



# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BARI “ALDO MORO”

DIPARTIMENTO DI  
GIURISPRUDENZA

DOTTORATO DI RICERCA IN  
“DIRITTI E TUTELE NEI MERCATI GLOBALIZZATI”

Ciclo  
XXXVII

Settore Scientifico Disciplinare IUS/07

---

**Oltre le mansioni:  
il lavoratore creativo tra professionalità fluide e  
tentativi di regolazione collettiva**

Supervisore (Tutor):  
Ch.ma Prof.ssa Stella Laforgia

Dottorando:  
Dott. Federico Coppola

Coordinatore:  
Ch.mo Prof. Vito Sandro Leccese

---

Esame finale 2025



# INDICE

|                                                                                                                                   |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| INTRODUZIONE ALLA RICERCA. POSIZIONE DEL PROBLEMA E PROFILI METODOLOGICI: SULLA “DISTRUZIONE CREATIVA” DEL MONDO DEL LAVORO ..... | 1 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|

|                                                                                                       |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| CAPITOLO I: LA NUOVA GEOGRAFIA DELLE COMPETENZE: TECNOLOGIA, ORGANIZZAZIONE E FUTURO DEL LAVORO ..... | 9 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|

|                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. L’evoluzione del lavoro: dal post-fordismo ai <i>network</i> globali del valore....         | 9  |
| 2. Tecnologie abilitanti: il cuore di Industria 4.0? .....                                     | 12 |
| 2.1. Il ruolo dell’Intelligenza Artificiale .....                                              | 16 |
| 3. Oltre l’automazione, un cambiamento socioculturale .....                                    | 23 |
| 4. Nuovi modelli organizzativi: la rivoluzione del capitale umano .....                        | 27 |
| 5. Le competenze morfogenetiche .....                                                          | 32 |
| 6. <i>Lifelong &amp; seamless learning</i> come paradigma della formazione nelle imprese ..... | 37 |
| 7. Il Lavoratore Creativo: dall’artigianato tradizionale a quello digitale .....               | 45 |
| 8. <i>Race/Rage Against the Machine</i> : quale sarà il futuro del lavoro? .....               | 51 |

|                                                                                                                                                   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| CAPITOLO II: IL QUADRO LEGALE DI RIFERIMENTO: LA DISCIPLINA DELLE MANSIONI TRA FLESSIBILITÀ ORGANIZZATIVA E TUTELA DEL PRESTATORE DI LAVORO ..... | 58 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

|                                                                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. La portata innovativa (inespressa?) della riforma del 2015 .....                                                          | 58 |
| 2. La mobilità endoaziendale. Profili generali .....                                                                         | 63 |
| 3. L’individuazione delle mansioni di assunzione: la determinazione dell’area del debito di prestazione del lavoratore ..... | 64 |
| 4. L’evoluzione dei confini della mobilità orizzontale: il superamento del filtro dell’equivalenza .....                     | 74 |
| 4.1. Il nuovo “arbitro” nella disciplina del mutamento di mansioni: dal giudice alle parti collettive .....                  | 77 |
| 5. Le ipotesi di demansionamento .....                                                                                       | 81 |
| 5.1. Lo <i>ius variandi in pejus</i> e il giustificato motivo .....                                                          | 85 |
| 5.2. Il rinvio alla contrattazione collettiva.....                                                                           | 90 |
| 5.3. Le variazioni consensuali dell’oggetto contrattuale .....                                                               | 93 |
| 6. La mobilità ascendente .....                                                                                              | 97 |
| 6.1. Il periodo per l’assegnazione definitiva .....                                                                          | 98 |

|                                         |     |
|-----------------------------------------|-----|
| 6.2. Le nuove ragioni sostitutive ..... | 101 |
| 6.3. La volontà del lavoratore.....     | 102 |
| 7. L'obbligo formativo.....             | 103 |

### CAPITOLO III: DAL LEGISLATORE ALLE PARTI SOCIALI: IL LENTO CAMMINO DELLA RIFORMA DEGLI INQUADRAMENTI NEL DIRITTO DEL LAVORO ITALIANO .....

108

|                                                                                                                           |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. Tutela della professionalità e sistemi classificatori: un equilibrio da ricostruire .....                              | 108 |
| 2. Trasformazione e lineamenti dei sistemi di inquadramento .....                                                         | 113 |
| 2.1. La sopravvivenza delle strutture classificatorie corporative nel primo dopoguerra.....                               | 113 |
| 2.2. La <i>job evaluation</i> come ipotesi riformatrice .....                                                             | 114 |
| 2.3. Origini e affermazione dell'inquadramento unico .....                                                                | 115 |
| 2.4. Dalla crisi dell'inquadramento unificato ai sistemi <i>broad banding</i> ....                                        | 117 |
| 3. I sistemi retributivi incentivanti e legati alla <i>performance</i> .....                                              | 119 |
| 4. Le tendenze evolutive della contrattazione collettiva nazionale.....                                                   | 121 |
| 4.1. Tra norma e prassi: l'attuazione incompiuta della riforma dell'art. 2103 c.c.....                                    | 124 |
| 4.2. Modelli di inquadramento per competenze e strategie retributive orientate alla <i>performance</i> .....              | 128 |
| 4.2.1. Il settore metalmeccanico e l'esperienza paradigmatica del CCNL Metalmeccanici industria del 5 febbraio 2021 ..... | 143 |
| 4.3. La centralità della formazione professionale.....                                                                    | 150 |
| 4.4. L'istituzione di Commissioni sull'inquadramento .....                                                                | 159 |
| 5. Il ruolo della contrattazione collettiva aziendale .....                                                               | 164 |

### OSSERVAZIONI CONCLUSIVE: LUCI E OMBRE DI UNA RIVOLUZIONE IN CORSO .....

177

### BIBLIOGRAFIA .....

181

## INTRODUZIONE ALLA RICERCA.

### POSIZIONE DEL PROBLEMA E PROFILI METODOLOGICI:

#### SULLA “DISTRUZIONE CREATIVA” DEL MONDO DEL LAVORO

La rivoluzione digitale ha innescato un processo di ripensamento complessivo del contesto sociale ed economico, tanto da prospettare l'idea di una “*distruzione creativa*” del mondo del lavoro <sup>(1)</sup>.

La c.d. “*Quarta Rivoluzione Industriale*” è, infatti, un fenomeno tanto economico quanto antropologico <sup>(2)</sup>. Si assiste all'emersione di un modello di società in cui i concetti di tempo e spazio vengono progressivamente rielaborati. Questo processo si accompagna a una espansione continua della comunicazione a distanza, a una sempre più ampia accessibilità collettiva alle informazioni e a una circolazione accelerata del sapere.

È in corso una vera e propria digitalizzazione delle relazioni sociali che investe significativamente i modelli di organizzazione del lavoro.

Il diritto del lavoro ha da sempre costituito «*un osservatorio privilegiato dei rapporti fra diritto e tecnica*» <sup>(3)</sup>. La trasformazione digitale del lavoro coincide, infatti, con una crescente automazione che ridefinisce i termini del rapporto tra sistema tecnico e sistema sociale e riaccende la tradizionale *querelle* tra progresso tecnico, crescita economica, produttività ed occupazione <sup>(4)</sup>, con la conseguenza di suscitare molti interrogativi, vecchi e nuovi, non solo sulla ridefinizione

---

<sup>(1)</sup> L'espressione “*distruzione creativa*” descrive il processo di eliminazione di pratiche consolidate al fine di introdurre nuove tecnologie, prodotti innovativi, metodi di produzione avanzati e mezzi di distribuzione più efficienti (cfr. J. SCHUMPETER, *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper & Brothers, 1942).

<sup>(2)</sup> Per una lettura del fenomeno in chiave socio-antropologica, si consiglia la lettura di G.O. LONGO, *Homo technologicus*, Ledizioni, 2001; A. MONGILI, *Tecnologie dell'informazione e società*, Carocci, 2007; M. CERULO, *Sociologia delle emozioni*, Il Mulino, 2018.

<sup>(3)</sup> A. SUPLOT, *Homo juridicus. Saggio sulla funzione antropologica del Diritto*, Mondadori, 2006, p. 143.

<sup>(4)</sup> Cfr. R. ALBANO, S. BERTOLINI, Y. CURZI, T. FABBRI, T. PARISI, *DigitAgile: l'ufficio nel dispositivo mobile. Opportunità e rischi per i lavoratori e aziende*, in *Osservatorio MU.S.I.C. Working Paper Series*, 2017, 3, p. 2.

dell'organizzazione del lavoro in virtù dell'accentuato *disembedding* della postazione individuale dai tempi e dai luoghi *standard* dell'organizzazione formale ma anche sul ruolo e sulla qualificazione giuridica del lavoratore.

L'accelerazione dei processi di cambiamento tecnologico, incalzata anche dai recenti eventi di natura sociale, politica ed economica, ha condotto ad una graduale riorganizzazione delle imprese “internazionalizzate”.

La rivoluzione dei *network* globali sembra essere una tappa cruciale del lungo processo di evoluzione dei sistemi industriali di stampo *taylor-fordista* iniziato quasi cinquanta anni fa che sta conducendo al completo superamento del paradigma della produzione di massa <sup>(5)</sup>. Si è passati, infatti, da un sistema caratterizzato dalla scansione dei tempi sulla base del ritmo dei macchinari secondo un modello organizzativo neutro ed impersonale, votato al funzionamento della fabbrica ed insensibile agli interessi privati dei singoli lavoratori, al modello “*post fordista*”, sistema in cui il lavoro addirittura non si configura più esclusivamente come attività subordinata, priva di contenuti qualificanti e scandita dalla ripetizione, ma tende sempre più ad assumere tratti di autonomia, creatività e valorizzazione delle competenze. Questo nuovo paradigma non riguarda soltanto le grandi imprese, ma investe anche realtà emergenti come le *startup*, presentandosi non più come terreno di

---

<sup>(5)</sup> Si potrebbe dividere questo processo di cambiamento in due fasi. Durante la prima (c.d. *post-fordismo*), i cambiamenti si sono sviluppati lentamente attraverso processi interni alle imprese caratterizzati da innovazioni tecnologiche e organizzative adottate con gradualità, secondo una sperimentazione circoscritta. In questa fase, le principali novità sono riconducibili a quattro tipologie: l'automazione industriale, l'innovazione dei sistemi di gestione, la *Lean Production* e l'impresa rete. Nella seconda, invece, la rapida internazionalizzazione dell'economia e lo sviluppo impetuoso dei mercati extraeuropei hanno prodotto un'accelerazione del cambiamento dovuto alla circostanza che le imprese erano obbligate a seguire l'innovazione per sopravvivere. Le imprese hanno, infatti, dovuto attuare riorganizzazioni interne per aumentare l'efficienza e la flessibilità operativa e riconfigurare completamente l'intera catena produttiva (c.d. *supply chain*). Per una più ampia ricostruzione, si rinvia a L. PERO, *Organizzazione, lavoro e tecnologie 4.0*, in *Professionalità Studi*, 2017, I, pp. 4-7.

conflitto ideologico permanente, bensì come spazio orientato alla collaborazione e alla condivisione di obiettivi comuni <sup>(6)</sup>.

I cambiamenti legati alla tecnologia e quelli connessi all'organizzazione sono, dunque, fenomeni che procedono in parallelo e si alimentano vicendevolmente <sup>(7)</sup>. L'evoluzione che il mercato del lavoro sta affrontando in uno scenario caratterizzato dall'elevata complessità dei *network* produttivi, dalla disponibilità di diverse tecnologie e da una vasta gamma di prodotti e servizi, non può essere letta unicamente attraverso le anacronistiche lenti della teoria del determinismo tecnologico. Il cambiamento, infatti, non viene più trainato solo dall'affermarsi di una tecnologia dominante ma è il prodotto della ottimizzazione congiunta di nuove tecnologie e di nuove soluzioni di sviluppo organizzativo.

L'analisi del nuovo paradigma industriale, inteso come modello produttivo, tecnologico o semplicemente come modello di organizzazione del lavoro o di relazioni industriali, risulta tuttavia incompleta e fuorviante se non viene considerata come la «*relazione tra questi mutamenti e l'environment, ossia la forma specifica di aggiustamento dell'organizzazione alle esigenze ad essa poste dal sistema economico, dal sistema delle conoscenze scientifiche, dal sistema sociale*» <sup>(8)</sup>.

---

<sup>(6)</sup> Cfr. M. TIRABOSCHI, *La nuova "Grande trasformazione" del lavoro: le ragioni di un blog curato dai giovani di ADAPT per "Nova" del Sole 24 Ore*, in E. DAGNINO, F. NESPOLI, F. SEGHEZZI (a cura di), *La nuova grande trasformazione del lavoro. Lavoro futuro: analisi e proposte dei ricercatori ADAPT*, ADAPT Labour Studies e-Book series, ADAPT University Press, 2017, 62, p. 2.

<sup>(7)</sup> Sono numerosi i casi in cui l'adozione di una nuova tecnologia facilita l'emergere di una nuova forma di organizzazione. Si pensi, ad esempio, al rapporto tra la comunicazione a distanza resa possibile dai *social network* e la diffusione dei *team* virtuali o delle comunità di pratica. Allo stesso modo, il processo può avvenire al contrario: in alcuni casi, l'implementazione di nuove soluzioni organizzative, come i *team* operai con margini definiti di autonomia, promuove l'integrazione di nuove tecnologie (gli *Ipad* di postazione di lavoro per dialogare direttamente con la funzione qualità e la manutenzione). Cfr. L. PERO, *Organizzazione, lavoro e tecnologie 4.0*, op. cit., pp. 7-8.

<sup>(8)</sup> F. BUTERA, *I frantumi ricomposti. Struttura e ideologia nel declino del «taylorismo» in America*, Marsilio, 1972, p. 20.

Tra i principali limiti della ricerca sulla quarta rivoluzione industriale vi è, infatti, la tendenza a identificarla esclusivamente come un nuovo paradigma tecnologico. Di conseguenza, l'analisi dei suoi livelli di applicazione si concentra spesso solo sulla tecnologia disponibile e sugli investimenti effettuati. Pur riconoscendo il ruolo cruciale della tecnologia come elemento distintivo del cambiamento in corso, è proprio la sua pervasività nei sistemi produttivi, negli strumenti di uso quotidiano e nelle dinamiche sociali, economiche, politiche e culturali che rende indispensabile un approccio olistico per comprenderne appieno la portata.

Diverse evidenze suggeriscono che la natura rivoluzionaria di *Industry 4.0* possa essere interpretata come una nuova “*Grande Trasformazione*” in senso “polanyiano” <sup>(9)</sup>, che, dagli inizi del nuovo millennio e in particolare nell'ultimo decennio, sta ridefinendo le economie industriali a livello globale, non solo occidentale. Inoltre, risulta limitativo affrontare questo fenomeno, nel contesto delle politiche economiche, esclusivamente in relazione all'evoluzione dei sistemi industriali nazionali. Tale riduzione non considera adeguatamente gli effetti della globalizzazione, l'ulteriore riduzione delle distanze internazionali favorita dalle nuove infrastrutture digitali e la rinnovata centralità dei territori, i quali, anche su scala nazionale, emergono come poli strategici grazie alla concentrazione tecnologica.

In tale scenario, in cui le mansioni sono sempre più caratterizzate da dinamismo e mutevolezza, è cambiato il modo in cui il lavoro viene organizzato e percepito ed è mutato, conseguentemente, il “*prototipo*”

---

<sup>(9)</sup> Cfr. K. POLANYI, *La Grande Trasformazione*, Einaudi, 1974. Con l'espressione “*Grande Trasformazione*”, l'A. descrive il passaggio alla società di mercato moderna, in cui elementi fondamentali della vita sociale, come il lavoro, la terra e la moneta, vengono trattati come “*merci fittizie*”, cioè beni che, pur non essendo prodotti per la vendita, vengono regolati dalla logica del mercato. La mercificazione del lavoro, in particolare, segna una svolta antropologica, poiché assoggetta l'attività umana a meccanismi economici impersonali, minacciando la coesione sociale e l'integrità dell'individuo.

del lavoratore. Si assiste alla riscoperta della dimensione qualitativa del lavoro. Si diffondono modelli organizzativi che richiedono maggiori conoscenze, partecipazione e autonomia da parte del lavoratore e che promuovono l'impiego di competenze non solo tecniche ma anche personali e sociali <sup>(10)</sup>.

