



**UNIMORE**  
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI  
MODENA E REGGIO EMILIA



**Relazioni industriali, lavoro e  
innovazione nell'era digitale  
Modena, 17 luglio 2019**

# **Prestazione di lavoro, organizzazione e funzione normativa del contratto collettivo nell'impresa 4.0**

Iacopo Senatori

Fondazione Marco Biagi

Università di Modena e Reggio Emilia

# Il contratto collettivo e Industria 4.0: perché e come

- Contratto collettivo come «fonte» privilegiata di disciplina dei rapporti di lavoro nelle organizzazioni produttive.
- Approccio non deterministico alla trasformazione digitale:
  - L'impatto (sociale, economico, giuridico) della trasformazione digitale è frutto di scelte.
  - L'organizzazione, e non la tecnologia, è dunque l'oggetto da regolare.

# Lo scenario di riferimento (1)

Le pratiche organizzative introdotte con Industria 4.0 esercitano effetti ambivalenti sul lavoro.

- «Tecnologie abilitanti», comunicazione da remoto e potenziamento dei processi decisionali.
- Management algoritmico e datificazione.
- Autonomia, discrezionalità, controllo.

# Lo scenario di riferimento (2)

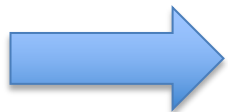
La schema giuridico del contratto di lavoro rimane caratterizzato dallo scambio economico e dal conflitto di interessi.

- Il coinvolgimento dei lavoratori nei processi decisionali (disegno, adozione, uso) normalmente raggiunge solo il livello più superficiale.
- Rigetto delle concezioni ireniche del lavoro 4.0 come auto-realizzazione.

# Industria 4.0 e prestazione di lavoro nell'ottica datoriale

Duttilità professionale: dalla mansione alla persona?

- Ridefinizione del contenuto dell'obbligazione di lavoro (job enrichment, job enlargement)...
- ... e dei parametri di misurazione e valutazione dell'adempimento (performance).
- Ruolo delle «soft skills» (adattamento, comunicazione, problem-solving ecc.): caduta della distinzione tra obblighi principali e accessori?
- Formazione professionale continua: diritto (del lavoratore) e obbligo (del datore).



Tendenza all'espansione dell'area del debito

# Industria 4.0 e prestazione di lavoro nell'ottica datoriale

Ridefinizione delle coordinate spazio-temporali della prestazione di lavoro.

- Area della responsabilità datoriale (obblighi di protezione): dal luogo all'ambiente di lavoro.
- Nuova metrica della prestazione lavorativa, tendenzialmente svincolata da parametri cronologici.
  - Problema della compatibilità con i diritti fondamentali dei lavoratori: cfr. CGUE C-55/18, *CC.OO. V. Deutsche Bank*:
    - Obbligo di predisporre un sistema obiettivo, affidabile e accessibile di misurazione dell'orario di lavoro, al fine di assicurare l'effettiva protezione dei diritti dei lavoratori (art. 31(2) CFREU).
    - Inadeguatezza di sistemi di misurazione indiretta quali e-mail, cellulari e computer.
    - In ogni caso, la Corte di giustizia considera l'orario di lavoro come la cornice esterna della prestazione lavorativa, senza implicare che la misurazione dell'orario debba concorrere alla valutazione della prestazione.

# Industria 4.0 e prestazione di lavoro nell'ottica datoriale

## Monitoraggio e controllo.

- Iper-subordinazione (controlli continuativi a distanza, es. «braccialetto Amazon»).
- Iper-standardizzazione procedurale come sostituto funzionale della contiguità fisica.
- Controllo a posteriori su prestazioni caratterizzate da genuina «autonomia» esecutiva, attraverso la raccolta e l'elaborazione dei dati prodotti nell'esecuzione del lavoro (people analytics).

# Industria 4.0 e interessi dei lavoratori: un catalogo per la contrattazione collettiva

- Chiara delimitazione degli obblighi contrattuali (anche rispetto ai margini di autonomia o discrezionalità attribuiti).
- Mantenimento e sviluppo della professionalità anche in funzione delle (inevitabili?) transizioni occupazionali.
- Trasparenza e controllo sulle decisioni organizzative, inclusa la valutazione della prestazione (criteri, procedure, modalità di raccolta dei dati). Non discriminazione.
- Protezione dell'identità digitale (profilazione).
- Salute e benessere.
- Equa retribuzione.



# Quali contenuti normativi per la contrattazione collettiva di Industria 4.0?

- Diritto al coordinamento. Es.:
  - Previa formalizzazione delle regole organizzative e del corrispondente grado di autonomia o discrezionalità.
  - Diritto al feedback.
  - Modelli: accordo individuale di lavoro agile ex l. n. 81/17; Art. 4(2)b TPWCD: obbligo datoriale di informare il lavoratore «che il lavoratore è impiegato in luoghi diversi o è libero di determinare il proprio luogo di lavoro (...)».

# Quali contenuti normativi per la contrattazione collettiva di Industria 4.0?

- Predeterminazione dei parametri e delle procedure di valutazione della performance (inclusi, in caso di valutazione mediante dispositivi informatici, natura dei dati e modalità della loro raccolta e analisi) e conseguente diritto di verifica e impugnazione delle decisioni.
  - Coerenza, proporzionalità.

# Quali contenuti normativi per la contrattazione collettiva di Industria 4.0?

- Non discriminazione.
  - Versante difensivo: rafforzamento dei controlli procedurali sulle decisioni imprenditoriali.
  - Versante espansivo: adattamento dell'organizzazione digitale alle esigenze dei lavoratori vulnerabili (es. lavoratori disabili, «accomodamenti ragionevoli»).

# Quali contenuti normativi per la contrattazione collettiva di Industria 4.0?

- Proporzionalità retributiva: riferita alle caratteristiche qualitative e quantitative della prestazione, in coerenza con l'espansione dei contenuti di quest'ultima.
  - Gli indicatori di performance dovrebbero tradursi in un equo bilanciamento tra componente fissa e variabile (performance-related) della retribuzione (no trasferimento del rischio sui lavoratori).

# Quali contenuti normativi per la contrattazione collettiva di Industria 4.0?

- Controllo sull'orario di lavoro.
  - Diritto alla disconnessione: coordinamento con preventiva formalizzazione delle modalità esecutive (grado di autonomia o discrezionalità goduta).
  - Misurazione:
    - possibile sperimentazione di forme partecipative?
    - l'affermazione del nesso con la funzione di tutela dei diritti dei lavoratori (CGUE C-55/18, *CC.OO. V. Deutsche Bank*) implica l'illegittimità di sistemi di misurazione che contraddicano tale fine (ipermetria).

# Quali contenuti normativi per la contrattazione collettiva di Industria 4.0?

- Supporto nelle transizioni occupazionali; responsabilizzazione dell'impresa.
  - Obbligo di formazione.
    - Art. 13 TPWCD: Gratuità, computo come tempo di lavoro ed erogazione durante l'orario di lavoro della formazione obbligatoria prevista da leggi o contratti collettivi «in relazione alla specifica mansione svolta dal prestatore di lavoro». Estensione a qualsiasi tipo di formazione?
  - Portabilità convenzionale delle qualifiche.
  - Sicurezza sociale, welfare aziendale.

# Conclusioni

- Gli effetti «a somma positiva» di Industria 4.0 non sono intrinseci ma devono essere costruiti.
- La regolazione (anche) contrattuale deve occuparsi del controllo sull'esercizio dei poteri datoriali (o della compartecipazione dei lavoratori ad esso) e della equa remunerazione del lavoro (empowerment).
- Concerto con la legge?