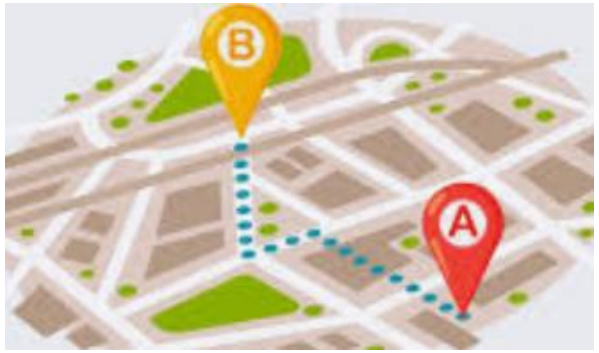
Oggi possono essere esercitati a distanza e mediante IA sia il potere organizzativo e di controllo (nei limiti della disciplina protettiva nel nuovo art. 4 St. lav.)…

… sia il **potere direttivo**: se questo può intervenire sulla prestazione *quotidie et singulis momentis* si verifica la nuova forma di subordinazione

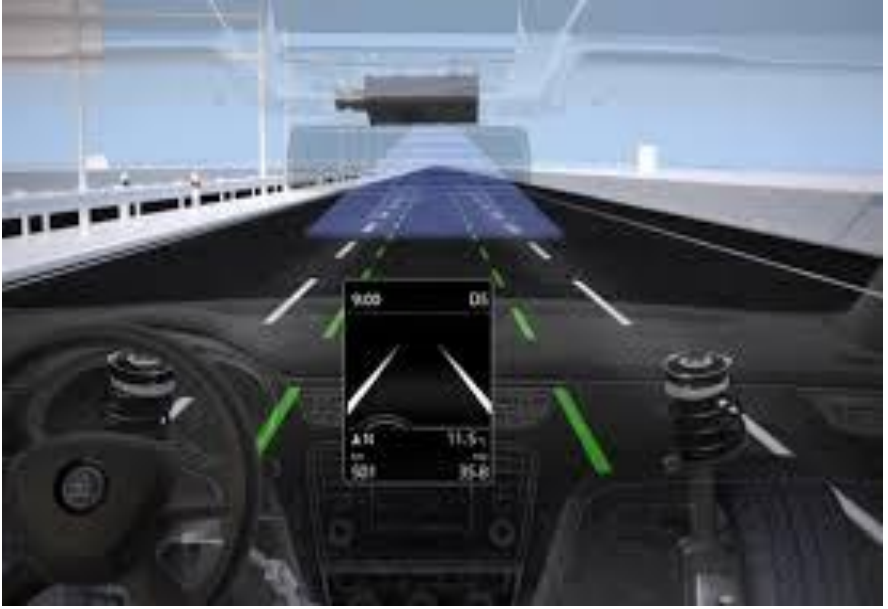
Occorre però che la **prestazione** sia **continuativa** nel senso tecnico sopra precisato

La giurisprudenza sul rapporto di agenzia applicata al trasportatore dell' «ultimo miglio»

- Il Prestatore è «agente» (autonomo) se è libero di stabilire il «giro» dei clienti e modificarlo in qualsiasi momento; se invece il Committente può controllare e cambiare il «giro», il Prest. è commesso viaggiatore subordinato



- analogamente, oggi, **se l'algoritmo può intervenire in qualsiasi momento sul «giro» delle consegne** per modificarlo e ottimizzarlo, il driver-trasportatore si qualifica come subordinato



Il problema è che l'algoritmo tende a interferire costantemente, dappertutto

- La mia auto controlla la mia attività di guida *quotidie et singulis momentis*: sono dunque, per questo, «subordinato» mentre guido? Se sì, di chi?