Tale rimodulazione dell'organizzazione del lavoro deve, però, essere preceduta dall'imprescindibile acquisizione, mediante percorsi di formazione e di aggiornamento, di competenze tecniche, gestionali e relazionali, c.d. “*skills 4.0*” <sup>(11)</sup>, così che uomo e macchina possano agire in un rapporto di complementarità e collaborazione, garantendo quei risultati non ottenibili tramite la sola «*naked technology*» <sup>(12)</sup>.

I temi della “*formazione*” e della tutela della “*professionalità*” tornano, dunque, prepotentemente al centro del dibattito.

Cambiando l'idea di lavoro e del modo di fare impresa, l'attenzione nei contratti collettivi si sposta, inevitabilmente, sulla valorizzazione delle nuove professionalità richieste ed agite, con percorsi che sembrano prospettare il superamento delle tradizionali categorie di inquadramento (non solo giuridico) del lavoro <sup>(13)</sup>. Le nuove professioni si diffondono anche in settori prima caratterizzati dalla prevalenza di lavori manuali o esecutivi al fine di presidiare i nuovi

---

<sup>(10)</sup> L'introduzione di nuovi modelli produttivi e organizzativi può comportare, infatti, l'eliminazione di compiti e mansioni, la dequalificazione degli stessi attraverso il trasferimento di abilità precedentemente manuali alle nuove “*macchine intelligenti*”, l'obsolescenza di alcune figure professionali o, al contrario, la nascita di nuove, nonché la trasformazione dei contenuti di specifiche posizioni lavorative. Sul punto, G. PELLACANI, *I riflessi della qualità sui sistemi di inquadramento, sulle categorie legali e sulla mobilità interna*, in L. GALATINO (a cura di), *Qualità e rapporto di lavoro*, Giuffrè, 1995, p. 114; L. FERLUGA, *Tutela del lavoratore e disciplina delle mansioni*, Giuffrè, 2012, p. 17.

<sup>(11)</sup> Cfr. D. MARINI, *Lavoratori imprenditivi 4.0. Il lavoro nell'epoca della quarta rivoluzione industriale*, Community Media Research, 2016, *passim*.

<sup>(12)</sup> L'espressione “*naked technology*” è stata utilizzata, nel 2002, da George F. Colony (CEO di *Forrester Research*) per sottolineare che l'introduzione della tecnologia in un'impresa che non modifichi contestualmente i processi e l'organizzazione è fonte di spreco e riduzione del ritorno sugli investimenti. Cfr. F. BUTERA, *Lavoro e organizzazione nella quarta rivoluzione industriale: la nuova progettazione socio-tecnica*, in *L'Industria*, 2017, p. 3.

<sup>(13)</sup> Secondo M. NAPOLI, *La professionalità*, in *Il diritto del lavoro tra conferme e sviluppi*, Giappichelli, 2006, p. 490, la professionalità è la «*dimensione necessaria, non sempre riconosciuta e tutelata, per l'esplicazione di qualsiasi lavoro, sia autonomo che subordinato nelle imprese*».

mercati (reali e virtuali) dei servizi e di soddisfare la richiesta di prodotti sempre più diversificati e customizzati.

È in corso, dunque, una rivoluzione profonda, capace di rimettere in discussione i capisaldi del sistema in virtù dell'affermazione di un nuovo modo di lavorare, molto differente da quello conosciuto nel paradigma capitalistico del lavoro dipendente che ha, fra i suoi risvolti più interessanti, la riflessione sullo stato dell'arte dei processi di riforma degli obsolescenti sistemi di classificazione del personale e dei meccanismi di remunerazione delle nuove professionalità, previsti all'interno dei contratti collettivi.

La ricerca svolta muove dalla volontà di indagare, con un approccio trasversale, un tema tradizionale del diritto del lavoro in continuo rinnovamento: la “*disciplina delle mansioni*”.

Nel primo segmento, ci si interroga sul ruolo che il “*lavoratore creativo*” può o potrà ricoprire all'interno di un modello di impresa nuova, organizzata secondo un assetto non più rigidamente gerarchico ma orizzontale e sul rapporto tra automazione e sostituzione del lavoro, con un approfondimento sulle dinamiche occupazionali e sulle strategie adottate dalle imprese per affrontare le sfide della trasformazione digitale.

Lo studio condotto nella seconda sezione è stato realizzato adottando un metodo diacronico, in virtù del quale l'analisi del dato letterale dell'art. 2103 c.c. è stata accompagnata da una riflessione sui problemi interpretativi e applicativi conseguenti alle modifiche apportate alla materia dall'art. 3 del d.lgs. n. 81/2015. L'esame dell'evoluzione del dato normativo ha consentito, pertanto, la collocazione sistematica della nuova disciplina e l'individuazione di precise linee di continuità/discontinuità tra di essa, la giurisprudenza e la dottrina nella ricerca di nuovi punti dinamici di bilanciamento fra diritti e libertà

economiche nel processo di ridefinizione della mappa dei poteri e dei contropoteri (individuali e collettivi) nella vita quotidiana dell'ambiente di lavoro.

Per l'effetto, la riflessione, si è, successivamente, focalizzata sull'inedita centralità che il legislatore ha riconosciuto alla contrattazione collettiva, per spostarsi, ancora, sul piano delle conseguenze che le nuove disposizioni stanno producendo sul concreto atteggiarsi del rapporto di lavoro tra le Parti individuali del contratto, dedicando ampio spazio alla registrazione delle ritrosie e delle resistenze manifestate dalle Parti sociali nella loro regolazione. Nel merito, in tale segmento, muovendo da uno studio della fisionomia e della complessità dei sistemi di inquadramento, come determinati dalla contrattazione collettiva nazionale del settore privato stipulata dopo l'entrata in vigore del d.lgs. n. 81/2015 <sup>(14)</sup>, ci si interroga su quali siano i fattori che stanno determinando la rigidità o, diversamente, il "riformismo" (ove e se vi è stato), degli schemi di classificazione del personale nel sistema di relazioni industriali italiano. L'obiettivo è stato, dunque, quello di approfondire le motivazioni per cui, nonostante le Parti sociali abbiano più volte annunciato l'intenzione di rivedere i sistemi di inquadramento o avviato un confronto sul tema, i propositi di riforma stiano procedendo a rilento o siano rimasti, ad oggi, del tutto disattesi.

Non si è mancato, in ultimo, di osservare l'impatto che la contrattazione aziendale sta avendo sulla definizione dell'impianto e delle procedure

---

<sup>(14)</sup> L'ambito della ricerca è stato circoscritto al lavoro privato. Di conseguenza, le norme riguardanti il mutamento di mansioni nel lavoro pubblico sono state trattate solo per brevi cenni, data la loro diversa *ratio* e finalità. Analogamente, la medesima impostazione è stata adottata anche per quanto attiene l'analisi della contrattazione collettiva.

valutative delle *performance* professionali e sui meccanismi di collegamento tra professionalità e retribuzione <sup>(15)</sup>.

Occorre precisare che i contratti analizzati sono stati selezionati in base alla rappresentatività storica e giuridica delle associazioni firmatarie, in virtù della rilevanza occupazionale dei settori dell'economia privata considerati e della tendenziale distribuzione tra settori *capital intensive* e *labour intensive* <sup>(16)</sup>.

---

<sup>(15)</sup> Per una corretta comprensione dei risultati emersi dall'analisi, si rendono necessarie alcune osservazioni di carattere metodologico. In particolare, va sottolineata la carenza di un sistema organico e obbligatorio di raccolta e deposito dei contratti collettivi aziendali e territoriali in Italia, con l'eccezione delle intese connesse a misure pubbliche incentivanti, come i contratti di solidarietà. Tale assenza di dati ufficiali e sistematici rende complesso non solo reperire i testi negoziali, ma anche fornire un quadro attendibile della diffusione e delle caratteristiche della contrattazione di secondo livello. Ne consegue che l'indagine qui condotta si basa su fonti disponibili presso archivi pubblici e analisi qualitative di contratti accessibili.

<sup>(16)</sup> Non sono stati presi in considerazione gli accordi sottoscritti da organizzazioni sindacali prive di significativa rappresentatività, poiché la loro incidenza sul totale dei rapporti di lavoro è marginale e non tale da configurare un reale contropotere negoziale. Si segnala, infatti, che il 96% dei lavoratori del settore privato – con esclusione del comparto agricolo e del lavoro domestico – risulta coperto da contratti collettivi firmati da federazioni aderenti a Cgil, Cisl e Uil (cfr. CNEL, *XXVI Rapporto mercato del lavoro e contrattazione collettiva*, 2025, disponibile all'indirizzo: <https://www.cnel.it/Portals/0/CNEL/NOTIZIARIO%20CNEL%20PRIMO%20TRIMESTRE%202024/Rapporto%20mercato%20del%20lavoro.pdf?ver=2025-04-24-123832-037&timestamp=1745498315354>).

# CAPITOLO I:

## LA NUOVA GEOGRAFIA DELLE COMPETENZE: TECNOLOGIA, ORGANIZZAZIONE E FUTURO DEL LAVORO

**SOMMARIO:** 1. *L'evoluzione del lavoro: dal post-fordismo ai network globali del valore* – 2. *Tecnologie abilitanti: il cuore di Industria 4.0?* – 2.1. *Il ruolo dell'Intelligenza Artificiale* – 3. *Oltre l'automazione, un cambiamento socioculturale* – 4. *Nuovi modelli organizzativi: la rivoluzione del capitale umano* – 5. *Le competenze morfogenetiche* – 6. *Lifelong & seamless learning come paradigma della formazione nelle imprese* – 7. *Il Lavoratore Creativo: dall'artigianato tradizionale a quello digitale* – 8. *Race/Rage Against the Machine: quale sarà il futuro del lavoro?*

### **1. L'evoluzione del lavoro: dal post-fordismo ai *network* globali del valore**

Le recenti crisi economiche, acuite da eventi globali quali la pandemia e le tensioni geopolitiche, hanno accelerato, in tutto il mondo, la trasformazione organizzativa delle imprese, favorendo la digitalizzazione dei processi produttivi <sup>(17)</sup>.

Questo fenomeno, supportato da programmi governativi di modernizzazione industriale ha suscitato preoccupazioni diffuse sulla possibile sostituzione del lavoro umano con le macchine, alimentando il dibattito mediatico e accendendo l'interesse di economisti e analisti del settore.

---

<sup>(17)</sup> Un riferimento ormai classico è rappresentato dal saggio di G. VARDARO, *Tecnica, tecnologia e ideologia della tecnica nel diritto del lavoro*, in *Pol. Dir.*, 1986, pp. 75 ss., in cui l'A. anticipa con notevole lungimiranza i profondi cambiamenti che le tecnologie informatiche avrebbero indotto nel rapporto tra impresa e lavoro. In particolare, Vardaro evidenzia il progressivo declino della figura "eroica" dell'imprenditore, inteso come unico regista del processo produttivo e dominatore della tecnica, e mette in luce il rafforzarsi del legame tra subordinazione tecnica e dimensione esistenziale, con una tendenza a ricondurre molteplici forme di lavoro atipico entro la cornice del lavoro subordinato tradizionale.

Osservando lo scenario con una prospettiva più ampia, è possibile, però, notare che l'evoluzione dei sistemi industriali tradizionali non è un evento improvviso, ma il culmine di un percorso iniziato circa cinquanta anni fa. Se in passato, però, la trasformazione è stata graduale, avvenendo in un mercato ancora relativamente stabile, le attuali innovazioni digitali stanno avendo un impatto decisamente più evidente e di vasta portata. Tra gli anni Ottanta e Novanta, infatti, i cambiamenti introdotti nelle imprese si sono sviluppati in modo progressivo e sperimentale, tanto da apparire come mere ottimizzazioni del modello. Le principali innovazioni di questo periodo riguardano l'automazione industriale, l'adozione dei *sistemi ERP*, la *Lean Production* e il concetto di "*impresa rete*", tutte strategie che hanno ampliato e diversificato i modelli competitivi aziendali. Successivamente, dalla fine degli anni Novanta in poi, le imprese si sono trovate ad affrontare una trasformazione profonda e spesso "obbligata" per garantire la loro sopravvivenza. L'apertura dei mercati, la digitalizzazione e la necessità di maggiore flessibilità produttiva hanno spinto le aziende a riorganizzare radicalmente le loro "*supply chain*", estendendole a livello internazionale e integrandole in economie emergenti. Sono emersi, così, modelli di collaborazione transnazionale tra imprese grandi e piccole, definiti "*piattaforme produttive*" o "*reti globali di produzione*". Questi *network* comprendono sia le aziende *leader*, localizzate nei paesi più industrializzati, sia le lunghe catene di subfornitura che si estendono nei paesi emergenti. Le imprese all'interno di questi ecosistemi sono strettamente interconnesse: il successo delle une dipende da quello delle altre, e l'innovazione di prodotto nelle aziende capofila è supportata dall'ottimizzazione dei costi e dall'innovazione di processo delle aziende fornitrici. Tuttavia, l'eterogeneità dei settori e delle singole

imprese determina una forte differenziazione nei modelli competitivi adottati <sup>(18)</sup>. L'accesso alle reti globali di produzione rappresenta un vantaggio strategico sia per le grandi imprese di settori come l'*automotive* e l'elettronica, sia per le piccole e medie imprese dei distretti industriali, come quelli tessili, meccanici, dell'arredamento e della plastica.

Alla luce del quadro descritto, diventa centrale osservare non solo la dimensione socioeconomica del nuovo paradigma produttivo, ma anche gli impatti diretti sul lavoro e sulle competenze, sia in termini di domanda di abilità tecniche sia per quanto riguarda le modalità di esecuzione della prestazione lavorativa.

L'evoluzione del lavoro in "*Industria 4.0*" si caratterizza, infatti, per l'adozione di un'organizzazione più dinamica e flessibile, in cui si assiste alla valorizzazione delle competenze non solo tecniche ma anche personali e sociali. In particolare, il passaggio a modelli produttivi più innovativi richiede una costante formazione e aggiornamento delle competenze, attraverso percorsi che favoriscano la complementarità tra uomo e macchina e il superamento delle rigide gerarchie aziendali tradizionali.

L'attenzione nei contratti collettivi si sposta così sulla valorizzazione delle nuove professionalità, con implicazioni che vanno oltre le tradizionali categorie di inquadramento del lavoro <sup>(19)</sup>.

---

<sup>(18)</sup> A partire dagli anni Novanta, l'espansione delle catene del valore su scala globale ha trasformato radicalmente il funzionamento dei settori manifatturieri e dei servizi, contribuendo a rendere l'economia strutturalmente interconnessa e dipendente da filiere di approvvigionamento estese. Tuttavia, nel corso dell'ultimo decennio, le crescenti vulnerabilità logistiche e le tensioni geopolitiche hanno spinto molti Stati ad adottare misure correttive – quali dazi doganali, restrizioni normative o incentivi selettivi – nel tentativo di riconfigurare tali assetti. In risposta, numerose imprese hanno avviato strategie di riorganizzazione delle *supply chain*, adottando pratiche di *nearshoring* (avvicinamento geografico dei siti produttivi), *friendshoring* (delocalizzazione verso Paesi politicamente affini) e *reshoring* (rilocalizzazione interna delle attività precedentemente delocalizzate). Sul tema, L. PERO, *Organizzazione, lavoro e tecnologie 4.0*, op. cit., pp. 4-7; IDEM, *Innovazione organizzativa e lavoro*, in RGL, 2025, 2, pp. 184-186.

<sup>(19)</sup> Cfr. L. ZOPPOLI, *La professionalità dei lavoratori tra legge e contrattazione collettiva*, in W. CHIAROMONTE, M. VALLAURI (a cura di), *Trasformazioni, valori e regole del lavoro. Scritti per Riccardo Del Punta*, Firenze University Press, 2024, pp. 1210 ss.

In questo scenario, si pone la questione del ruolo del “*lavoratore creativo*” all’interno di imprese sempre più orizzontali e interconnesse, e del rapporto tra automazione e sostituzione del lavoro umano.

