

Appalti, tecnologia e autonomia

Dalla digitalizzazione ai nuovi modelli di governance: LIGAL mostra rischi, confini normativi e opportunità a partire dal confronto con altri Paesi europei. Obiettivo: definire un percorso che renda la filiera più trasparente, efficiente e sostenibile



LIGAL presenta le prime evidenze dello studio comparato sulla normativa relativa agli appalti e alla somministrazione in Spagna, Germania, Francia nel settore della logistica e trasporto, studio che proseguirà con il coinvolgimento dei Paesi Bassi. Operativo da agosto 2025, il Laboratorio di innovazione giuslavoristica negli appalti della logistica è promosso da ADAPT, con la partecipazione di GLS, ANT, Randstad Services, ManHandWork e Assologistica, aperto all'adesione di ulteriori imprese e parti sociali.

Che cos'è LIGAL

Spazio condiviso di ricerca, confronto e sperimentazione tra imprese, parti sociali e istituzioni, sotto la guida di ADAPT si pone l'obiettivo di approfondire le trasformazioni dei modelli di organizzazione del lavoro nel settore logistica e trasporto, per promuovere una

sempre maggiore convergenza tra norma e prassi e consentire di sviluppare il business nel rispetto di regole chiare e modelli genuini.

«È un laboratorio, e non solo un osservatorio, perché l'intento è di trovare soluzioni pratiche che siano conformi alla norma, contribuendo al tempo stesso all'evoluzione della normativa, in modo da tener conto delle trasformazioni in atto, dalla presenza pervasiva delle tecnologie a un sempre maggior utilizzo della flessibilità in un mercato volatile. Il nostro intento come LIGAL è diventare un collettore di interessi sui temi giuslavoristici in ambito logistico, combinando ricerca scientifica comparata tra i principali Paesi europei e ascolto attivo degli operatori del settore», afferma Giada Benincasa, fondatrice del progetto promosso da ADAPT e vicepresidente della Commissione di certificazione dei contratti del Centro Studi Deal di Unimore.

I temi caldi da affrontare

Il programma prevede, una volta conclusa l'analisi comparata della normativa e della contrattazione collettiva degli altri Paesi europei, l'avvio di tavoli di confronto sia con le istituzioni, sia con la committenza. Per committenza si intendono sia i committenti degli appaltatori, anche se già invitati a far parte stabilmente del laboratorio, come nel caso di GLS, sia i clienti dei committenti degli appaltatori, come l'industria e la GDO.

Sono diversi i temi sul tavolo, a partire dall'uso delle tecnologie digitali che potrebbero portare a una forma di eterodirezione del lavoro, inammissibile per gli articoli 1655 del Codice Civile e 29, comma 1, d.lgs. n. 276/2003, che definiscono le caratteristiche di un appalto genuino: rischio di impresa, autonomia dei mezzi di produzione e dell'organizzazione del lavoro e potere direttivo in capo all'appaltatore.

Un altro tema caldo è quello della questione sindacale nella contrattazione di secondo livello, spesso asimmetrica e scollegata da quella confederale di primo livello, come pure i temi di privacy e di gestione di una popolazione aziendale multietnica e multiculturale, che si integrano con sfide giuslavoristiche.

«Oggi l'applicazione impropria delle tecnologie digitali, spesso motivo di contestazione in fase ispettiva e in procura, rischia di paralizzare il settore, di rallentare i processi e di aumentare i costi nella logistica. Le piattaforme digitali portano ottimizzazione ed efficienza, non si può tornare indietro, ma bisognerà lavorare su quei confini spesso sfumati, da parte della committenza, tra strumenti di processo e strumenti di comando sul personale dell'appaltatore. Questo distinguo, per esempio, è un assunto concettuale della governance tedesca, che intendiamo approfondire perché potrebbe aiutare ad avere più chiarezza sul limite di utilizzo dei dati e tecnologie del committente. Un altro rischio nell'uso di queste tecnologie è che sfocino in controlli a distan-

LE 3 LINEE DI LAVORO DI LIGAL

1. Genuinità degli appalti e definizione di modelli organizzativi trasparenti e conformi.
2. Analisi dell'impatto delle tecnologie digitali sui rapporti contrattuali e sull'autonomia gestionale.
3. Impatto delle tecnologie non solo sulla genuinità degli appalti, ma anche su altri profili giuslavoristici: dai controlli a distanza alle relazioni sindacali.

«La qualità dei processi e la trasparenza delle relazioni di lavoro sono ormai parte integrante della sostenibilità aziendale: LIGAL rappresenta un'opportunità per affrontare insieme in via prioritaria le sfide che la tecnologia porta con sé», commenta Guido Pietro Bertolone, CEO di GLS.

za del lavoratore, vietati dalla legge e regolamentati dall'art. 4 dello Statuto dei lavoratori», precisa la ricercatrice giuslavorista.

La contrattazione di secondo livello

Anche la contrattazione di secondo livello e lo strumento della flessibilità, seppur potenziata nell'ultimo CCNL della Logistica, trasporto merci e spedizione, possono



«L'intento di LIGAL è di trovare soluzioni pratiche che siano conformi alla norma, contribuendo al tempo stesso all'evoluzione della normativa, in modo da tener conto delle trasformazioni in atto, dalla presenza pervasiva delle tecnologie a un sempre maggior utilizzo della flessibilità in un mercato volatile»

Giada Benincasa

FONDATRICE DI LIGAL E VICEPRESIDENTE DELLA COMMISSIONE DI CERTIFICAZIONE DEI CONTRATTI DEL CENTRO STUDI DEAL DI UNIMORE

generare conflittualità, che portano a rallentamenti e, spesso, a un aumento non pianificato dei costi della manodopera.