- Una considerazione approfondita della ragion d'essere della protezione del lavoro induce a chiedersi se possa essere ancora l'eterodirezione a definire la fattispecie protetta

- Qui si apre il discorso *de iure condendo* sull'opportunità di attribuire valore definitorio alla **dipendenza economica** (v. cap.IV)

L'ordinanza *Yodel* della CGCE

- L'impresa *Yodel* si avvale per le consegne di una pluralità di **«corrieri dell'ultimo miglio»**…
- … che utilizzano **strumentazione digitale fornita dalla Committente** stessa per l'organizzazione del lavoro

- Uno di questi, il sig. B., sostiene di essere lav. dipendente e chiede l'applicazione del limite di orario (dir. 2003/88); il giudice (UK) rinvia alla CGCE
- La Corte (22.4.2020) risponde che B. può considerarsi autonomo se è **libero di accettare o rifiutare** gli incarichi di volta in volta…
- … considerato anche che egli non opera in regime di **monocommittenza**

(torneremo su questo punto, che in prospettiva può diventare molto importante)

La subordinazione del *platform worker* secondo la Direttiva UE 2024/2831

La **subordinazione si presume** anche solo se la piattaforma

- **controlla** la prestazione (geolocalizzazione , *tracking*, valutazione, *ranking*), o
- **organizza** il lavoro (assegna gli incarichi, ne determina tempi e modalità, ecc.), o
- **sanziona** (c.d. «sanzioni algoritmiche»: per es. riduzione del lavoro o esclusione)

oppure se il contratto

- **limita l'autonomia** della persona
  (vincolo di orario, di accettare i singoli incarichi, esclusiva)

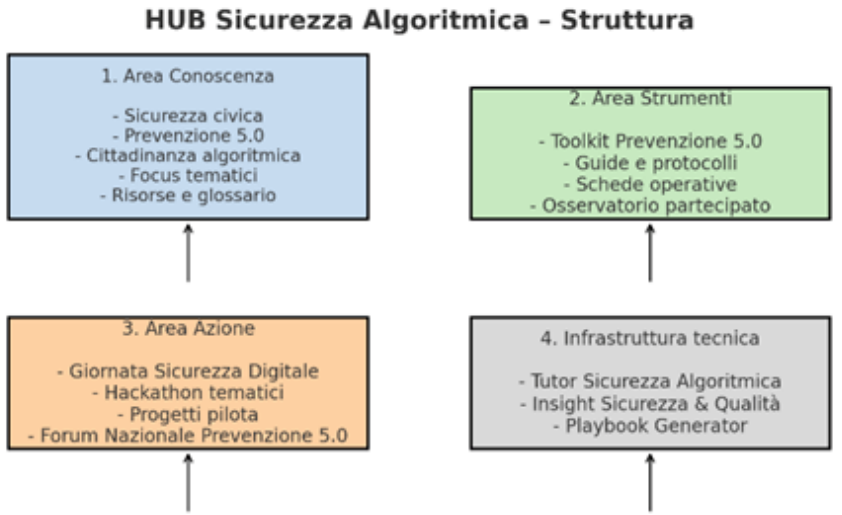
N.B. Questi **non** sono «indici di subordinazione», ma fonti di **inversione dell'onere della prova**

La disciplina UE sull'uso dei dati nel *platform work*: il diritto del lavoro si arricchisce del capitolo **algoretica**

La direttiva 2024/2831 attua l'art. 88 del GDPR: un'**etica dell'uso dell'algoritmo** che si applica **indipendentemente dalla qualificazione giuridica del rapporto** di lavoro

Piattaforme e sistemi aziendali automatizzati devono garantire:

- Supervisione umana sui risultati e le decisioni
- Equità, non discriminazione
- Sicurezza, verificabilità dei dati
- Trasparenza, che implica accessibilità



II.
I «confini dell'impresa»: la differenza tra appalto e somministrazione di lavoro

La ragion d'essere della disciplina tradizionale del decentramento produttivo

- Nel secolo XX si è voluto impedire che la segmentazione del processo produttivo privasse i lavoratori della **garanzia dei loro crediti** costituita dal patrimonio dell'impresa
- donde il **divieto di interposizione** (devono esserci due vere imprese diverse)…
- … la **solidarietà passiva** per i debiti di lavoro tra Committente e Appaltatore…
- … la regola della **parità di trattamento**, a certe condizioni, tra i dipendenti del Committente e quelli dell'Appaltatore

Ma nell’era digitale quali sono i confini tra le due aziende?