Questi elementi saranno oggetto di trattazione nel presente segmento di analisi, con un approfondimento sulle dinamiche occupazionali e sulle strategie adottate dalle imprese per affrontare le sfide della trasformazione digitale.

## **2. Tecnologie abilitanti: il cuore di Industria 4.0?**

Dal momento in cui, nel corso dell’Hannover Messe del 2011, venne introdotto il termine “*Industrie 4.0*”, questo concetto ha progressivamente assunto il significato di un’evoluzione tecnologica nel settore della produzione industriale, sia per quanto riguarda i processi sia in relazione ai prodotti. In particolare, tanto nella declinazione tedesca quanto nelle varianti “*Industrie du futur*” in Francia, o come “*Industrial internet*”, “*Internet of things*”, “*Internet of everything*”, “*Smart Factory*” o “*Digital transformation*” nei paesi anglosassoni, l’elemento centrale di tale trasformazione è stato, almeno inizialmente, identificato nell’aspetto tecnologico, sintetizzabile nell’impiego della rete *internet* per interconnettere gli spazi fisici dei sistemi produttivi, ottenendo un valore di mercato attraverso una produzione più efficiente, flessibile e personalizzata, raggiungibile attraverso una decentralizzazione del controllo della produzione e di catene di valore controllate in modo digitale o anche autorganizzate, in cui l’automazione e le tecnologie dei sensori giocano un ruolo cruciale. Tuttavia, l’identificazione di una definizione univoca del fenomeno risulta ancora oggi complessa a causa della sua continua evoluzione. Un importante limite nell’analisi del fenomeno risiede, infatti, proprio nel

tentativo di definire un processo ancora in atto, il che implica una natura necessariamente incompleta delle definizioni esistenti. Un secondo aspetto problematico riguarda la rapidità con cui il progresso tecnologico si sviluppa, rendendo difficile un'analisi scientifica tempestiva e sistematica <sup>(20)</sup>. A questi fattori si aggiunge la rilevante influenza mediatica che ha accompagnato l'emergere del concetto di Industria 4.0, generando aspettative di cambiamenti radicali e rivoluzioni nel settore produttivo.

Si assiste, dunque, ad una situazione peculiare: da un lato, si discute di un fenomeno la cui manifestazione è ancora in corso; dall'altro, si tenta di analizzarlo come se si trattasse di una rivoluzione industriale già compiuta.

Per cercare di arrivare ad una definizione rigorosa, è necessario, dunque, individuare le caratteristiche essenziali che segnano la discontinuità rispetto al passato, con la consapevolezza, *in primis*, che più un'innovazione è complessa, più risulta difficile individuare con precisione il fattore scatenante (scoperta, invenzione, implementazione) che ha determinato l'avvio della nuova fase e, in secondo luogo, che mai come in questo caso il mondo delle norme arranca dietro un fenomeno che ha logiche e dinamiche non solo endogene, ma ispirate da una fortissima normatività extragiuridica.

---

<sup>(20)</sup> Cfr. F. SEGHEZZI, *Lavoro e competenze nel paradigma di Industria 4.0: inquadramento teorico e prime risultanze empiriche*, in *Professionalità Studi*, 2017, 1, I, pp. 19 ss.

I primi tentativi di definizione emersi in ambito accademico si sono focalizzati, allora, sulla identificazione delle “*tecnologie abilitanti*” <sup>(21)</sup> e nella ricerca di un filo conduttore tra esse <sup>(22)</sup>.

Nel contesto della manifattura digitale, questa sfida, però, appare ancora più articolata rispetto a quanto accaduto con la rivoluzione informatica della seconda metà del Novecento <sup>(23)</sup>. L’adozione delle nuove tecnologie digitali si configura, infatti, come un processo estremamente complesso che evolve gradualmente attraverso diverse

---

<sup>(21)</sup> Le “*tecnologie abilitanti*” (o *Key Enabling Technologies, KETs*) sono l’insieme di strumenti tecnologici avanzati che rendono possibile l’innovazione nei processi produttivi e organizzativi propri dell’Industria 4.0. Tra queste rientrano, ad esempio, l’intelligenza artificiale, l’*Internet of Things (IoT)*, la robotica collaborativa, la manifattura additiva (stampa 3D), la realtà aumentata, i *big data* e le tecnologie *cloud*. Queste tecnologie non solo ottimizzano l’efficienza industriale, ma trasformano radicalmente i modelli di lavoro, di interazione e di produzione, abilitando una nuova integrazione tra sistemi fisici e digitali.

<sup>(22)</sup> Per quanto riguarda il diritto del lavoro, si possono segnalare alcuni volumi di pubblicazione relativamente recente, che offrono una panoramica significativa delle ricerche condotte finora da parte della dottrina italiana: V. PAPA, *Economia digitale e lavoro on demand tra scenari futuristici e fughe all’indietro*, in C. ALESSI, M. BARBERA, L. GUAGLIANONE, *Impresa, lavoro e non lavoro nell’economia digitale*, 2019, Cacucci, pp. 499 ss.; A. BELLAVISTA, R. SANTUCCI (a cura di), *Tecnologie digitali, poteri datoriali e diritti dei lavoratori*, Giappichelli, 2022; S. BORELLI, V. BRINO, C. FALERI, L. LAZZERONI, L. TEBANO, L. ZAPPALÀ, *Lavoro e tecnologie. Dizionario del diritto del lavoro che cambia*, Giappichelli, 2022; U. GARGIULO, P. SARACINI (a cura di), *Parti sociali e innovazione tecnologica*, in *DML*, 2023, 15; A. LO FARO, *New Technology and Labour Law. Selected topics*, Giappichelli, 2023; M. BIASI (a cura di), *Diritto del lavoro e intelligenza artificiale*, Giuffrè, 2024; C. DI CARLUCCIO, A. FESTA (a cura di), *Il lavoro tra transizione ecologica e digitale*, Editoriale Scientifica, 2024; F. LUNARDON, E. MENEGATTI (a cura di), *I nuovi confini del lavoro: la trasformazione digitale*, Italian Labour Law e-studies, 2024; A. PIZZOFRERATO, M. TURRIN, *Current issues of EU Collective Labour Law. What role for the social partners in the light of the challenges posed by Recovery Plan and the digitilisation of the work?*, Giappichelli, 2024; S. SCAGLIARINI, I. SENATORI (a cura di), *Lavoro impresa e nuove tecnologie dopo l’AI Act*, Quaderni Fondazione Marco Biagi, 2024.

<sup>(23)</sup> Un punto cruciale dell’analisi riguarda, infatti, l’incertezza connessa all’evoluzione dei *driver* tecnologici della quarta rivoluzione industriale. Contrariamente al passato, in cui l’innovazione era trainata da un singolo elemento predominante (si pensi al vapore, all’elettricità o all’informatica) siamo in presenza di un *set* articolato e complesso di innovazioni. Mentre con l’espressione “*tecnologie 3.0*” si era soliti fare riferimento allo sviluppo separato di alcune categorie consolidate sin dagli anni ’90, quali l’automazione industriale e dei sistemi logistici, i sistemi gestionali evoluti e le piattaforme di comunicazione basate su *internet* e il Web 2.0, con la locuzione “*tecnologie 4.0*” si descrive un insieme complesso di innovazioni, oggi mature per una diffusione su larga scala nei sistemi produttivi manifatturieri e nei servizi di massa. Alcune di queste tecnologie rappresentano una diretta evoluzione dell’automazione e della robotica, mentre altre sono il risultato degli sviluppi nel campo dell’*ICT*, di *internet* e dell’*IA*, includendo soluzioni come il *cloud computing*, interfacce evolute, *touch screen*, realtà virtuale. L’ampia varietà di applicazioni possibili, unita al fatto che molte di queste soluzioni sono ancora in fase di studio o sperimentazione e vengono adottate con approcci differenti a seconda delle aziende, evidenzia una notevole “*plasticità*” delle tecnologie 4.0 che si manifesta non solo nella molteplicità degli ambiti di applicazione, ma anche nella capacità delle tecnologie stesse di adattarsi e trasformarsi in base al contesto, generando applicazioni tecnicamente diversificate. Cfr. F. BUTERA, J.E. THURMAN, *Automation and work design*, North-Holland, 1984; L. PERO, *Organizzazione, lavoro e tecnologie 4.0*, op. cit., pp. 11-14.

fasi di sperimentazione. Nello specifico, secondo le linee guida elaborate nel 2013 per il governo tedesco, la tecnologia chiave di questa trasformazione è rappresentata dai *Cyber-Physical Systems (CPS)*. Questi sistemi sono definiti come «*l'integrazione tra computazione e processi fisici. Computer incorporati e reti che monitorano e controllano processi fisici*». In termini concreti, i *CPS* si realizzano attraverso la connessione tra macchinari, infrastrutture e strumenti, che interagiscono non solo mediante azioni fisico-meccaniche, ma anche tramite sensori e rete. Alla base di questo sistema troviamo l'*Internet of Things (IoT)*, che rappresenta «*il risultato dell'introduzione dell'Internet delle cose e dei servizi nell'ambiente di produzione*». L'*IoT* comprende sensori, attuatori e dispositivi mobili che, grazie a schemi di indirizzamento univoci, possono interagire e collaborare con altri dispositivi *smart* per il raggiungimento di obiettivi comuni. L'ambiente cyber-fisico si basa quindi sulla connessione tra oggetti dotati di un proprio indirizzo *IP*, permettendo così la sincronizzazione e l'ottimizzazione della produzione mediante un'analisi continua dei dati (*big data*) raccolti dai componenti digitalizzati.

Sulla base della letteratura disponibile, appare evidente che la combinazione di *IoT* e *CPS* rappresenta l'elemento distintivo dell'Industria 4.0 sia da un punto di vista cronologico, segnando l'inizio della manifattura digitale, sia sotto il profilo teorico, costituendone il fondamento concettuale.

Trattandosi di tecnologie ancora relativamente recenti, spesso in fase sperimentale, il dibattito sulla loro reale definizione e sul loro rapporto con le precedenti fasi della digitalizzazione resta aperto. Tuttavia, per lo scopo che si persegue, è sufficiente adottare le caratterizzazioni generali sopra esposte.

Attraverso i *CPS* e i relativi sensori, miliardi di dati vengono prodotti in tempo reale durante le diverse fasi della produzione, permettendo un monitoraggio costante delle *performance* industriali.

Da queste tecnologie emergono numerosi altri concetti frequentemente associati alla manifattura 4.0 nel dibattito pubblico, come la robotica avanzata, i *wearable systems*, la realtà aumentata, l'*additive manufacturing* e gli *smart materials*. Ne consegue che l'automazione, spesso considerata il fulcro dell'Industria 4.0 nel dibattito mediatico, è in realtà più una conseguenza delle nuove tecnologie che la causa della trasformazione manifatturiera.

Alla luce di queste considerazioni, si potrebbe, dunque, definire l'Industria 4.0 come un modello di produzione manifatturiera che integra digitalmente gli spazi fisici lungo l'intera *supply chain*, sfruttando le potenzialità dei *CPS* e dell'*IoT* per migliorare l'automazione e la digitalizzazione dei processi e dei prodotti.

## **2.1. Il ruolo dell'Intelligenza Artificiale**

Se le tecnologie finora analizzate pongono le basi per l'infrastruttura digitale dell'Industria 4.0, l'*Intelligenza Artificiale* – e, in particolare, le tecniche di apprendimento automatico (c.d. *machine learning*) – ne costituisce uno degli elementi più strategici in termini di valore cognitivo e adattivo <sup>(24)</sup>.

Nonostante la complessità del fenomeno in parola, il principio fondamentale alla base dell'IA è estremamente semplice: si tratta di

---

<sup>(24)</sup> Cfr. Y.N. HARARI, Nexus. *Breve storia delle reti di informazione dall'età della pietra all'IA*, 2024, Bompiani, p. 30. L'A. considera l'IA come «la più grande rivoluzione dell'informazione in tutta la storia umana».

creare sistemi che possano apprendere e adattarsi, ispirandosi ai meccanismi di apprendimento umano <sup>(25)</sup>.

In questo contesto, si possono distinguere due categorie di IA. Da un lato, vi è l'*Intelligenza Artificiale Forte* capace di sviluppare una forma di autocoscienza, replicando pienamente l'intelligenza umana; dall'altro lato, vi è l'*Intelligenza Artificiale debole*, ovvero sistemi progettati per risolvere compiti specifici, senza raggiungere un livello di consapevolezza, concentrandosi sul compimento di funzioni complesse <sup>(26)</sup>.

È importante, inoltre, chiarire la differenza fra *Machine Learning* e *Deep Learning*, termini spesso usati in maniera intercambiabile ma che in realtà rappresentano concetti differenti. Il *Machine Learning* è un ramo dell'IA che si focalizza sullo sviluppo di algoritmi capaci di apprendere dai dati, migliorando le proprie *performance* senza una programmazione esplicita per ogni compito. Il *Deep Learning*, a sua volta, è una specializzazione del *Machine Learning* che sfrutta reti neurali profonde per estrarre in modo più articolato informazioni dai dati, dando vita a modelli fondamentali come quelli sviluppati da *OpenAI* o *Meta*, che hanno contribuito a rinnovare l'interesse verso l'*Intelligenza Artificiale Generativa*, in particolare nell'ambito dell'elaborazione del linguaggio naturale attraverso i *Large Language Models*.

Oggi, quando si parla di IA, l'immaginario collettivo si focalizza immediatamente su piattaforme come *ChatGPT*, *DALL·E* o *Bard* (ora

---

<sup>(25)</sup> Il riconoscimento dell'IA da parte della comunità scientifica ha preso impulso grazie ad Alan Turing. Nel suo articolo del 1950, "*Computing Machinery and Intelligence*", egli aveva avanzato l'idea di un esperimento, oggi noto come "*Test di Turing*", in base al quale una macchina poteva essere ritenuta "intelligente" se il suo comportamento, valutato da un osservatore umano, risultava indistinguibile da quello di una persona. Cfr. A. TURING, *Computing Machinery and Intelligence*, Mind, 1950.

<sup>(26)</sup> Sul punto, si legga L. GAMET, *Il lavoratore e le due facce dell'algoritmo*, in *LDE*, 2024, 1, 2, p. 2. L'A. distingue tra *IA debole*, caratterizzata da una macchina che apprende progressivamente modificando essa stessa l'algoritmo, e *IA forte*, «che potrebbe portare a una macchina con le facoltà cognitive di un essere umano, ma molto più potente».

noto come *Gemini*) <sup>(27)</sup>. Diverse grandi aziende tecnologiche hanno seguito questa tendenza, introducendo nuovi modelli fondativi e soluzioni come *Bing AI* di *Microsoft* o la più recente *Deepseek*, con l'obiettivo di sfruttare appieno le potenzialità di questa tecnologia.

Questi sistemi si basano sull'*Intelligenza Artificiale Generativa*, che utilizza algoritmi di *Machine Learning* per creare contenuti nuovi, dai testi alle immagini, passando per video, audio e codice informatico che permettono all'IA di trovare applicazione in numerosi settori, anche se la sua diffusione varia a seconda dell'ambito: dalla *Sanità Digitale* <sup>(28)</sup>, all'*IoT* <sup>(29)</sup>, fino al *Fintech*, *Insurtech* <sup>(30)</sup>, e ai campi della *Privacy* e della *Sicurezza Informatica* <sup>(31)</sup>.

---

<sup>(27)</sup> *ChatGPT* è stato il primo *software* di *Intelligenza Artificiale Generativa* a mostrare su larga scala le potenzialità di questa tecnologia. Realizzato dall'azienda americana *OpenAI* e reso disponibile al pubblico nel novembre 2022, ha riscosso fin da subito un enorme interesse. In meno di una settimana, infatti, la piattaforma ha raggiunto oltre un milione di utenti giornalieri. Tra questi non c'erano solo semplici curiosi, ma anche esperti del settore e professionisti di ambiti come il *marketing*. Basandosi su sofisticati algoritmi di apprendimento automatico, *ChatGPT* è capace di svolgere numerose attività: dall'interazione conversazionale con gli utenti alla redazione di testi di vario tipo (come articoli, *e-mail*, ricette), fino alla creazione di immagini, grazie all'integrazione con *DALL-E* nella versione a pagamento. Oltre a ciò, il sistema è in grado di comprendere e scrivere porzioni di codice in diversi linguaggi di programmazione. Attualmente, la versione gratuita di *ChatGPT* si basa sul modello *GPT-4o*, un modello multimodale in grado di elaborare e rispondere sia a *input* testuali che visivi.

