



**Numero 1 / 2026**

**Aldo Andrea PRESUTTO**

**Licenziamento e automazione intelligente:  
è tempo di ripensare il *repêchage***

# Licenziamento e automazione intelligente: è tempo di ripensare il *repêchage*

Aldo Andrea PRESUTTO

Avvocato

**Sommario:** 1. Un caso emblematico. – 2. Il problema. – 3. L'insufficienza dell'attuale *repêchage*. – 4. Per un obbligo di riqualificazione. – 5. Conclusioni.

## 1. Un caso emblematico.

Il Tribunale di Roma, con sentenza del 18 settembre 2025, respinge l'impugnazione del licenziamento di una *graphic designer* le cui mansioni sono state assorbite mediante strumenti di intelligenza artificiale generativa<sup>1</sup>.

Il caso merita attenzione non per il *decisum* – lineare applicazione di principi consolidati – ma per ciò che rivela. Il *Marketing Manager* della società ha dichiarato di aver progressivamente assunto le funzioni della ricorrente avvalendosi dell'IA, che «garantiva qualità elevata, risparmio economico e rapidità esecutiva». Non siamo di fronte a una soppressione del fabbisogno lavorativo, bensì a una sua riallocazione: l'algoritmo ha reso fungibili due posizioni in una.

È, a quanto consta, la prima pronuncia italiana che documenta questo fenomeno. Non sarà l'ultima.

## 2. Il problema.

L'intelligenza artificiale generativa segna una discontinuità rispetto alle precedenti ondate tecnologiche. L'automazione tradizionale aggrediva il lavoro manuale e proceduralizzabile; questa invade il territorio delle funzioni cognitive: ideazione, giudizio estetico, elaborazione concettuale<sup>2</sup>. Il perimetro delle mansioni sostituibili si dilata oltre ogni traguardo precedente.

Ne deriva una conseguenza che il giurista del lavoro non può eludere. Il principio secondo cui le scelte organizzative dell'imprenditore sfuggono al sindacato di merito<sup>3</sup> è stato elaborato in un contesto tecnologico profondamente diverso. Applicarlo meccanicamente all'automazione

---

<sup>1</sup> Trib. Roma, Sez. Lav., 18 settembre 2025

<sup>2</sup> La letteratura economica sul punto è ormai consolidata: v. D. ACEMOGLU – P. RESTREPO, *Artificial Intelligence, Automation, and Work*, in AA.VV., *The Economics of Artificial Intelligence*, Chicago, 2019, 197 ss.; E. BRYNJOLFSSON – A. MCAFEE, *The Second Machine Age*, New York, 2014, 89 ss.

<sup>3</sup> Cass. 16 marzo 2015, n. 5173; Cass. 14 maggio 2018, n. 11699.

intelligente rischia di svuotare il controllo giudiziale: basterebbe allegare l'adozione di un software per legittimare qualsiasi recesso.

Non propongo di sindacare l'an dell'innovazione tecnologica – rientra nell'area protetta dall'art. 41 Cost. – ma di verificare con maggior rigore il quomodo della sua ricaduta sul rapporto di lavoro.

### 3. L'insufficienza dell'attuale *repêchage*.

Il Tribunale ha escluso la ricollocazione per difetto delle competenze richieste dalle posizioni residue. Soluzione formalmente ineccepibile, che tuttavia sconta un limite strutturale.

L'obbligo di *repêchage*, nella sua configurazione tradizionale, opera come verifica statica: il datore accerta se esistano posizioni vacanti compatibili con il profilo del lavoratore. Se non ve ne sono, il licenziamento è legittimo.

Questo schema presuppone che le competenze siano un dato immutabile. Ma nel contesto dell'automazione intelligente, tale presupposto vacilla. L'impiego efficace dell'IA generativa richiede abilità – *prompting*, supervisione, validazione – che non sono radicalmente estranee al bagaglio di chi già opera nel settore. Un *graphic designer* possiede cultura visiva, sensibilità estetica, comprensione dei processi comunicativi: esattamente ciò che serve per guidare l'algoritmo, non per esserne rimpiazzato.

La domanda, allora, è se il datore possa limitarsi a constatare l'assenza di *fit* tra competenze esistenti e posizioni disponibili, o debba spingersi oltre.

### 4. Per un obbligo di riqualificazione.

La mia tesi è che, nel licenziamento determinato dall'automazione intelligente, l'obbligo di *repêchage* debba evolvere in un dovere di verificare la riqualificabilità del lavoratore.

L'argomento è lineare. Se la giurisprudenza ammette che il *repêchage* si estenda a mansioni inferiori<sup>4</sup>, a fortiori dovrebbe ricoprendere l'accertamento circa la praticabilità di percorsi formativi proporzionati. Il lavoratore sostituito dall'algoritmo è, nella generalità dei casi, il soggetto più idoneo a presidiarne l'utilizzo: conosce il dominio applicativo, i processi, le esigenze qualitative. Espellerlo senza neppure esplorare l'opzione formativa significa disperdere capitale umano e addossare al singolo l'intero costo di una transizione di cui l'impresa raccoglie i benefici.

Non si tratta di imporre oneri sproporzionati. Il *repêchage* formativo che propongo è circoscritto: riguarda percorsi di riqualificazione ragionevoli, compatibili con l'organizzazione aziendale, finalizzati a integrare – non a sostituire – la tecnologia. Un test di proporzionalità, non un vincolo paralizzante.

---

<sup>4</sup> Cass. 22 marzo 2016, n. 5592.

Il quadro europeo conforta questa lettura. Il Regolamento sull'intelligenza artificiale classifica come «ad alto rischio» i sistemi impiegati per decisioni incidenti sulla cessazione del rapporto di lavoro, imponendo obblighi di trasparenza e supervisione umana<sup>5</sup>. Se l'ordinamento europeo presidia l'IA che *decide* il licenziamento, non dovrebbe presidiare anche quella che lo *determina* sul piano organizzativo?

## 5. Conclusioni.

La sentenza romana applica correttamente il diritto vigente. Ma il diritto vigente è figlio di un'altra stagione tecnologica.

Di fronte all'automazione intelligente, l'alternativa è secca: o il controllo giudiziale si adegua, elaborando strumenti più incisivi, o si rassegna a un ruolo notarile. L'evoluzione del *repêchage* in chiave formativa rappresenta, a mio avviso, la via più coerente con i principi dell'ordinamento e più rispettosa dell'equilibrio tra ragioni dell'impresa e tutela del lavoro.

Nel silenzio del legislatore, spetta all'interprete farsi carico di questa costruzione. La pronuncia di Roma, pur senza volerlo, ne indica l'urgenza.

---

<sup>5</sup> Reg. (UE) 2024/1689, Allegato III, punto 4, lett. *a*). Sul tema, nella letteratura giuslavoristica italiana, A. ALOISI – V. DE STEFANO, *Il tuo capo è un algoritmo*, Roma-Bari, 2020, spec. 145 ss.; E. DAGNINO, *Dalla fisica all'algoritmo*, Bergamo, 2019, 89 ss.