Da quando la strumentazione e l’organizzazione aziendale si digitalizzano, diventa difficile stabilire

— **che cosa è «dentro» e che cosa «fuori»** di un’azienda

— **chi e come esercita il potere** organizzativo e direttivo

Per quanto difficile, fino a nuovo ordine dobbiamo comunque **applicare le vecchie categorie giuridiche alla nuova realtà**

COMMITTENTE

L'apparente contrasto fra i due principi che oggi governano la materia

APPALTATRICE

- Per un verso l'ordinamento vuole che l'Appaltatrice sia una vera impresa, autonoma rispetto alla Committente…

  … che quindi **la Committente si astenga da ingerenze** nella gestione dell'organizzazione dell'Appaltatrice

- ma, per altro verso, l'ordinamento oggi estende molto la responsabilità della Committente per il rispetto della legge in tutta la filiera…

  … il che implica in qualche misura **alcune rilevanti ingerenze**!

La questione della circolazione di **informazioni** e **messaggi** in un ambiente informatico comune

- Nessun problema per la circolazione delle **informazioni**: Committ. e Appalt. possono condividerle senza limiti

  (specie per il controllo della Committente sul **rispetto della legge in tutta la filiera**)

- **È bene, invece, che la Committente indirizzi i messaggi, e in particolare le disposizioni, solo al responsabile dell'Appaltatrice e non ai singoli dipendenti**

Obblighi di informazione in funzione dell'igiene e sicurezza

- In questa materia vige addirittura un **obbligo a carico della Committente** di informazione – anche nei confronti dei Dipendenti dell'Appaltatrice – su tutto quanto è necessario

per **prevenire infortuni e malattie**

- Il caso della cisterna da pulire, che aveva contenuto veleni: Cassazione, sez. IV pen., 1° aprile 2026 n. 12329

Quando è l'algoritmo a esercitare il **controllo** e/o a impartire **direttive**…

- … il controllo esercitato e le direttive impartite dal sistema possono riguardare soltanto **il risultato** dell'operato dell'Appaltatrice…

… ma **non l'operato dei singoli suoi Dipendenti**

stesso discorso per la **valutazione** della loro performance

- Il *set-up* operativo, dunque, con la determinazione delle rotte, oppure delle micro-zone in cui si suddivide l'attività del driver, non può essere imposto all'Appaltatrice dal sistema

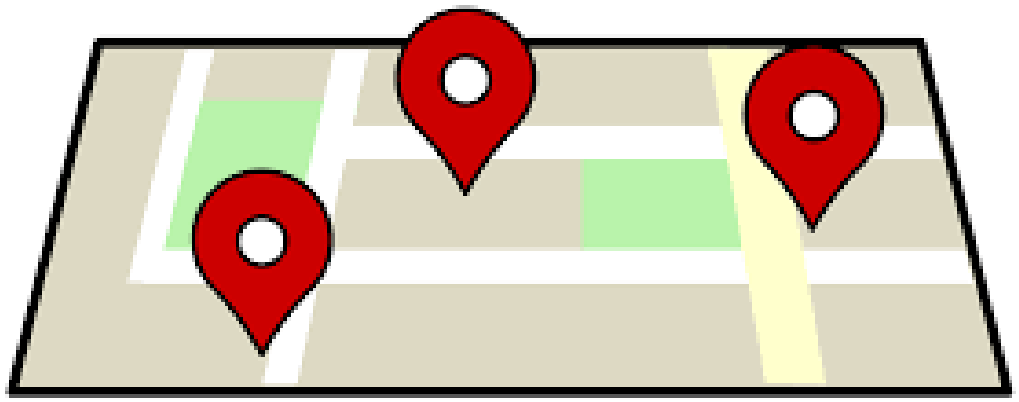
Il *despatching*

- Tutto ciò che riguarda l'**organizzazione del lavoro** e la sua **ripartizione tra i Dipendenti** dell'Appaltatrice, deve essere quest'ultima a deciderlo
- se dunque la Committente si avvale di un sistema ***Sorter***, ma esternalizza il servizio di trasporto e consegna, il sistema può governare **preparazione** e **imballaggio**…
- … ma l'organizzazione della **spedizione** e la **ripartizione** tra gli automezzi deve essere riservata all'Appaltatrice