<sup>(28)</sup> In ambito medico, l'uso dell'IA può generare numerosi vantaggi, come ad esempio l'elaborazione di diagnosi basate sui dati clinici dei pazienti, che consente ai medici di prendere decisioni più rapide e di personalizzare le terapie. È importante sottolineare che l'adozione dell'IA non ha l'obiettivo di rimpiazzare il medico, bensì di supportarlo, riducendo il tempo necessario per raccogliere e incrociare le informazioni utili per una diagnosi accurata.

<sup>(29)</sup> L'IA sta avendo un impatto crescente anche nel campo dell'*IoT*, ovvero nei dispositivi "intelligenti". Un esempio pratico sono i sistemi per la domotica, che consentono di trasformare una casa in uno spazio *smart*, regolando temperatura, umidità e luminosità in base alle abitudini degli utenti e permettendo l'interazione tramite comandi vocali.

<sup>(30)</sup> Le applicazioni dell'IA si estendono anche ai settori finanziario e assicurativo, dove la tecnologia *Fintech* e *Insurtech* è sempre più presente. In particolare, il settore *Banking*, *Finance* & *Insurance* beneficia notevolmente dell'IA, che permette di interpretare a fondo le esigenze dei clienti e di offrire servizi su misura in linea con il loro profilo di rischio. Un esempio pratico di queste soluzioni è rappresentato dagli assistenti virtuali o *chatbot*, impiegati per fornire supporto nell'assistenza post-vendita.

<sup>(31)</sup> Nel settore della *Cyber Security*, le tecnologie basate sull'IA offrono una varietà di funzionalità. Queste soluzioni possono identificare e bloccare anomalie nel traffico di rete, analizzando ed incrociando grandi moli di dati provenienti da diverse fonti per rilevare potenziali minacce, come attacchi informatici, e per ridurre i tempi di intervento. Inoltre, l'IA consente di automatizzare e coordinare le risposte agli incidenti, alleviando il carico di lavoro e minimizzando gli errori umani. Esistono, infatti, sistemi di rilevamento e risposta che integrano avanzate tecnologie di *Machine Learning*, progettati per monitorare le attività dei dispositivi e neutralizzare *malware* e *ransomware*.

Per avere un quadro esaustivo, è utile, inoltre, osservare le diverse modalità con cui l'IA viene impiegata. Ad esempio, gli *assistenti virtuali*, in grado di fornire supporto continuo a clienti e collaboratori, vengono utilizzati in ambiti che spaziano dal “*marketing*” alle vendite, dalle risorse umane alla domotica e alla ricerca e sviluppo. Parallelamente, il “*Natural Language Processing*” punta a facilitare la comunicazione tra uomo e macchina, elaborando testi e rendendo interpretabili messaggi contenuti in pagine *web*, *post* o *tweet*. Un altro campo in rapida evoluzione è la “*Computer Vision*”, che consente ai sistemi di comprendere e analizzare immagini e video grazie a reti neurali addestrate su enormi quantità di dati visivi. Anche l'analisi dei dati mediante algoritmi di “*Intelligent Data Processing*” gioca un ruolo fondamentale, supportando attività come previsioni, classificazione e raggruppamento delle informazioni. In ambito commerciale, gli algoritmi di raccomandazione sono diventati pilastri imprescindibili per il modello di *business* di piattaforme *social* ed *eCommerce*, come si può notare in realtà come quelle di *Amazon* e *Netflix*.

Per comprendere il funzionamento di un sistema di IA, è utile immaginare ogni soluzione come dotata di una serie di proprietà, definite “*capacità*”, ispirate a quelle degli esseri umani. Queste qualità derivano dall'adozione di metodologie specifiche e si concretizzano attraverso tecnologie *hardware* e *software* dedicate. Ad esempio, un sistema di IA può essere in grado di interpretare il linguaggio naturale, creando discorsi e dialoghi, estraendo informazioni e rispondendo a domande, oppure analizzare immagini per riconoscere volti e movimenti, recuperare contenuti visivi e offrire una forma di visione artificiale. Allo stesso tempo, sfrutta algoritmi di apprendimento automatico per sviluppare capacità computazionali, e applica processi di ragionamento e classificazione per elaborare ontologie in modo

autonomo. Inoltre, tali sistemi sono progettati per interagire socialmente attraverso meccanismi che si basano sulla coordinazione e collaborazione, e per confrontarsi con l'ambiente circostante, riuscendo a localizzare, mappare e pianificare percorsi.

Nel considerare le sfide etiche poste dall'IA, è necessario distinguere due tipi di rischi: quelli derivanti dalle scelte progettuali degli sviluppatori e quelli che influenzano direttamente individui, società e il sistema economico-politico. Le prime implicazioni includono distorsioni non intenzionali, ovvero *bias* che possono manifestarsi nei dati o negli algoritmi, così come la creazione di sistemi appositamente finalizzati a scopi illeciti, il vantaggio ingiusto acquisito da alcuni utenti, la violazione delle normative sulla *privacy* e la mancanza di trasparenza nei processi decisionali. I rischi che toccano persone e società, invece, si esprimono nella disuguaglianza nell'accesso alle tecnologie, nella limitazione delle libertà individuali – come la libertà di pensiero, di espressione e il diritto all'autodeterminazione – nell'impatto sul mercato del lavoro a causa dell'automazione crescente <sup>(32)</sup>, nelle possibili conseguenze negative sul benessere mentale degli utenti, nello sfruttamento eccessivo delle risorse ambientali e nell'accentramento di risorse economiche e competenze tecnologiche.

---

<sup>(32)</sup> Si leggano L. ZOPPOLI, *Lavoro digitale, libertà negoziale, responsabilità: ancora dentro il canone giuridico della subordinazione*, in *DLM*, 2022, pp. 51 ss.; M. D'ONGHIA, *Le tutele sociali dei lavoratori digitali*, in A. ALLAMPRESE, M. D'ONGHIA (a cura di), *Materiali didattici su diritto del lavoro e digitalizzazione*, Giappichelli, 2023, pp. 161 ss.; A. DONINI, *Informazioni sui sistemi decisionali e di monitoraggio automatizzati: poteri datoriali e assetti organizzativi*, in *DLM*, 2023, pp. 85 ss.; G. PELUSO, *Obbligo informativo e sistemi integralmente automatizzati*, in *LLI*, 2023, 9, 2, pp. 98 ss.; M. PERUZZI, *Intelligenza artificiale e lavoro*, Giappichelli, 2023; M.C. SPENA, *La salute tra nuove sfide della contemporaneità. Digitalizzazione, privacy e modelli di governance*, Editoriale Scientifica, 2023; L. D'ARCANGELO, *La tutela del lavoratore nel trattamento dei dati personali*, Aracne, 2024; M. FAIOLI, *Perché regolare le relazioni industriali e le tutele giuslavoristiche in relazione all'intelligenza artificiale. Le sfide più complesse nel settore del credito tra rinnovo contrattuale del 2023 e dichiarazione congiunta europea del 2024*, in *Federalism.it*, 2024, 30, pp. 207 ss.; L. ZAPPALÀ, *Intelligenza artificiale, sindacato e diritti collettivi*, in M. BIASI (a cura di), *Diritto del lavoro e intelligenza artificiale, op. cit.*, pp. 173 ss.; V.S. LECCESE, *Lavoratori "senza tempo"? Rischi, bisogni di protezione, opportunità*, in *LLI*, 2025, 11, 1, pp. 29 ss.

È altresì fondamentale dar conto della normativa sviluppata a seguito della diffusione di questo paradigma tecnologico e analizzare le principali progettualità attuate. Il 19 marzo 2019 la Consob, anticipando l'approccio dell'Autorità Europea, aveva diffuso un “*Documento per la discussione*” su *ICO* e cripto-attivi, proponendo un modello regolamentare più flessibile per la *fintech*. L'obiettivo era quello di trovare un equilibrio tra il non ostacolare l'innovazione finanziaria e la diffusione di strumenti regolativi adatti a governare le ultime tendenze, senza dover creare una vera e propria “riserva” di attività <sup>(33)</sup>. In Italia, il Consiglio dei ministri, nell'aprile 2024, ha dato il “via libera” all'innovativo disegno di legge sull'IA. Composto da 26 articoli, il ddl. n. 1146/2024 individua principi regolatori volti a riequilibrare il delicato rapporto tra le opportunità offerte da questa nuova tecnologia e i rischi legati al suo utilizzo improprio. Da ultimo, il Consiglio dell'UE, dopo l'approvazione del Parlamento il 14 marzo 2024, ha ratificato definitivamente la c.d. “legge sull'intelligenza artificiale” (*AI Act*) il 21 maggio 2024. La normativa prevede un'attuazione graduale, con l'introduzione progressiva di regole e requisiti specifici per diversi tipi di sistemi, compresi quelli ad alto rischio, come quelli impiegati nel settore bancario e finanziario. Il principio guida è che l'IA debba essere regolamentata e operare sotto supervisione umana, con l'obbligo di rendere comprensibile all'utente finale il processo di valutazione della propria posizione. Inoltre, i modelli devono rispettare il principio di imparzialità (*fairness*) per evitare discriminazioni nei confronti di clienti o potenziali tali <sup>(34)</sup>.

---

<sup>(33)</sup> In tale documento si suggeriva di non inquadrare i *token* come prodotti finanziari, per evitare l'obbligo del prospetto informativo, ma di sottoporli a un regime normativo più leggero rispetto a quello previsto dal TUF.

<sup>(34)</sup> Cfr. A. ALAIMO, *Il Regolamento sull'Intelligenza Artificiale dalla proposta della Commissione al testo approvato del Parlamento. Ha ancora senso il pensiero pessimistico?*, in *Federalismi.it*, 2023, 25, pp. 133 ss.; S. CIUCCIOVINO, *Risorse umane e intelligenza artificiale alla luce del regolamento (UE) 2024/1689, tra norme legali, etica e codici di condotta*, in *DRI*, 2024, pp. 573 ss.; M. CORTI, A. SARTORI, *Il Regolamento sull'IA e la Direttiva sulla Due diligence. Il contrasto allo*

L'IA, dunque, è già diventata uno strumento indispensabile per garantire una produttività tale da rispondere alla crescente richiesta di servizi.

La ricerca dell'*Osservatorio Artificial Intelligence* del 2023 <sup>(35)</sup> rivela una crescita senza precedenti del mercato nazionale, che ha raggiunto i 760 milioni di euro, segnando un incremento del 52% rispetto al 2022. La maggior parte di questo valore è attribuita alle grandi imprese, mentre la restante quota è distribuita in modo più equilibrato tra piccole e medie imprese. Attualmente, i progetti basati sull'*IA Generativa* rappresentano circa il 5% del totale, con un'attenzione particolare all'adozione di assistenti virtuali, come le *chatbots*. L'arrivo di questa tecnologia ha indubbiamente contribuito alla crescita del mercato, sebbene l'implementazione dell'*IA Generativa* tramite *API* all'interno delle aziende si configuri come un processo più complesso rispetto all'utilizzo diretto delle piattaforme citate in precedenza.

Anche secondo le stime del report ISTAT *Imprese ICT 2024* <sup>(36)</sup>, l'impiego dell'Intelligenza Artificiale nel tessuto industriale italiano è in forte crescita. Rispetto all'anno precedente, il numero di aziende che adottano almeno una tecnologia legata all'AI è aumentato del 71%. In particolare, si registra un vero e proprio *boom* per l'intelligenza artificiale generativa, che segna un incremento del 163,5%, mentre

---

*sfruttamento del lavoro in agricoltura e la semplificazione dei controlli*, in RIDL, 2024, 4, III, pp. 125 ss.; M. LEMBO, *L'intelligenza artificiale, l'identità digitale ed il digital service act: dalla disciplina comunitaria a quella nazionale*, in Dir. comm. intern., 2024, 4, pp. 993 ss.; M. PERUZZI, *Intelligenza artificiale e lavoro: l'impatto dell'AI Act nella ricostruzione del sistema regolativo Ue di tutela*, in M. BIASI (a cura di), *Diritto del lavoro e intelligenza artificiale*, op. cit., pp. 128 ss.; I. SENATORI, *L'AI Act: un nuovo tassello nella costruzione dell'ordinamento del lavoro digitale*, in S. SCAGLIARINI, I. SENATORI (a cura di), *Lavoro, Impresa e Nuove Tecnologie dopo l'AI Act*, Quaderni fondazione Marco Biagi, 2024, pp. 9 ss.; A. VISCOMI, "Conoscere per deliberare": *al tempo della transizione digitale. Appunti per una learning legislation giuslavoristica*, in P. ALBI (a cura di), *Il diritto del lavoro nell'era delle transizioni*, Pacini Giuridica, 2024, pp. 151 ss.; E. DAGNINO, *Dalla Commissione europea le prime indicazioni sugli usi (proibiti) dell'IA nel rapporto di lavoro*, in Bollettino Adapt, 2025, 6.

<sup>(35)</sup> La ricerca è consultabile all'indirizzo: <https://www.osservatori.net/blog/artificial-intelligence/intelligenza-artificiale-funzionamento-applicazioni/>.

<sup>(36)</sup> Il report è consultabile all'indirizzo: [https://www.istat.it/wp-content/uploads/2025/01/Statreport\\_ICT2024-1.pdf](https://www.istat.it/wp-content/uploads/2025/01/Statreport_ICT2024-1.pdf).

l'incremento più contenuto riguarda le soluzioni applicate alla movimentazione delle macchine, con un aumento del 3,7%. Tuttavia, l'Italia rimane ancora al di sotto della media europea, che si attesta al 13,5%. Un progresso significativo si osserva nelle imprese di medie dimensioni (50-99 addetti), dove l'adozione dell'AI è salita al 14%, partendo da un 5,6% nel 2023. Anche le grandi aziende mostrano una decisa accelerazione, passando dal 24,1% al 32,5%. Le realtà più piccole, invece, continuano a incontrare difficoltà nell'integrazione di queste tecnologie.

I dati, quindi, evidenziano che, nelle aziende, questa tecnologia non ha sostituito il lavoro umano, ma è stata adottata per arricchire l'offerta di servizi ai clienti <sup>(37)</sup>. Essa agisce come un “potenziatore” delle capacità lavorative, offrendo spunti e nuove idee tramite piattaforme testuali e visive, senza però sostituire il contributo umano <sup>(38)</sup>.

### **3. Oltre l'automazione, un cambiamento socioculturale**

L'analisi sin qui condotta risulta, però, valida solo riconducendo il fenomeno dell'attuale rivoluzione industriale esclusivamente all'evoluzione dei processi produttivi.

È vero, infatti, che, almeno inizialmente, per le ragioni descritte, la quasi totalità della letteratura <sup>(39)</sup> e delle iniziative politico-istituzionali,

---

<sup>(37)</sup> Sul tema, A. ALOISI, V. DE STEFANO, *Il tuo capo è un algoritmo. Contro il lavoro disumano*, Laterza, 2020; C. SPINELLI, *La trasparenza delle decisioni algoritmiche*, in *LDE*, 2022, 2, pp. 1 ss.; F.V. PONTE, *Intelligenza artificiale e lavoro. Organizzazione algoritmica, profili gestionali, effetti sostitutivi*, Giappichelli, 2024; V. REDA, *La AI digital education e la sfida della (iper)personalizzazione*, in *Riv. dig. politics*, 2024, pp. 3 ss.; A. RICCOBONO, *Intelligenza artificiale e limiti al social media profiling nella selezione del personale*, in M. BIASI (a cura di), *Diritto del lavoro e intelligenza artificiale*, op. cit., pp. 253 ss.

<sup>(38)</sup> Si legga A. CASILLI, *Schiavi del clic. Perché lavoriamo tutti per il nuovo capitalismo?*, Feltrinelli, 2020; C. ALESSI, *Intelligenza artificiale, professionalità e contratto di lavoro*, in W. CHIAROMONTE, M.L. VALLAURI (a cura di), *Trasformazioni, valori e regole del lavoro. Scritti per Riccardo Del Punta*, vol. III, op. cit., pp. 21 ss.