«Abbiamo bisogno di più chiarezza a livello normativo e nella contrat-

APPALTI: IL GIARDINO DEL VICINO È SEMPRE PIÙ VERDE?

Dai primi risultati parziali dello studio comparato tra normativa spagnola, francese e tedesca circa appalti e somministrazione, emergono modelli analoghi al nostro, con similari indici di genuinità per l'outsourcing, anche rispetto all'uso delle tecnologie, che devono lasciare margini apprezzabili di autonomia all'appaltatore. Ciò che può differire è il peso specifico dei diversi indici, per esempio in Francia conta molto la monocommittenza come segnale di dipendenza economica e quindi di non genuinità dell'appalto. Inoltre, a livello applicativo, all'estero ci sarebbe meno pressione ispettiva.

LIGAL ha evidenziato per ogni Paese un elemento distintivo, che potrebbe essere un primo spunto di approfondimento e sviluppo anche in Italia per trovare soluzioni all'uso conforme delle tecnologie. Lo studio proseguirà confrontando la contrattazione collettiva e i sistemi di relazioni industriali nei diversi Paesi. In Francia è prevista la partecipazione preventiva dei lavoratori, con la consultazione del Comitato sociale ed economico prima dell'introduzione di tecnologie che potrebbero incidere sulle condizioni di lavoro e sul controllo dei lavoratori.

In Spagna si parla di "trasparenza algoritmica", ossia si informano i Comitati di impresa su sistemi digitali e algoritmi che potrebbero impattare l'organizzazione del lavoro, mentre in Germania si assume concettualmente un modello di governance funzionale. «In sostanza, la dottrina tedesca sta ragionando sulla distinzione tra tecnologie di processo che ottimizzano, organizzano e tracciano, con un impatto sul servizio, e tecnologie di comando che inciderebbero invece sulla prestazione di lavoro. La sfida anche per noi è come tenere distinti i due impatti di tecnologie digitali simili e spesso integrate tra loro», spiega Giada Benincasa.



«Nel momento in cui si comprende che il vero saving si fa attraverso l'efficienza organizzativa, la pianificazione del lavoro, la formazione, la valorizzazione del personale, non più da vedere come costo, ma come asset su cui investire, tutta la filiera potrà beneficiarne e sarà più virtuosa, oltre che compliant»

Chiara Martoglio

AD DI RANDSTAD SERVICES



«Abbiamo bisogno di più chiarezza a livello normativo e nella contrattazione di primo e secondo livello, su cosa possiamo e cosa non possiamo fare come aziende appaltatrici nella logistica di magazzino»

Annalisa Cavallo

CEO DI MANHANDWORK

tazione di primo e secondo livello, su cosa possiamo e cosa non possiamo fare come aziende appaltatrici nella logistica di magazzino. Con questo laboratorio tecnico, promosso dall'accreditata Scuola di giuslavoristi di ADAPT, cui aderisce anche Assologistica, con la partecipazione attiva della committenza e dei fornitori di servizi come noi, puntiamo a far sentire la nostra voce ai principali stakeholder: governo e parti sociali. Noi puntiamo a una totale trasparenza nei contratti, da un lato per ridurre i casi di interpretazioni diverse sulla genuinità dei contratti e, dall'altro, per migliorare la negoziazione con le parti sociali a livello territoriale», commenta Annalisa Cavallo, CEO di ManHandWork. LIGAL si propone di accompagna-

re un settore che cambia, cresce e intende orientarsi verso modelli giuridici sostenibili economicamente e socialmente, offrendo linee guida e strumenti non solo per la compliance, ma anche per una crescita culturale dell'organizzazione del lavoro.

«Abbiamo aderito subito a questa iniziativa, perché la compresenza di committenza, operatori di servizi e giuslavoristi esperti sarà senz'altro generativa di buone pratiche, strumenti e crescita comune. Sarà la nostra cassetta degli attrezzi per una evoluzione sostenibile. Nel momento in cui si comprende che il vero saving si fa attraverso l'efficienza organizzativa, la pianificazione del lavoro, la formazione, la valorizzazione del personale, non più da vedere come costo, ma come asset su cui investire, tutta la filiera potrà beneficiarne e sarà più virtuosa, oltre che compliant», commenta Chiara Martoglio, amministratore delegato di Randstad Services.

Per esempio, il comma 1 bis introdotto nel 2024 nell'articolo 29 della legge 276/2003 prevede che si debba scegliere il CCNL più rappresentativo della propria attività, benché spesso ancora venga applicato il CCNL Multiservizi, anziché della Logistica e Trasporti, per puro motivo di dumping sul costo della manodopera. La compliance può diventare il punto di partenza per uno sviluppo sostenibile dell'intero settore, come afferma anche Angelo Suardi, Direttore Operation di ANT: «Partecipare al Laboratorio significa contribuire a un ecosistema logistico più etico, consapevole e aperto al cambiamento, dove la compliance diventa leva di innovazione». ✕

Il commentario del CCNL



Assologistica e ADAPT University Press pubblicano il "Commentario aggiornato al 10 ottobre 2025" del CCNL Logistica, trasporto merci e spedizione, a cura di Giada Benincasa e Marco Menegotto. «Abbiamo fortemente voluto questa pubblicazione, frutto della collaborazione con

ADAPT, per fornire non solo una interpretazione del testo normativo, ma uno strumento di lavoro concreto e aggiornato, capace di rispondere alle esigenze quotidiane di chi opera in uno dei settori strategici per l'economia nazionale e internazionale», commenta Umberto Ruggerone, Presidente di Assologistica.