Questioni in tema di **geolocalizzazione**

- Il sistema utilizzato dal Committente non può geolocalizzare i singoli Dipendenti dell'Appaltatore, senza che questo configuri un'ingerenza incompatibile con l'appalto

- L'Appaltatore, a sua volta, può geolocalizzare i Dipendenti, per esigenze di organizzazione del servizio, ma **solo previo accordo con le OO.SS.**, a norma dell'art. 4 St. lav. («controllo a distanza»)



Per concludere sulla condivisione del sistema digitale fra le due imprese

Informazioni

- Nessun problema per la massima circolazione e accessibilità da parte di chiunque

- Obbligo di condivisione massima per le informazioni in materia di igiene e sicurezza

Direttive e controllo sui Dipendenti dell'Appaltatrice

- Va evitata l'eterodirezione algoritmica

- Controllo e valutazione algoritm. sono ammessi solo sui risultati complessivi dell'attività appaltata

Rassegna della giurisprudenza di merito più recente sull'appalto *labour intensive* - 1

- **App. Roma 15 febbraio 2024 n.365**

L'**uso di applicativi e strumenti informatici del committente** è compatibile con un appalto genuino, purché l'appaltatore mantenga autonomia organizzativa e rischio d'imprese: questo utilizzo è considerato **fisiologico** per permettere il dialogo con i sistemi informativi del committente.

- **App. Venezia 30 marzo 2023**

Nel caso in cui **il software di proprietà del committente impartisce istruzioni operative dirette ai singoli lavoratori**, esso costituisce una "plastica espressione di **eterodirezione**": il programma informatico sostituisce di fatto il potere direttivo dell'appaltatore.

- **Trib. Padova 26 marzo 2024**

L'**uso del software** del committente non è ritenuto decisivo per configurare l'eterodirezione, in quanto era una **mera modalità di comunicazione delle attività da svolgere**: l'appaltatore manteneva rilevanti poteri direttivi e di controllo, come l'organizzazione dei turni e la gestione dei palmari.

- **App. Milano 27 maggio 2024**

L'utilizzo di strumenti di proprietà del committente non è un elemento decisivo per qualificare il rapporto, specialmente in un **appalto ad alta intensità di manodopera dove prevalgono l'organizzazione, il potere direttivo e il rischio d'impresa** dell'appaltatore.

- **Trib. Padova 16 luglio 2019 n. 550**

Va ravvisata un'intermediazione illecita nel caso in cui **il committente**, fornendo tutti i mezzi (hardware e software) e gestendo l'organizzazione in modo automatizzato, **esercita un controllo in tempo reale sui lavoratori**, configurando di fatto l'esercizio dei poteri datoriali.

- **Trib. Roma 12 dicembre 2024**

L'appalto non è genuino quando i fattori produttivi essenziali (sistema informatico gestionale) sono di proprietà e gestione esclusiva del committente, onde **l'appaltatore è privato dell'autonomia organizzativa** tipica dell'attività imprenditoriale.

- **Trib. Siena 31 marzo 2025**

L'**utilizzo da parte dei lavoratori di hardware e software di proprietà del committente** è considerato un elemento che incrina l'assunzione del rischio d'impresa e l'autonomia dell'appaltatore, minando così la genuinità dell'appalto.

- **Trib. Santa Maria Capua Vetere 26 marzo 2025**

La messa a disposizione di attrezzature da parte del committente non rende, di per sé, l'appalto illecito purché la responsabilità del loro utilizzo e il rischio d'impresa rimangano integralmente in capo all'appaltatore, come espressamente previsto nel caso di specie dal capitolato d'appalto.

Rassegna della giurisprudenza di merito più recente sull'appalto *labour intensive* - 2

III.