<sup>(39)</sup> Per una ricognizione, v. F. SEGHEZZI, *Lavoro e competenze nel paradigma di Industria 4.0: inquadramento teorico e prime risultanze empiriche*, op. cit., pp. 28 ss.

si sono focalizzate sull'identificazione delle tecnologie abilitanti, sui meccanismi di coordinamento tra esse o sull'impatto sui processi produttivi e sulle *supply chain*, ma è altrettanto vero che tale visione tende a ridurre il fenomeno a una mera evoluzione tecnica, facendo sorgere numerosi dubbi circa la portata della sua pervasività.

Il richiamo semantico contenuto nel termine “*Industria*” e nell'attributo “4.0” ha indotto, infatti, a considerare il fenomeno come a una quarta fase storica nel percorso evolutivo dell'industria, trascurando che l'interconnessione tra persone e spazi fisici, abilitata dalla connettività mobile e dall'*IoT*, insieme alla possibilità di una continua condivisione di flussi informativi e alla raccolta di dati su ogni aspetto della vita tramite sensori integrati nei prodotti, sta fornendo, invece, alle persone responsabilità e opportunità prima impensabili, generando nuovi scenari sul fronte socioeconomico e antropologico.

Utilizzando, infatti, la rete per connettere i prodotti, si apre la possibilità per i produttori di sviluppare e offrire una vasta gamma di servizi connessi, creando così nuove intersezioni tra il settore secondario e il terziario.

Le similitudini con i nuovi modelli di *business*, quali quelli della “*sharing/on-demand economy*”, caratterizzati dalla condivisione delle informazioni e dalla riduzione dei costi di transazione, si affiancano a un impatto complementare sulle trasformazioni industriali, in termini di nuove frontiere nell'allocazione dei beni e nel privilegiare l'uso rispetto alla proprietà.

Il paradigma della “*circular economy*”, inteso come prolungamento del ciclo di vita dei prodotti per una maggiore sostenibilità, si sposa con un modello produttivo che connette prodotti e produttori, modificando il rapporto *aftermarket* attraverso il miglioramento delle *performance* e l'aggiunta di nuovi servizi. Inoltre, esistono forti legami tra il concetto

di *smart city*, fondato sulla centralità della rete e delle connessioni nel tessuto urbano, e le caratteristiche delle imprese che necessitano non solo di infrastrutture fisiche robuste, ma anche di sistemi di infrastrutture della conoscenza che possono svilupparsi efficacemente in un contesto urbano.

La scoperta di nuove applicazioni e la crescente consapevolezza dell'impossibilità di concepire la fabbrica come un'entità isolata dal contesto socioeconomico circostante forniscono solidi elementi a sostegno dell'utilizzo di termini come "*grande trasformazione*" o "*rivoluzione*".

La diffusione della connettività incide profondamente anche sulle preferenze individuali, in modo differenziato in base alla penetrazione delle tecnologie e alle specificità generazionali. Ciò porta, infatti, a una frammentazione dei mercati tradizionali e delle relative professioni, non solo a causa dell'introduzione di nuove tecnologie, ma anche per l'impatto che queste hanno sulle abitudini di consumo e sulla fornitura di servizi, modificando così le esigenze di vita, carriera e le priorità individuali.

A livello micro, l'intero assetto geografico della produzione – e quindi del lavoro – risulta potenzialmente influenzato dal fenomeno. La logica sottostante alla globalizzazione, storicamente basata su disuguaglianze sia tecnologico-produttive che socioeconomiche, consentiva la delocalizzazione della produzione in paesi con bassi tassi di produttività, compensati da dinamiche salariali differenti e da un diverso assetto delle relazioni industriali. Oggi, le esigenze delle imprese digitalizzate, che richiedono ecosistemi reticolari composti da università, infrastrutture fisiche e digitali, centri di ricerca e istituzioni, unite alla presenza di maestranze altamente qualificate e alla potenziale riduzione dei costi logistici ed energetici, suggeriscono l'emergere di

una nuova geografia industriale e del lavoro. Tale nuova configurazione si caratterizza per una doppia tensione: da un lato, una dimensione locale indispensabile per sostenere elevati livelli di innovazione attraverso reti di conoscenza e distretti industriali digitali; dall'altro, la capacità, tramite la rete, di ridurre le distanze, tanto tra i prodotti e i produttori, quanto tra i mercati globali, grazie alla virtualizzazione.

Questi processi consentono, in primo luogo, di espandere i mercati di riferimento anche per quelle imprese tradizionalmente radicate sul territorio e meno orientate all'*export*, fortemente colpite dalla crisi della domanda interna nei paesi occidentali; in secondo luogo, di ipotizzare la formazione di una rete globale di servizi connessi ai prodotti venduti. Contestualmente, la mondializzazione induce l'emergere di nuovi modelli di collaborazione tra imprese, oltre a ridefinire le modalità di comunicazione e le relazioni interpersonali, concepite come reti che integrano dimensioni digitali e fisiche.

Si possono, dunque, individuare almeno tre elementi interconnessi – economico, tecnologico e socioculturale – che caratterizzano l'ambiente dinamico in cui si è sviluppato il concetto di Industria 4.0.

La combinazione di questi fattori suggerisce che l'Industria 4.0 si configuri, allora, non solo come un insieme di innovazioni tecniche, ma come un paradigma socioeconomico in evoluzione, avente il potenziale di superare i modelli del fordismo e del post-fordismo.

È possibile concludere, dunque, che la valenza scientifico-descrittiva del concetto di Industria 4.0 non vada intesa come una definizione statica del fenomeno tecnologico, né come l'adesione a strategie nazionali predefinite, o semplicemente come la codifica di una fase storica di cambiamento. Al contrario, il termine deve essere concepito come un contenitore teorico in continua evoluzione, la cui definizione

e natura stessa sono soggette a modifiche in funzione dei rapidi e spesso imprevedibili mutamenti del contesto tecnologico, economico e sociale.

#### **4. Nuovi modelli organizzativi: la rivoluzione del capitale umano**

Dal quadro delineato, appare chiaro, dunque, che le tecnologie fungono da importanti infrastrutture di supporto ma che il vero motore della nuova competitività risiede in un profondo rinnovamento culturale.

Nodo ineludibile di questo complesso intreccio di trasformazioni nei modi di produrre ed erogare beni e servizi non è più soltanto la disponibilità di risorse finanziarie per investire in tecnologie, ma, soprattutto, la capacità di guidarle, affidandosi al vero “collante”, nonché fattore abilitante dei nuovi scenari di produzione: le persone e le loro competenze.

Il profondo mutamento dei processi produttivi in corso influisce, infatti, in modo significativo sul “*capitale umano*”, anche definito “*capitale cognitivo*” <sup>(40)</sup>, ponendo l’accento sulla necessità di riorganizzare la forza lavoro, tanto in termini di professionalità quanto rispetto ai livelli occupazionali, e di ridefinire funzioni e ruoli in base alle nuove strutturazioni dei processi.

La complessità del fenomeno solleva interrogativi che richiedono risposte urgenti. L’industria 4.0 «*pretende un imprenditore 4.0, un lavoratore 4.0 e un’organizzazione 4.0*» <sup>(41)</sup>.

Risulta, quindi, indispensabile esaminare le dinamiche legate alla trasformazione delle competenze rispetto ai nuovi compiti, funzioni, ruoli e mansioni, che sembrano scardinare, quale diretta conseguenza

---

<sup>(40)</sup> Sul tema, M. RESCE, M. VITOLO, *Fondi interprofessionali per le aziende e il lavoro del futuro: quale formazione 4.0?*, in *Professionalità Studi*, 2017, 2, I, pp. 51 ss.

<sup>(41)</sup> V. IADEVAIA, M. RESCE, *Ecosistemi territoriali 4.0: modelli e approcci per lo sviluppo del valore del lavoro e la circolazione delle competenze*, in *Professionalità Studi*, 2019, 3, II, p. 50.

della applicazione delle moderne tecnologie ai processi industriali, la tradizionale organizzazione aziendale per gerarchie <sup>(42)</sup>.

Su tali aspetti, il sistema industriale, durante le varie fasi della sua evoluzione, si è sempre caratterizzato per una particolare forma di “dualismo” <sup>(43)</sup>. Da una parte, una minoranza di imprese dinamiche che puntano sull’innovazione e competono attraverso investimenti sul progresso delle proprie risorse. Dall’altra, una maggioranza di aziende in difficoltà, caratterizzate da stagnazione e da una competizione prevalentemente basata sulla riduzione dei costi.

Storicamente, questa dicotomia ha avuto un impatto significativo sulle condizioni di lavoro. Nelle realtà più avanzate, l’innovazione non solo migliora l’ambiente lavorativo in termini di ergonomia, qualità e retribuzioni, ma spesso favorisce anche l’occupazione e la partecipazione attiva dei lavoratori. Al contrario, nelle imprese meno sviluppate c’è una contrazione dell’occupazione, una stagnazione o riduzione salariale e l’adozione di modelli organizzativi regressivi basati su esternalizzazioni, delocalizzazioni e strutture di lavoro precarie, spesso mascherate sotto la forma di cooperative.

Un dualismo analogo, ma estremizzato, si manifesta anche nel contesto della c.d. “*new economy*”.

L’espansione della globalizzazione unita all’implementazione incessante del livello di automazione, sta mettendo, infatti, ora più che mai, a dura prova i modelli di organizzazione più consolidati <sup>(44)</sup>, generando pressioni e incertezze e costringendo le imprese a modificare in modo flessibile le *routine* operative <sup>(45)</sup>, rifacendosi a prassi

---

<sup>(42)</sup> Cfr. S. CARIA, F. GARIBALDO, M. RINALDINI, *La produzione nell’era digitale: nuove sfide per organizzazione, lavoro e competenze*, in *DL*, 2024, pp. 509 ss.

<sup>(43)</sup> Sul punto, L. PERO, *Organizzazione, lavoro e tecnologie 4.0*, op. cit., pp. 14-17; IDEM, *Innovazione organizzativa e lavoro*, op.cit., pp. 187-188.

<sup>(44)</sup> S. IVALDI, G. SCARATTI, E. TESTA, *Oltre la misura: l’assessment come processo di costruzione sociale*, in *Professionalità Studi*, 2019, 3, II, pp. 142-143.

<sup>(45)</sup> Sul punto, D. BODEGA, G. SCARATTI, *Organizzazione*, Egea, 2013; C. SPINELLI, *Tecnologie digitali e lavoro agile*, Cacucci, 2018, p. 13.

riconducibili ai concetti di “*manifattura e manutenzione intelligente*”, e a adottare un nuovo approccio nella gestione delle risorse umane <sup>(46)</sup>. Gli ambienti lavorativi devono, infatti, rispondere a cambiamenti rapidi e continui, ridefinendo il legame tra il lavoratore e la sua esperienza professionale. In questo senso, l’organizzazione non è solo uno strumento per raggiungere obiettivi economici, sociali o politici, ma contribuisce anche a definire l’identità aziendale <sup>(47)</sup>. Invece di una semplice eliminazione di mansioni, si assiste alla trasformazione dei ruoli tradizionali e alla nascita di nuove figure professionali <sup>(48)</sup>. I confini interni delle organizzazioni diventano sempre meno rigidi e più fluidi, con strutture dinamiche che si appiattiscono e si snelliscono, attraverso la valorizzazione e combinazione di aspetti routinari e creativi, nonché competenze empatiche e funzionalità algoritmiche. Le relazioni tra pari si configurano in maniera trasversale, basandosi sulle caratteristiche individuali e sulle competenze, sia formali che informali, piuttosto che su tradizionali divisioni per ruoli e funzioni <sup>(49)</sup>.

---

<sup>(46)</sup> Invero, i cambiamenti strutturali nei settori manifatturieri – ad esempio, l’introduzione di nuove linee produttive per beni a maggior valore aggiunto, rese possibili da tecnologie avanzate o dalla personalizzazione dei prodotti e dei servizi – e l’evoluzione verso il paradigma 4.0 si concretizzano solo quando le aziende migliorano in termini organizzativi, di produttività e competitività, e non semplicemente aumentando i volumi di produzione. Cfr. L. PRIFTI, M. KNIGGE, H. KIENEGGER, H. KRCMAR, *Un modello di competenze per i lavoratori di Industria 4.0*, in *Professionalità Studi*, 2017, 1, I, pp. 70-71; F. SEGHEZZI, *La nuova grande trasformazione: lavoro e persona nella Quarta rivoluzione industriale*, ADAPT University Press, 2017.

<sup>(47)</sup> Cfr. A. ALAIMO, *I nuovi termini del discorso giuridico sulla partecipazione dei lavoratori. Partecipazione organizzativa e diretta versus partecipazione diretta: per una dialettica senza contrapposizione*, in *WP Massimo D’Antona.IT*, 2024, 480; M. GIACCAGLIA, *Dall’intelligenza artificiale alla cogestione algoritmica con i lavoratori?*, in *Riv. giur. amb.*, 2024, 2.

<sup>(48)</sup> Nei settori industriali legati a produzioni personalizzate di alta qualità e nei servizi avanzati o basati sulla conoscenza, infatti, le tecnologie sembrano svilupparsi in modo più virtuoso, cfr. V. CRAWFORD, *Né intelligente, né artificiale. Il lato oscuro dell’algoritmo*, Il Mulino, 2021.

<sup>(49)</sup> Per un quadro evolutivo dei modelli organizzativi in una logica tra pari “PtoP” si legga F. BATTISTONI, E. COMO, *Economia collaborativa e innovazione nelle imprese cooperative: opportunità emergenti e sfide per il futuro*, in *Rivista dell’Impresa Sociale*, 2015; S. BOZZONI, P. VENTURI, F. ZANDONAI, L. PIANGERELLI, S. CAROLI, *Lo sviluppo di modelli organizzativi distribuiti e distributivi nell’economia della conoscenza e il ruolo delle piattaforme cooperative*, in *Professionalità Studi*, 2018, 5, I, pp. 55 ss.

Si esplorano modalità “ibride” che integrano produzione, lavoro e consumo, creando benefici per le comunità locali in termini di occupazione, reddito, sostenibilità e capacità decisionale dal basso <sup>(50)</sup>. Con l’importanza crescente dell’intelligenza collettiva il valore economico prodotto dalle imprese deriva, infatti, principalmente dai processi interni e relazionali. Le logiche partecipative e inclusive, tuttavia, variano in base alla *mission* dell’azienda, considerando criteri quali efficacia, efficienza e rapidità, insieme a equità e parità nell’accesso e nell’influenza decisionale.

In quest’ottica, muta anche la natura della composizione della grande impresa, che si rafforza non solo per i talenti dei propri dipendenti, ma anche per il coinvolgimento dei propri utenti. Le imprese all’avanguardia sono sempre più quelle che riescono a valorizzare l’intera filiera che va dagli imprenditori, ai lavoratori, ai *prosumer* <sup>(51)</sup>, ai clienti, fino alle comunità che beneficiano della distribuzione dei

---

<sup>(50)</sup> Il nucleo dei modelli organizzativi tipici della “*lean production*” è rappresentato da strutture dove la capacità decisionale autonoma e l’assunzione di responsabilità sono considerati elementi chiave per la produzione di beni e servizi e, di conseguenza, per la sostenibilità dell’azienda. Alcune declinazioni di tale modello si distinguono in base al grado di coinvolgimento effettivo delle risorse umane: accanto a versioni più verticali e centralizzate, dove le pratiche *lean* sono applicate in modo standardizzato e gestite principalmente dal management (*top-down*), si sviluppano configurazioni che integrano forme di partecipazione operativa, come i *team* autonomi (*autonomous lean*). La forma più avanzata, definita talvolta come *high involvement lean* o *lean evoluta*, prevede un’applicazione sistematica delle tecniche *lean* accompagnata da un coinvolgimento attivo nella gestione sia da parte dei gruppi operai sia dei *team* tecnici. Un esempio significativo di questa evoluzione in Italia è rappresentato dal modello *World Class Manufacturing* (WCM), adottato nelle fabbriche FCA tra il 2006 e il 2020. Cfr. G. DOMINICI, *Il contesto istituzionale nipponico e l’evoluzione della lean production*, Aracne, 2006; P. VENTURI, F. ZANDONAI, *Imprese ibride: modelli d’innovazione sociale per rigenerare valore*, Egea, 2016; L. PERO, *Innovazione organizzativa e lavoro*, op. cit., pp. 190-191.