La segmentazione del tessuto produttivo: un *case study*

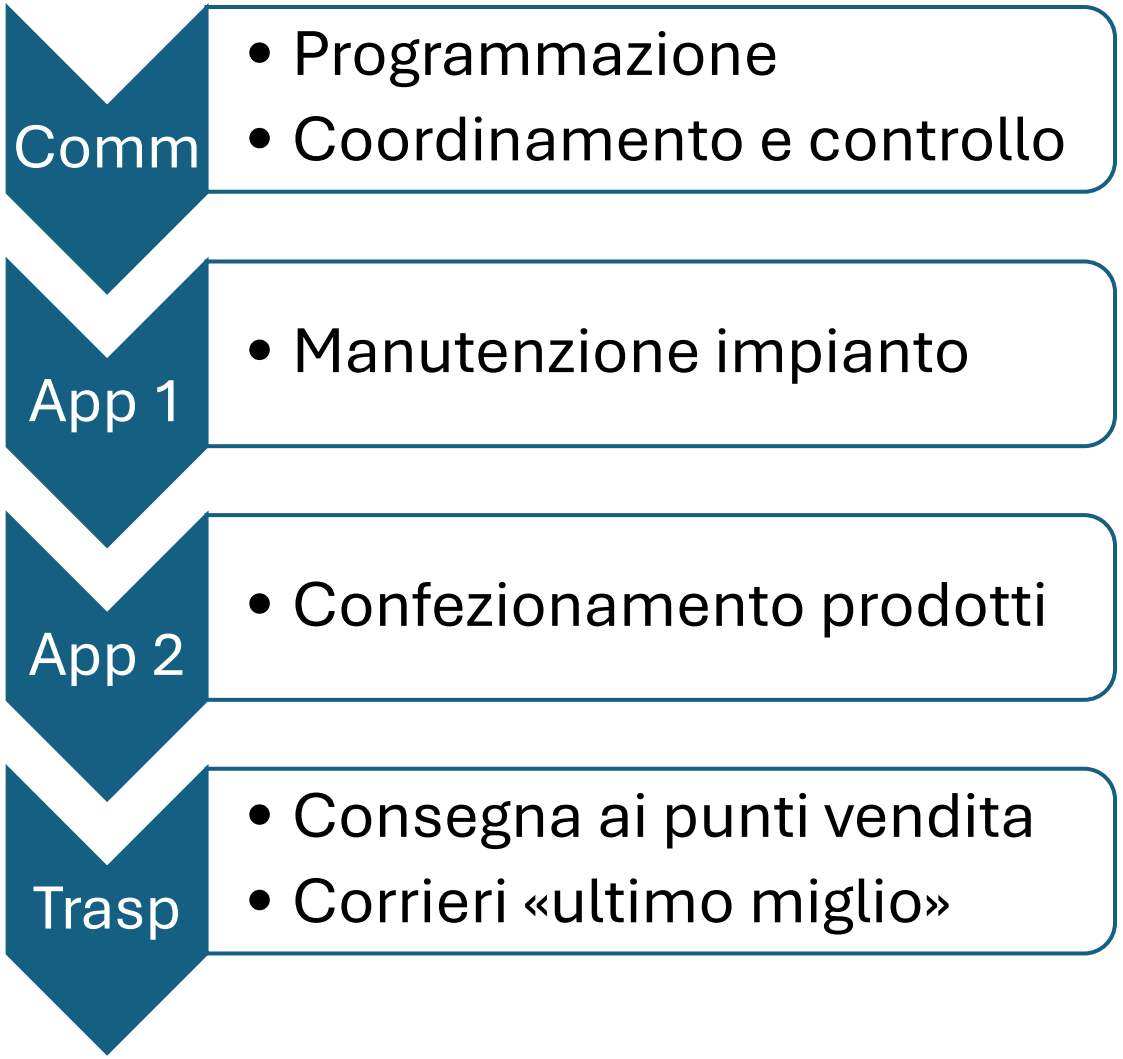
Il caso: un appalto nella logistica

- La Committente installa nel proprio magazzino l'**impianto «Sorter»**: un sistema semi-automatizzato che assiste gli operatori nelle fasi di stoccaggio, *picking*, indirizzo e invio, tracciando i colli in tempo reale (mediante lettura del *bar code*)

- Le fasi di confezione dei prodotti, spedizione e trasporto ai punti-vendita sono appaltate a imprese operanti all'interno della piattaforma, le quali tutte utilizzano software e hardware della Committente

In base a quale criterio si accerta la «genuinità» di questi appalti?

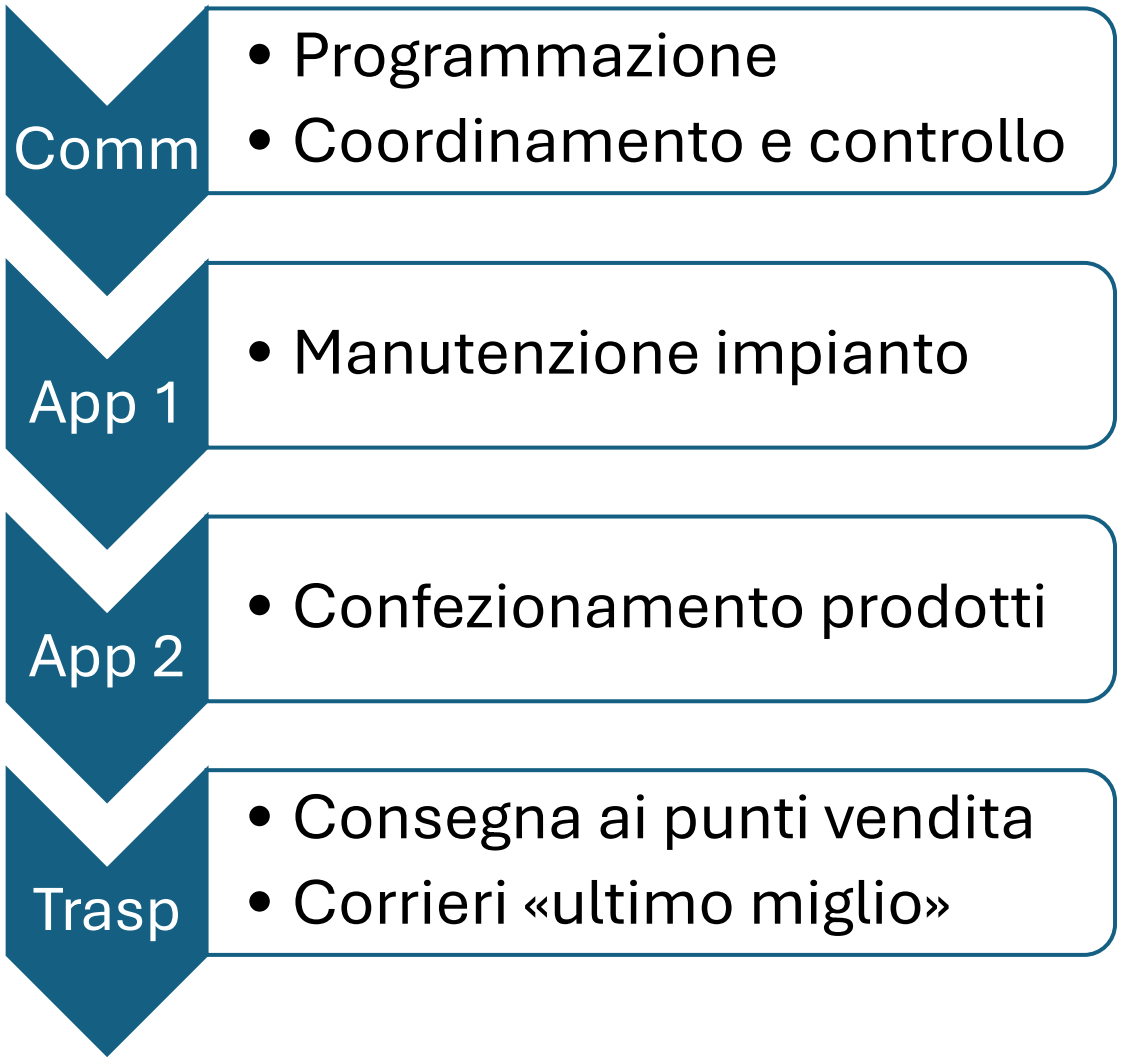
Esternalizzazione di magazzino e consegne