<sup>(51)</sup> Il termine “*prosumer*”, sebbene spesso privo di una definizione giuridica univoca, trova una sua naturale collocazione all’interno della logica mutualistica quando viene inteso come un’opportunità per ampliare la base degli attori coinvolti nella vita cooperativa. In questa prospettiva, l’integrazione del *prosumer* nei processi di fornitura dei servizi rappresenta una forma evoluta di partecipazione, coerente con il modello *multistakeholder* che caratterizza da tempo il mondo cooperativo. Tale approccio è già concretamente applicato in diverse realtà, come la cooperazione sociale, in cui gli utenti partecipano attivamente alla progettazione e realizzazione dei servizi, nelle cooperative di comunità diffuse sul territorio italiano, e nelle recenti disposizioni normative che delineano il profilo dell’impresa sociale. Cfr. J. RIFKIN, *L’era dell’accesso*, Mondadori, 2002; R. VOZA, *Il lavoro e le piattaforme digitali: the same old story?*, in WP CSDLE “Massimo D’Antona”. IT, 2017, 336, pp. 2 ss.; M. VITALETTI, *Compenso “negoziato” e lavoro autonomo su piattaforma digitale*, in LLI, 2020, 6, pp. 106 ss.; A. DONINI, *Piattaforme*, in M. NOVELLA, P. TULLINI (a cura di), *Lavoro digitale*, Giappichelli, 2022, pp. 25 ss.

prodotti e dei servizi. Nelle economie digitali, la capacità di ingaggiare e integrare gli utenti nella creazione di valore si rivela, infatti, un *asset* strategico. Tutte le risorse collaborano e interagiscono attraverso modalità di scambio e condivisione, favorendo un apprendimento reciproco <sup>(52)</sup>. In molti casi, l'azienda opera come una piattaforma che diffonde contenuti generati dagli utenti stessi, favorendo lo scambio di beni o servizi a costi contenuti e l'erogazione di lavori con vari livelli di professionalità (*crowdsourcing* e *gig economy*) <sup>(53)</sup>.

Gestire l'innovazione, il cambiamento e l'apprendimento continuo non significa, dunque, imporre rigidamente nuove metodologie, ma piuttosto accompagnare questi processi, favorendo ruoli che vanno oltre il mero adempimento di ordini. È, infatti, necessario promuovere una partecipazione proattiva e imprenditoriale all'interno delle organizzazioni, definendo in modo chiaro le competenze richieste e creando così una solida base per lo sviluppo futuro <sup>(54)</sup>.

---

<sup>(52)</sup> Cfr., *ex multis*, D. PELLEGRINI, *Sharing Economy. Perché l'economia collaborativa è il nostro futuro*, Hoepli, 2017; M. MAINIERI, *Community economy. Persone che trasformano mercati e organizzazioni*, Egea, 2020.

<sup>(53)</sup> L'adozione di modelli di *business* guidati dalle piattaforme ha incrementato l'efficienza, ampliato le possibilità e accelerato gli scambi di beni e servizi, divenendo rapidamente una prassi consolidata sia nelle *startup* imprenditoriali sia nelle strategie di *scaling*. Questa evoluzione, che va oltre il tradizionale ruolo degli intermediari e riconfigura l'impresa come *network orchestrator*, introduce un nuovo paradigma in cui la creazione di ricchezza può crescere anche in assenza di un contributo diretto del lavoro, il quale diventa un elemento *on demand* e perde il suo ruolo centrale nella produzione. I processi di creazione del valore si concentrano quindi sulla strategia di rete e sulla formazione di *network*: ciò avviene sia attraverso il coinvolgimento diretto degli utenti/clienti nei processi di erogazione dei servizi, sia mediante la condivisione di *asset*, risorse e *big data* per ottimizzare l'organizzazione aziendale. In questo contesto, sia l'impresa che il lavoro – pur rimanendo fondamentali – si caratterizzano per l'emergere di nuove forme di *leadership* capaci di guidare lo sviluppo del *network*, e per il rischio che il lavoro diventi esclusivamente *on demand*, se non riesce a operare come *partner* attivo e imprenditoriale nel *network* stesso. Sul tema, V. LOI, *Rischio e sicurezza nel rapporto di lavoro*, in *RGL*, 2013, I, pp. 9 ss.; IDEM, *Il lavoro nella gig economy nella prospettiva del rischio*, in *RGL*, 2017, II, pp. 259 ss.; V. PAPA, *Post-industriale o pre-moderno? Economia digitale e lavoratori on demand: nuovi paradigmi organizzativi e vecchie esigenze di tutela*, in *DRI*, 2018, 3, pp. 729 ss.

<sup>(54)</sup> M. ALVESSON, A. SPICER, *Il paradosso della stupidità. Il potere e le trappole della stupidità nel mondo del lavoro*, Raffaello Cortina Editore, 2017.

## 5. Le competenze morfogenetiche

La “*conoscenza*” nel mondo del lavoro 4.0 si configura come il risultato dell’integrazione tra sapere teorico e pratica operativa e viene maturata attraverso una esperienza professionale non statica ma modellata sulle specificità dell’organizzazione in cui si opera, che evolve costantemente. Appare, inoltre, come il prodotto dell’interazione tra individui, strumenti tecnologici e sistemi simbolici, in un complesso intreccio socio-materiale che caratterizza le pratiche lavorative quotidiane <sup>(55)</sup> al fine di consentire a una pluralità di attori, umani e no, di intervenire secondo modalità condivise, raggiungendo obiettivi comuni e rispondendo efficacemente alle problematiche che emergono dai contesti reali.

Il *management* della conoscenza deve enfatizzare proprio questa dinamicità, riconoscendo che il margine di autodeterminazione dei professionisti è influenzato dalla rete di relazioni e interdipendenze in cui si trovano inseriti, spesso su scala globale.

Tale trasformazione incide profondamente sulla concezione del lavoro e sulle competenze necessarie per operare efficacemente nelle organizzazioni contemporanee <sup>(56)</sup>.

---

<sup>(55)</sup> Cfr. G. BONAZZI, *Il cambiamento del paradigma organizzativo nel 20 secolo: alcune ripercussioni sulle convinzioni profonde*, in *Sociologia del lavoro*, 2005, 1, pp. 24 ss.; S. IVALDI, G. SCARATTI, *Competenze manageriali e costruzione sociale di conoscenza. Una ricerca sul campo*, in *Studi organizzativi*, 2015, 30, pp. 9 ss.

<sup>(56)</sup> Per un’ampia ricostruzione sulle diverse definizioni del termine e del concetto di “*competenza*” individuate dalla dottrina, si rinvia a A. ALIAJ, R. BERLESE, E. PRODI, F. SEGHEZZI, *Formazione e impiego produttivo delle competenze per Industria 4.0: una rassegna ragionata della letteratura sul tema e alcuni spunti progettuali*, in *Professionalità Studi*, 2019, 3, II, pp. 114 ss. Bertagna, ad esempio, definisce le competenze come «l’insieme delle buone capacità potenziali di ciascuno portate al miglior compimento nelle particolari situazioni date: ovvero indicano quello che siamo effettivamente in grado di fare, pensare e agire, adesso, nell’unità della nostra persona, dinanzi all’unità complessa dei problemi e delle situazioni di un certo tipo (professionali e non professionali) che siamo chiamati ad affrontare e risolvere in un determinato contesto» (G. BERTAGNA, *Valutare tutti, valutare ciascuno. Una questione pedagogica*, La Scuola, 2004 e IDEM, *Pensiero manuale. La scommessa di un sistema educativo di istruzione e di formazione di pari dignità*, Rubbettino, 2006). Per la pedagogista Sandrone, invece, «il concetto di competenza rappresenta il risultato di apprendimento che, per eccellenza, quale che sia la situazione in cui si manifesta, rispecchia l’esito dell’incontro situato tra teoria e prassi» (G. SANDRONE, *La competenza: concetto ponte tra formazione e lavoro*, Studium, 2018). Per Massagli, in ultimo, «la competenza è trasferibile, insegnabile, allenabile, costruibile. Di conseguenza la competenza assume i tratti dell’oggetto [...]»

Le professioni sono chiamate ad affrontare la sfida di un aggiornamento continuo, in cui le competenze richieste non restano immutabili, ma si ridefiniscono nel corso della carriera.

Questo fenomeno pone il rischio di una crescente frammentazione delle pratiche lavorative e di una perdita di coesione nel significato del lavoro, con possibili ricadute sulla conflittualità interprofessionale e sulla resistenza all'innovazione.

Per contrastare tale deriva, diventa cruciale sviluppare competenze capaci di facilitare la transizione da una concezione tradizionale delle professioni ad un approccio più flessibile e consapevole della complessità attuale <sup>(57)</sup>.

Secondo il recentissimo rapporto del *World Economic Forum*, intitolato “*The Future of Jobs Report 2025*” <sup>(58)</sup>, la carenza di competenze continua, infatti, ad essere l'ostacolo più significativo alla trasformazione aziendale in risposta alle macrotendenze globali, citata dal 63% dei datori di lavoro come principale barriera per rendere le proprie attività “a prova di futuro”. Il *report* stima, inoltre, che, se la forza lavoro mondiale fosse rappresentata da un gruppo di 100 persone, 59 necessiterebbero di una riqualificazione o di un aggiornamento entro il 2030, 11 delle quali difficilmente la riceverebbero; ciò si tradurrebbe

---

qualcosa» da apprendere, diverso dal soggetto che ne vuole entrare in possesso (E. MASSAGLI, *Alternanza Formativa e apprendistato in Italia e in Europa*, Studium, 2016, pp. 34 ss.).

<sup>(57)</sup> Cfr. G. ALESSANDRINI, *Competences and European Framework: Which Critical Approach in front of The Great Transformation?*, in *E-Journal of International and Comparative Labour Studies*, 2017, 6, 3, pp. 100 ss. Nel suo articolo, la pedagoga esplora in chiave critica il concetto di competenze alla luce della Grande Trasformazione. L'A. si interroga su come i programmi di formazione per adulti, realizzati in contesti lavorativi, possano stimolare una crescita personale che vada oltre la semplice acquisizione di conoscenze, abbracciando una dimensione culturale e di sviluppo integrale. Partendo da una riflessione teorica, ci si chiede se sia possibile arricchire il concetto di competenza incorporando il termine “*capability*”, introdotto da A. SEN, *Commodities and Capabilities*, Elsevier Science Publishers, 1985, e successivamente elaborato da M.C. NUSSBAUM, J. GLOVER, *Women, Culture and Development: A Study of Human Capabilities*, Oxford, Clarendon Press, 1995. La sua analisi solleva un quesito pratico e ancora aperto: il *framework* delle qualifiche può realmente facilitare la mappatura e la valutazione delle competenze in una prospettiva di orientamento permanente, evitando al contempo eccessi burocratici?

<sup>(58)</sup> Il *report* è disponibile all'indirizzo: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>.

in oltre 120 milioni di lavoratori a rischio di licenziamento a medio termine.

In quest'ottica, emerge, dunque, l'importanza delle cosiddette “*competenze morfogenetiche*” <sup>(59)</sup>, essenziali per interpretare e orientare il cambiamento, promuovendo la collaborazione <sup>(60)</sup>, il *sense-making* <sup>(61)</sup> e la creazione di valore condiviso <sup>(62)</sup>.

---

<sup>(59)</sup> Per “*competenze morfogenetiche*” si intendono quelle capacità individuali e collettive che consentono di adattarsi ai cambiamenti strutturali del lavoro, ma anche di contribuire attivamente a plasmarli. Si tratta di competenze non solo tecniche, ma riflessive e relazionali, che abilitano il lavoratore a interagire criticamente con l'evoluzione dei contesti produttivi e organizzativi, generando trasformazioni invece di subirle passivamente. Il concetto è mutuato dalla teoria della “*morfogenesi sociale*” elaborata da M. ARCHER, *Realist Social Theory: The Morphogenetic Approach*, Cambridge University Press., 1995, secondo cui l'agire umano è in grado di modificare attivamente le strutture sociali nel tempo. Cfr. R. LUSARDI, S. TOMELLERI, *La morfogenesi delle competenze professionali nella società della conoscenza*, in *Professionalità Studi*, 2019, 3, II, pp. 96 ss.

<sup>(60)</sup> Per creare un senso condiviso e sostenibile è indispensabile adottare pratiche coordinate e coerenti. In un ambiente sempre più complesso e caratterizzato da professionalità diversificate, la *collaborazione* diventa essenziale per unire attori con obiettivi e strumenti differenti nel perseguimento di un fine comune, anche in presenza di risorse limitate. Non si tratta semplicemente di uno strumento per migliorare l'efficienza o la qualità dei processi, bensì di un fine organizzativo che si realizza nella quotidianità attraverso interazioni sociali continue. Sebbene strumenti operativi come protocolli e linee guida forniscano una base importante, essi da soli non bastano: il successo della collaborazione dipende anche dalle competenze comunicative, dalla capacità di superare barriere culturali e dalla predisposizione a creare relazioni interprofessionali autentiche. Inoltre, la tecnologia può svolgere un ruolo mediatore, rafforzando il dialogo e il coordinamento tra le diverse componenti dell'organizzazione. Cfr. R. LUSARDI, E. M. PIRAS, *Collaborazione e coordinamento nelle pratiche di cura. Forme emergenti di relazione tra pressioni istituzionali e accordi informali*, in *Studi di Sociologia*, 2018, 4, pp. 385 ss.

<sup>(61)</sup> La riflessione, la creazione di valore condiviso e l'integrazione di competenze tecniche e manageriali rappresentano elementi strategici, ma non bastano da soli a definire un agire professionale unitario. È fondamentale adottare forme organizzative flessibili che rispondano alle diverse esigenze e situazioni, costruendo un quadro che coniughi le dinamiche collettive con l'identità personale del professionista. Il lavoro, infatti, diventa un percorso di autoconoscenza in cui l'apprendimento avviene attraverso tentativi ed errori, e la sfida sta nel ricongiungere, a vari livelli, frammenti e specializzazioni per superare la semplice razionalità. Le professioni devono saper integrare linguaggi, saperi e competenze in una visione condivisa, evitando che l'unità si riduca a calendari e cataloghi di servizi. In quest'ottica, il processo di *sense-making* diventa essenziale: esso favorisce l'autonomia e l'*agency* degli attori, trasformando l'incertezza in stimolo per l'azione. Sul tema, K. WEICK, *Senso e significato nell'organizzazione*, Cortina Editore, 1997; N. BOSCO, *Per non smettere di imparare: saperi che comunicano*, in *Salute e Società*, 2015, 3, pp. 19 ss.

<sup>(62)</sup> Le professionalità dei servizi rappresentano attività caratterizzate da elevata specializzazione, in grado di raggiungere finalità sia economiche sia sociali. Queste competenze non si limitano al mero “*saper fare*”, ma includono soprattutto la capacità di interagire efficacemente con diversi interlocutori, interni ed esterni all'organizzazione. Pur emergendo da più di un decennio come fenomeno strategico per lo sviluppo sociale ed economico, l'identità di queste professioni resta ancora poco definita. Il loro valore risiede nella capacità di generare valore sociale condiviso attraverso la diffusione della conoscenza e una comunicazione ampia ed efficace. Professionisti provenienti da ambiti differenti (dal *marketing* alla progettazione, dalle relazioni pubbliche alla formazione) possono contribuire a rafforzare l'immagine e l'efficacia dell'organizzazione, favorendo l'evoluzione della comunità di riferimento. Inoltre, il concetto di creazione di valore condiviso, proposto come risposta alla crisi economica del 2008, è alla base dei processi di

Tali abilità, che coniugano autonomia professionale con logiche manageriali e organizzative, sono sempre più centrali in contesti lavorativi caratterizzati da ibridazione tra discipline. Risulta, pertanto, prioritario favorire la nascita di una nuova cultura delle professioni in cui conoscenze tecniche e strumenti socio-relazionali siano integrati e in cui il lavoro sia organizzato e interpretato in modo proattivo e strategico <sup>(63)</sup>.

Con la crescente dinamicità, internazionalità e interdisciplinarità degli ambienti di lavoro, i lavoratori dovranno, infatti, sviluppare abilità decisionali e di *leadership*, integrate da valori etici, consapevolezza ambientale e conoscenze ergonomiche. Competenze quali flessibilità, polivalenza, polifunzionalità, adattabilità, innovatività, creatività, pensiero critico, *problem solving* e ottimizzazione, unite a competenze cognitive e di astrazione risulteranno essenziali per governare la complessità.

---

innovazione sociale. Questo approccio mira a offrire soluzioni più efficienti, efficaci e sostenibili che incrementano il benessere collettivo, andando oltre l'obiettivo del breve termine. Studi hanno evidenziato come tali competenze possano aumentare la competitività delle organizzazioni, favorendo una visione strategica che unisce i confini tra *profit* e *no-profit* e che abbraccia settori diversi, quali informatica, educazione, finanza, sport, assistenza e sanità. Cfr. M.E. PORTER, M.R. KRAMER, *Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth*, in *Harvard Business Review*, 2011, 1, pp. 4 ss.; F. BUTERA, *Service professions. Le professioni dei servizi nelle organizzazioni come fattore chiave per la competitività e contro la disoccupazione*, in *Studi Organizzativi*, 2013, 2, pp. 91 ss.

<sup>(63)</sup> A livello comunitario, secondo la definizione adottata nel contributo dal titolo *Raccomandazione relativa alle competenze chiave per l'apprendimento permanente* (disponibile all'indirizzo [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01))), approvata dal Parlamento Europeo il 22 maggio del 2018, le competenze acquisiscono un significato più ampio che si sostanzia nella combinazione di conoscenze, abilità e attitudini appropriate al contesto. Le competenze chiave sarebbero «quelle di cui tutti hanno bisogno per la realizzazione e lo sviluppo personali, l'occupabilità, l'inclusione sociale, uno stile di vita sostenibile, una vita fruttuosa in società pacifiche, una gestione della vita attenta alla salute e la cittadinanza attiva. Esse si sviluppano in una prospettiva di apprendimento permanente, dalla prima infanzia a tutta la vita adulta, mediante l'apprendimento formale, non formale e informale in tutti i contesti, compresi la famiglia, la scuola, il luogo di lavoro, il vicinato e altre comunità». In particolare, l'Unione europea individua otto competenze chiave di cui ogni persona deve essere dotata, non ordinate gerarchicamente ma da considerarsi tutte di pari importanza: competenza alfabetica funzionale; competenza multilinguistica; competenza matematica e competenza di base in scienze e tecnologie; competenza digitale; competenza personale, sociale e capacità di imparare ad imparare; competenza sociale e civica in materia di cittadinanza; competenza imprenditoriale; competenza in materia di consapevolezza ed espressione culturali.

Numerosi studiosi riconoscono un valore crescente delle competenze trasversali, c.d. “*soft skills*” <sup>(64)</sup>. Il lavoratore 4.0 deve sviluppare una “*intelligenza emotiva*”: deve saper collaborare, avere una predisposizione al compromesso e alla negoziazione, così da poter operare in contesti di lavoro di gruppo <sup>(65)</sup>.

Diventa indispensabile una gestione strategica della conoscenza, incentrata su un orientamento al mercato e, ancor di più, al cliente, generando valore (ad esempio, attraverso i *social media*) mediante una spiccata capacità di comunicazione, integrata con abilità come la scrittura, le competenze interculturali e la padronanza delle presentazioni <sup>(66)</sup>.

Oltre alle competenze comportamentali, è cruciale, però, che i lavoratori possiedano conoscenze specifiche del proprio settore e la capacità di applicarle in ambito tecnologico. Le c.d. “*hard skills*” attengono, infatti, alle competenze tecnico-scolastiche effettivamente possedute dal soggetto. In particolare, riguardano il livello degli studi, l’esperienza professionale, i titoli accademici, le competenze linguistiche e tutto quel bagaglio di competenze specifiche che si apprendono in percorsi di studio tradizionali e sul lavoro. La padronanza di tecniche di programmazione, modellizzazione, *cloud computing*, *architetture cloud*, *database in-memory*, statistica e analisi

---

<sup>(64)</sup> Per una ricostruzione approfondita, si rimanda a L. PRIFTI, M. KNIGGE, H. KIENEGGER, H. KRUMAR, *Un modello di competenze per i lavoratori di Industria 4.0*, op. cit., 69 ss.

<sup>(65)</sup> Le competenze trasversali «riguardano le capacità di affrontare e risolvere i problemi, di lavorare in gruppo, di esprimere una costante flessibilità, di apprendere e farsi autori di decisioni autonome» (ISFO, *Competenze trasversali e comportamento organizzativo. Le abilità di base per il lavoro che cambia*, Franco Angeli, 1993).

<sup>(66)</sup> I professionisti nell’ambito dei “*sistemi informativi*”, ad esempio, devono acquisire competenze nell’orientamento e nell’offerta di servizi, nei processi aziendali e nel cambiamento organizzativo, mentre quelli in “*information technology*” si concentreranno sulla sicurezza informatica (dati e reti) e, insieme agli ingegneri, sullo sviluppo e l’integrazione di tecnologie eterogenee quali sistemi mobili, integrati, sensori, comunicazioni M2M, robotica e IA. Cfr. V. PINTO, *Professioni tecniche e lavoro subordinato flessibile tra legge e contrattazione collettiva*, in A. DI STASI, S. GIUBBONI, V. PINTO (a cura di), *Contratti e rapporti di lavoro nell’area delle professioni tecniche*, Tetaprint, 2024, pp. 8 ss.

dei *big data* risulterà determinante per navigare con successo la prossima ondata di innovazioni digitali <sup>(67)</sup>.

Il lavoratore, infine, dovrà saper equilibrare la vita lavorativa con quella privata, sviluppando abilità di auto-organizzazione, pianificazione e una solida comprensione delle normative e della sicurezza.

## **6. Lifelong & seamless learning come paradigma della formazione nelle imprese**

Il modello dell'Industria 4.0, imponendo competenze tecniche e trasversali differenti da quelle tradizionali, favorisce la presa di coscienza circa il valore strategico della conoscenza, che diventa una risorsa soggetta a obsolescenza se non aggiornata regolarmente <sup>(68)</sup>.

È pertanto indispensabile progettare un nuovo “*learning ecosystem*” che ridisegni i tempi e le modalità di acquisizione e condivisione della conoscenza, sfruttando appieno le potenzialità degli ambienti digitali e *social* e garantendo esperienze di formazione continue e personalizzate, capaci di adattarsi alle diverse modalità di apprendimento per ogni

---

<sup>(67)</sup> Una tendenza confermata dal già citato *rapporto 2025 del World Economic Forum*, secondo cui, infatti, le competenze tecnologiche in materia di IA, *big data*, reti e *cybersecurity* dovrebbero registrare la crescita più rapida della domanda sul mercato entro il 2030, mentre le competenze umane come il pensiero analitico, le capacità cognitive, la resilienza, la *leadership* e la collaborazione rimarranno, comunque, competenze fondamentali. Nello specifico, le dieci competenze in più rapida crescita entro il 2030, dovrebbero essere, nell'ordine: IA e *big data*; reti e sicurezza informatica; alfabetizzazione tecnologica; pensiero creativo; resilienza, flessibilità e agilità; curiosità e apprendimento continuo; *leadership* e influenza sociale; gestione dei talenti; pensiero analitico; gestione ambientale.

<sup>(68)</sup> Fin dagli ultimi decenni del Novecento, l'Unione Europea ha dimostrato un marcato interesse per l'istruzione e la formazione. È del dicembre 1995 l'atto (cfr. Decisione n. 2493/95/CE) con cui l'UE proclama il 1996 come «*Anno europeo dell'istruzione e della formazione lungo tutto l'arco della vita*». Questo documento, da cui sono poi scaturite ulteriori raccomandazioni sull'apprendimento permanente, ha segnato il primo riconoscimento formale del ruolo strategico che l'istruzione e la formazione possono svolgere nel favorire il cambiamento socioeconomico e nel contrastare la disoccupazione. Cfr. G. ALESSANDRINI, *Critical Thinking e Key Competences dei millennials nel contesto Industry 4.0: nuove “sfide e responsabilità” della formazione universitaria*, in *Professionalità Studi*, 2018, 5, I, pp. 39 ss.

*learner*, indipendentemente dallo spazio o dal contesto in cui si trovino<sup>(69)</sup>.

La formazione, dunque, non deve più essere concepita come un evento isolato, quasi avulso dalla *routine* lavorativa, bensì come un percorso immersivo, continuo e autoregolato che travalica i confini spazio-temporali e organizzativi, che si realizza ovunque e in ogni momento, per l'intera vita lavorativa<sup>(70)</sup>.

Se è vero, infatti, che l'azienda si configura sempre più come una rete di interconnessioni che abbraccia anche l'esterno, diventa essenziale che ogni lavoratore sappia cogliere ogni opportunità di apprendimento, sia nelle attività quotidiane che nelle relazioni con colleghi (*peer-supported learning*) e *stakeholder* esterni. Anche i contesti informali, al di fuori dell'aula, offrono momenti che, se opportunamente valorizzati, possono arricchire il processo di apprendimento<sup>(71)</sup>. Inoltre, è fondamentale valorizzare gli interessi personali e adottare uno stile comunicativo che rispecchi quello utilizzato dai *learners* al di fuori dello spazio aziendale.

Pur essendo ampiamente riconosciuto, dunque, il valore strategico dell'aggiornamento continuo delle competenze lungo tutto l'arco della

---

<sup>(69)</sup> Cfr. C. COLOMBO, A. DONADIO, A. GALARDI, V. MARINI, L. SOLARI, *The Human Side of Digital. Era digitale, capitale umano, nuovi paradigmi*, Guerini Next, 2015.

<sup>(70)</sup> Sulla correlazione tra conoscenza e modelli organizzativi, si legga F. BUTERA, *Il castello e la rete*, Franco Angeli, 1990; IDEM, *Tecnologia, organizzazione e lavoro: il progetto e la persona*, in *SL*, 2005, pp. 45 ss.

<sup>(71)</sup> Un tema sempre dibattuto attiene alla differente considerazione data ai diversi contesti di apprendimento: quelli “*formali*” continuano a essere considerati più credibili e rilevanti, poiché supportati da attestazioni ufficiali, valutazioni oggettive e riconoscimenti istituzionali. Di conseguenza, i titoli di studio ottenuti in ambito scolastico o accademico restano il principale parametro per valutare il livello e la qualità delle competenze, anche nel corso della carriera professionale. Sebbene si riconosca sempre di più il valore degli apprendimenti maturati in contesti “*non formali*” e “*informali*”, questa consapevolezza stenta a tradursi in azioni concrete: da un lato in termini di investimenti mirati nella formazione, dall'altro nella revisione delle metodologie didattiche, soprattutto nell'ambito della formazione continua. Sul tema, G. TRENTIN, *Mappe concettuali, flussi di conoscenza e sviluppo professionale continuo*, in *Form@re, Open Journal per la formazione in rete*, 2015, 2, p. 5. L'A. sottolinea che, sebbene circa l'80% delle risorse destinate alla formazione venga impiegato in percorsi svolti in contesti considerati “*formali*”, mentre è l'apprendimento di tipo “*non formale*” a rappresentare la principale fonte di acquisizione di conoscenze per le persone.

carriera, questa consapevolezza non si riflette sempre nelle modalità di apprendimento e nelle pratiche di *knowledge management* adottate dalle organizzazioni <sup>(72)</sup>. Se da un lato, infatti, la dialettica organizzativa sottolinea come la formazione del capitale umano rappresenti il principale vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti, dall'altra, tale riconoscimento teorico non ha ancora portato alla creazione di ambienti in cui le tradizionali categorie di apprendimento formale e informale siano superate, a favore di una visione in cui siano le “*persone*”, intese come agenti in continuo divenire, e il “*contesto*”, inteso come l'insieme delle esigenze formative specifiche, a determinare e guidare gli obiettivi da raggiungere.

Per promuovere un processo virtuoso di apprendimento continuo, le organizzazioni potrebbero sfruttare il fenomeno dell'*embodiment*, ovvero l'integrazione dell'individuo con la tecnologia mobile. In questa fusione, la persona interagisce quotidianamente con il mondo fisico e quello virtuale <sup>(73)</sup>. Grazie ai dispositivi digitali, ogni individuo si collega ai vari ambienti che non sono più percepiti come entità separate, ma come “spazi ibridi” e dinamici, dove la dimensione remota si integra con l'esperienza immediata. Questi spazi ibridi non rappresentano semplicemente la somma delle componenti reale (ad esempio, la casa, l'ufficio o l'aula) e digitale (il *cloud* o la rete), ma il risultato di una loro vera e propria fusione, favorita dall'azione simultanea degli individui

---

<sup>(72)</sup> Nonostante vi sia una crescente consapevolezza circa l'importanza di adottare nuove forme di apprendimento, persistono ancora diversi pregiudizi radicati nelle organizzazioni. Uno fra i più diffusi, riguarda la separazione netta tra “*apprendimento teorico*”, associato al sistema scolastico e quindi alla fase giovanile, e “*apprendimento pratico*”, ritenuto pertinente alla vita adulta e all'inserimento nel mondo del lavoro. Per approfondimenti, si rimanda a G. BERTAGNA, *Pensiero manuale. La scommessa di un sistema educativo di istruzione e di formazione di pari dignità*, op. cit., pp. 1 ss.; G. BERTAGNA, L. CASANO, M. TIRABOSCHI, *Apprendimento permanente e certificazione delle competenze*, in U. BURATTI, L. CASANO, L. PETRUZZO (a cura di), *Certificazione delle competenze Prime riflessioni sul decreto legislativo 16 gennaio 2013*, 2013, p. 55; S. CIUCCIOVINO, *Apprendimento e tutela del lavoro*, Giappichelli, 2013, pp. 49-50; A.A. VIMERCATI, *Le norme in tema di formazione professionale*, E. GHERA; D. GAROFALO (a cura di), *Organizzazione e disciplina del mercato del lavoro nel Jobs Act 2*, Cacucci, 2016, pp. 117 ss.

<sup>(73)</sup> Sul tema, L. FEDELI, *Embodiment e mondi virtuali. Implicazioni didattiche*, Franco Angeli, 2014.

in entrambi i contesti. Pertanto, se le persone oggi vivono e si muovono in ambienti ibridi, è necessario creare corrispondenti contesti di apprendimento che integrino dimensioni diverse (spazi reali e digitali, tempi sincroni e asincroni), con approcci didattici e pedagogici capaci di rendere accessibili, per i *learners*, risorse utili a favorire un apprendimento proattivo. La diffusione del *cloud computing*, insieme all'impiego di *piattaforme di apprendimento* che combinano soluzioni *web* e *mobile*, permette, infatti, di rendere i contenuti accessibili ovunque e in qualsiasi momento <sup>(74)</sup>. Oltre ai materiali forniti dall'organizzazione, i discenti dovrebbero avere la possibilità di integrare nel proprio sistema di conoscenza personale anche contenuti derivanti da esplorazioni spontanee o interazioni con altri, favorendo così un apprendimento basato sul *networking* <sup>(75)</sup>. Questo scambio, a sua volta, genera un apprendimento informale e sociale, che supporta la persona nell'acquisizione di nuove conoscenze e competenze attraverso il confronto con altri professionisti.

---

<sup>(74)</sup> Nel contesto del “*seamless learning*”, la tecnologia riveste un ruolo cruciale, in particolare attraverso l'uso di *piattaforme collaborative*, che offrono un importante valore aggiunto rispetto ad altri strumenti digitali più tradizionali. Queste piattaforme, infatti, superano alcune delle principali criticità riscontrate nei modelli più classici di formazione a distanza: l'*e-learning*, ad esempio, può portare ad un calo dell'attenzione per via della scarsa interazione con il docente; le aule virtuali e i *webinar*, se non ben gestiti, rischiano di ridurre la collaborazione tra i partecipanti; mentre i *repository* di contenuti, se non adeguatamente strutturati, possono risultare poco coinvolgenti e dispersivi. Al contrario, le piattaforme collaborative creano ambienti dinamici in cui chi apprende può confrontarsi attivamente con colleghi, anche distribuiti su sedi diverse, favorendo lo scambio di esperienze, materiali e soluzioni concrete. Questi spazi digitali incentivano la condivisione di buone pratiche, la richiesta e l'offerta di supporto su problematiche specifiche legate a progetti reali e la diffusione di risorse utili tra gruppi di interesse. In tal modo, si dà vita a un apprendimento autentico, contestualizzato e immediatamente applicabile, un *reality-based learning* che non si svolge in astratto, ma prende forma all'interno della realtà operativa quotidiana. Sul tema, G. TRENTIN, *Apprendimento in rete e condivisione delle conoscenze. Ruolo, dinamiche e tecnologie delle comunità professionali online*, Franco Angeli, 2004, 245 ss.; A. CORBO, *Il seamless learning come nuova frontiera della formazione nelle imprese*, in *Professionalità Studi*, 2019, 4, II, p. 79.