Condivisione del sistema

- La Committente controlla solo gli esiti complessivi, non l'operato dei singoli Dipendenti
- Il sistema non interferisce con le scelte organizzative di Appaltatore e Trasportatore
- … e non controlla movimenti né performance dei singoli Dipendenti delle due imprese

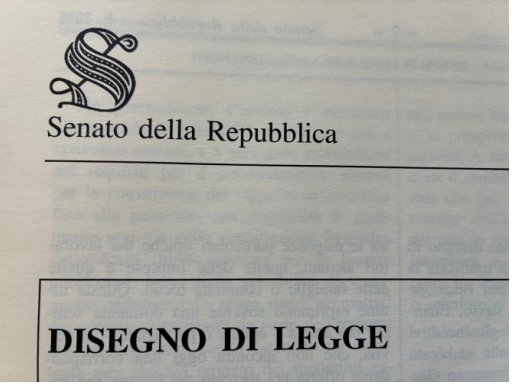
Esternalizzazione di magazzino e consegne (segue)



Utilizzazione del sistema da parte di App e Trasp

- App e Trasp accedono a tutte le informazioni
- Il *Sorter* non decide l'assegnazione dei pacchi ai singoli automezzi
- App e Trasp possono disporre di interfacce per avvalersi del sistema in autonomia rispetto a Comm

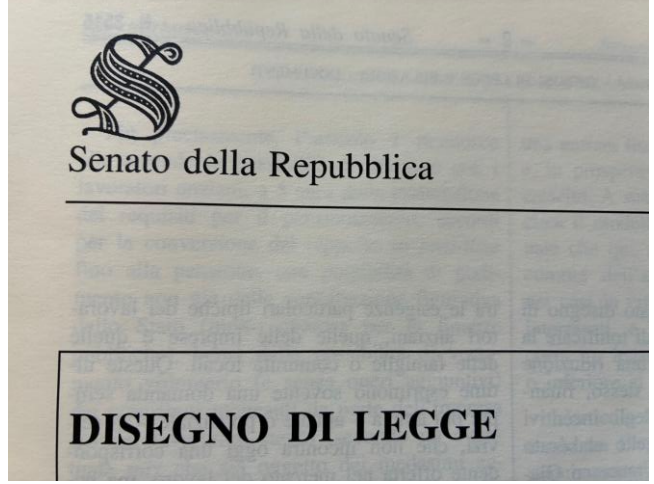
IV.
Una proposta di riforma della materia



Il progetto di legge di Confetra

- Si applica agli appalti aventi per oggetto servizi nel settore della logistica, facchinaggio, movimentazione, magazzinaggio delle merci
- Prevede sempre l'applicazione del CCNL comp. maggiorm. rappr.
- Disciplina in modo chiaro l'uso promiscuo della piattaforma digitale tra Committente e Appaltatrice
- Prevede e regola la solidarietà passiva tra di esse
- Introduce la nozione di **«dipendenza economica»**…
- … per sancire la **parità di trattamento** dei Dipendenti della «App. econ. dipendente» rispetto a quelli della Committente

La nozione di «dipendenza economica» e la sua rilevanza



- L' Appaltatrice si considera economicamente dipendente quando nell'ultimo anno ha tratto **più di 3/4 del proprio fatturato** da contratti con la Committente o con imprese comunque collegate
- Le regole della parità di trattamento e della solidarietà passiva **eliminano alla radice ogni incentivo improprio** alla segmentazione del tessuto produttivo…
- … ma non si penalizza l'appalto quando l'appaltatore opera in condizione di **reale indipendenza**

Grazie della vostra attenzione

Questa presentazione di può scaricare dai siti
www.pietroichino.it
e *www.ichinobrugnatelli.it*