<sup>(75)</sup> Una definizione pratica di “*networking*” è quella che lo descrive come un processo di creazione di relazioni professionali reciproche, durature e fondate sulla fiducia, che vanno ben oltre la semplice formazione di nuove amicizie. Si tratta, infatti, della costruzione di legami significativi che possono avere un impatto notevole sia a livello professionale che personale, facilitando lo scambio di idee, consigli, servizi, informazioni e contatti utili. Cfr. R. BUBBIO, S. CANDEO, M. LA CAVA, *Seamless learning nelle organizzazioni: utopia o realtà? Un viaggio tra neuroscienze ed ecosistemi formativi per comprendere le sfide delle aziende 4.0*, in *Professionalità Studi*, 2019, 4, II, p. 100.

È importante osservare che l'introduzione dell'*e-learning* e del *mobile learning* nelle aziende, affiancata alle tradizionali attività in aula, è spesso motivata anche da esigenze di efficienza e contenimento dei costi, piuttosto che dal risultato di una riflessione approfondita su come integrare in maniera efficace i diversi ambienti in cui avviene l'apprendimento.

In questo quadro, il "*seamless learning*" si configura come la capacità di apprendere in maniera continua, attraversando diversi ambienti e contesti, mentre l'"*e-learning*" e il "*mobile seamless learning*" incarnano l'idea di poter imparare ovunque e in qualsiasi momento.

L'*e-learning*, infatti, enfatizza le dimensioni spazio-temporali, indirizzando l'attenzione del discente verso il completamento di compiti specifici, come *test*, esercizi o simulazioni, piuttosto che promuovere una riflessione approfondita e l'applicazione integrata delle conoscenze acquisite.

Al contrario, il *seamless learning* pone l'accento sulla continuità dell'apprendimento, spingendo l'individuo a sviluppare in autonomia le competenze necessarie per affrontare le esigenze formative del contesto lavorativo immediato.

In questa prospettiva, la persona diventa protagonista del proprio percorso di crescita, capace di individuare e sfruttare i canali e gli strumenti formativi più adatti alle proprie necessità e preferenze. In sintesi, il *seamless learning* rappresenta uno stato mentale orientato a "*imparare ad imparare*" <sup>(76)</sup>.

---

<sup>(76)</sup> Il concetto di *seamless learning* compare per la prima volta negli anni '90 grazie all'*American College Personnel Association*, per descrivere un nuovo approccio all'apprendimento nell'ambito dell'istruzione superiore, che si estende oltre i confini tradizionali dell'aula. Le prime ricerche si concentrano principalmente sul processo stesso dell'apprendimento, con un'attenzione particolare alla sua dimensione collaborativa al di fuori degli spazi formali. Superando la classica distinzione tra apprendimento in aula e fuori dall'aula, la pedagogia comincia a riconoscere il valore formativo delle attività svolte in gruppo, incentrate su problemi concreti e spesso supportate dalle tecnologie digitali. In questi contesti di confronto, che nascono dalla condivisione di quanto appreso individualmente, si sviluppa un apprendimento significativo grazie al dialogo e allo scambio attivo tra pari. Cfr. G. MANGIONE, P. DI TORE, S. DI TORE, F. CORONA, *Educare seamlessly. Dalla visione*

Questo paradigma costituisce una sfida concreta per il settore HR, soprattutto per chi si occupa della formazione e dello sviluppo delle persone. Nel progettare un sistema di apprendimento che favorisca un percorso emergente, autonomo e contestualizzato, il ruolo degli *HR*, intesi come “*architetti di spazi ibridi*”, implica, infatti, la necessità di riconsiderare tutti i fattori elencati, che rappresentano, come già spiegato, una rivoluzione culturale ancor prima che tecnologica o organizzativa <sup>(77)</sup>.

Il *Rapporto INAPP 2024* evidenzia un’evoluzione positiva nella formazione degli adulti in Italia, segnalando una crescente consapevolezza dell’importanza di aggiornare e rafforzare le competenze in risposta ai profondi cambiamenti che interessano il mondo del lavoro. Nel corso del 2023, la partecipazione della

---

*integrata delle teorie alle esperienze della comunità pedagogica*, in *IJER*, 2015, 14, pp. 36 ss.; M. BEOZZO, M. COLOMBO, *Nuovi paradigmi formativi per una nuova integrazione tra scuola e lavoro: sviluppare la cultura dell’apprendistato attraverso il seamless learning*, in *Professionalità Studi*, 2019, 4, II, pp. 52 ss.; A. CORBO, *Il seamless learning come nuova frontiera della formazione nelle imprese*, op. cit., pp. 69 ss.; R. BUBBIO, S. CANDEO, M. LA CAVA, *Seamless learning nelle organizzazioni: utopia o realtà? Un viaggio tra neuroscienze ed ecosistemi formativi per comprendere le sfide delle aziende 4.0*, op. cit., pp. 88 ss.

<sup>(77)</sup> Nel paradigma del *seamless learning*, il vero elemento chiave diventa il metodo. Se, da un lato, la tecnologia rappresenta lo strumento abilitante che rende possibile questa modalità di apprendimento, dall’altro, il metodo si sostanzia in quelle esperienze formative che fungono da ponte tra il mondo educativo e quello professionale, come percorsi che avvicinano i giovani alle imprese (ad esempio, l’alternanza scuola-lavoro, i tirocini curriculari o l’apprendistato), caratterizzati da una forte componente formativa in ogni fase e da approcci innovativi rivolti agli adulti già inseriti nel mercato del lavoro. In queste esperienze, l’apprendimento si fonda sull’azione: “*learning by doing*” diventa la metodologia privilegiata, capace di integrare conoscenze acquisite nei contesti formali (scuola, università, dottorato industriale) con quelle derivanti da ambienti non formali e informali (esperienze aziendali, interazioni quotidiane). Il supporto delle tecnologie digitali e la presenza di un *tutor* che accompagna il processo di crescita rendono possibile per lo studente o il lavoratore l’integrazione coerente delle diverse occasioni formative: dalla partecipazione a un progetto, a momenti di formazione in aula, fino all’utilizzo di materiali didattici come testi, video o altre risorse, il tutto potenzialmente condivisibile su piattaforme collaborative con la scuola o altri attori coinvolti. Cfr. G. BERTAGNA, *Apprendistato e formazione in impresa*, in *DRI*, 2011, 4, p. 1029; G. BERTAGNA, *Significato e modalità pedagogiche dei tirocini curriculari ed extra-curriculari*, in IDEM, U. BURATTI, F. FAZIO, M. TIRABOSCHI, *La regolazione dei tirocini formativi in Italia dopo la legge Fornero. L’attuazione a livello regionale delle Linee-guida 24 gennaio 2013: mappatura e primo bilancio*, 2013, pp. 56-57; C. CASASCHI, M. GIRALDO, A. SCOLARI, *Il tirocinio come esperienza formativa della persona: la dimensione pedagogica*, in G. BERTAGNA, U. BURATTI, F. FAZIO, M. TIRABOSCHI, *La regolazione dei tirocini formativi in Italia dopo la legge Fornero. L’attuazione a livello regionale delle Linee-guida 24 gennaio 2013: mappatura e primo bilancio*, op. cit., p. 322; M. TIRABOSCHI, *Dottorati industriali, apprendistato per la ricerca, formazione in ambiente di lavoro. Il caso italiano nel contesto internazionale e comparato*, in *DRI*, 2014, pp. 123 ss.; E. MASSAGLI, *Progettare e gestire i «Campus formativi». Filiera tecnologico-professionale e competenze organizzativo-relazionali*, Studium, 2024.

popolazione attiva (25-64 anni) ad attività formative ha raggiunto l'11,6%, con un incremento di due punti percentuali rispetto al 2022. Questo progresso ha permesso all'Italia di migliorare la propria posizione all'interno della classifica dei Paesi UE, salendo dal 18° al 14° posto. Tuttavia, rimane ancora un divario significativo rispetto ai Paesi più avanzati in questo ambito, come Svezia, Danimarca, Finlandia e Paesi Bassi, dove oltre il 20% degli adulti partecipa regolarmente alla formazione.

Un elemento particolarmente rilevante è la crescita della formazione promossa direttamente all'interno delle imprese. I 19 Fondi interprofessionali istituiti dalle Parti sociali hanno ampliato la loro azione, coinvolgendo circa 770mila aziende e circa 11 milioni di lavoratori. Un contributo decisivo in tal senso è stato fornito dal *Fondo nuove competenze* (FNC), che tra il 2020 e il 2023 ha attivato risorse per oltre 1,25 miliardi di euro. Solo il secondo avviso del FNC ha sostenuto l'avvio di 5.144 piani formativi, con la partecipazione di oltre 5.000 aziende e quasi mezzo milione di lavoratori. Recentemente, il fondo è stato rifinanziato, con un focus specifico sullo sviluppo delle competenze *green* e digitali <sup>(78)</sup>.

Una delle direttrici più promettenti dell'aggiornamento professionale è rappresentata dal *micro-learning*, che si sta affermando come un approccio efficace per la crescita delle competenze nella popolazione

---

<sup>(78)</sup> Nell'ampio quadro di politiche attive del lavoro, tanto a livello europeo quanto a livello nazionale, è stato riaffermato il ruolo centrale della formazione nei percorsi di transizione occupazionale. L'*AI Act* pone a carico di qualsiasi persona fisica o giuridica (c.d. "*deployer*") che impiega sotto la sua autorità sistemi di intelligenza artificiale l'onere di garantire un'adeguata preparazione del personale. In parallelo, l'Unione Europea ha proclamato il 2023 "*Anno europeo delle competenze*", sottolineando la necessità di investire nella crescita professionale dei cittadini per favorire una transizione digitale e ambientale inclusiva e sostenibile. Anche il "*Piano nazionale di ripresa e resilienza*" (PNRR) recepisce questa impostazione, riconoscendo nel "*reskilling*" e "*upskilling*" strumenti chiave per migliorare l'occupabilità, sostenere l'innovazione e rafforzare la coesione sociale. In questa prospettiva si colloca la stabilizzazione del "*Fondo nuove competenze*", inizialmente introdotto in via emergenziale, che oggi finanzia progetti formativi collegati a intese sindacali, rimborsando alle imprese le ore di lavoro convertite in formazione in ambito digitale e *green*. Sul punto, R. CIAVARELLA, *Un'indagine sul ruolo della contrattazione di secondo livello nei processi di innovazione*, in *RGL*, 2025, 2, pp. 283-285.

adulta, in particolare in relazione all'invecchiamento attivo. Secondo i dati Cedefop 2023, il 63% delle imprese europee apprezza questa modalità formativa, e anche in Italia si registrano segnali incoraggianti, soprattutto nelle aziende di grandi dimensioni (22,4% di adozione nelle imprese con oltre 250 dipendenti, contro il 7,3% tra le microimprese). Inoltre, il 33% delle aziende italiane ha digitalizzato almeno il 75% dei propri progetti formativi.

L'indagine *INAPP Indaco-adulti 2022* <sup>(79)</sup> sottolinea il potenziale ancora inespresso dell'apprendimento non convenzionale: il 45,4% degli adulti ha preso parte ad attività strutturate di apprendimento non formale. Questi risultati offrono un quadro più equilibrato, contribuendo a bilanciare, almeno parzialmente, i dati meno positivi emersi dall'indagine OCSE-PIAAC, la quale, sulla base di tre indicatori (comprensione del testo, uso delle informazioni numeriche, *problem solving*), continua a collocare l'Italia tra i Paesi con competenze cognitive più basse.

Anche le ultime rilevazioni, dunque, evidenziano come la maggior parte delle aziende perseveri nell'adottare approcci formativi imposti dall'alto, piuttosto che condivisi con i lavoratori. In un'ottica di apprendimento *seamless*, invece, le imprese devono rivedere il modo in cui concepiscono la formazione, eliminando l'idea stessa di "erogazione" di contenuti. L'azienda, pertanto, deve trasformarsi da semplice dispensatrice di nozioni a promotrice di conoscenza, creando strumenti e opportunità di confronto anche per chi si mostra più riservato. Questa è la sfida: diventare un ambiente di apprendimento

---

<sup>(79)</sup> Cfr. INAPP, *Lavoro e formazione. Necessario un cambio di paradigma*, 2024, disponibile all'indirizzo: <https://www.inapp.gov.it/pubblicazioni/rapporto/edizioni-pubblicate/rapporto-inapp-2024>; M. COLOMBO, *Alcune luci ma anche molte ombre su lavoro e formazione. Note critiche sui dati del rapporto INAPP 2024*, in *BollettinoADAPT.it*, 2025, 3; C. TUCCI, G. POGLIOTTI, *Più adulti impegnati in formazione, l'Italia sale all'11,6% (e migliora a livello Ue)*, in *Il Sole 24 Ore*, 2025.

che stimoli le persone a imparare continuamente, rendendo l'apprendimento un elemento distintivo della loro professionalità.

## **7. Il Lavoratore Creativo: dall'artigianato tradizionale a quello digitale**

L'idea di "*fabbrica del futuro*", sin qui delineata, prevede, dunque, una sintesi tra il modello di automazione, erede dell'industria del secolo scorso, e un nuovo paradigma che abbraccia le caratteristiche della cultura digitale, spesso in stretta relazione con le politiche di sviluppo incardinate sulle speranze legate al potenziale delle "*creative class*"<sup>(80)</sup>. Tale modello integra sistemi basati sulla conoscenza, l'utilizzo diffuso di dispositivi sensoriali, dalla semplice connettività di rete fino a una completa interconnessione dei sistemi *IoT*, e processi che si adattano in modo flessibile, abbandonando l'approccio verticale della specializzazione a favore di una gestione orizzontale incentrata sulla comunicazione.

Come già evidenziato, un aspetto fondamentale delle trasformazioni 4.0, riscontrabile in molte realtà produttive, è il passaggio da una visione delle tecnologie come semplici strumenti a una concezione in cui gli ambienti di comunicazione stessi assumono un ruolo centrale<sup>(81)</sup>. Le tecnologie digitali, infatti, rappresentano vere e proprie piattaforme di interazione, capaci di favorire la comunicazione e l'intermediazione tra persone, luoghi, oggetti e macchine.

---

<sup>(80)</sup> Sul concetto di "*lavoratore creativo*" si legga R. FLORIDA, *L'ascesa della nuova classe creativa. Stile di vita, valori e professioni*, Mondadori, 2003, in cui l'A. descrive l'affermazione di una nuova classe sociale basata su competenze immateriali, capacità progettuali e orientamento all'innovazione. In ambito italiano, una rilettura critica del concetto è proposta da S. BRANCATO, *La fabbrica del valore. Media, immaginario e produzione culturale*, Liguori, 2009, dove il lavoro creativo è analizzato come parte integrante dei processi di valorizzazione simbolica e di produzione culturale post-fordista.

<sup>(81)</sup> A. MAGONE, T. MAZALI (a cura di), *Industria 4.0. Uomini e macchine nella fabbrica digitale*, Guerini e Associati, 2016.

In questo contesto emerge il concetto di “*agency*”, ovvero la capacità di un dispositivo di favorire e organizzare l’azione, coordinando in maniera integrata le componenti umane e non umane. In tale relazione uomo-macchina si instaura un processo di co-costruzione delle possibilità operative, in cui le capacità e le pratiche dell’operatore si fondono con le caratteristiche intrinseche della tecnologia, delineando così una mappa di azioni che guida il comportamento in maniera prescrittiva. Questo processo si traduce in una tensione continua tra innovazione e *routine*, tra la creatività stimolata dall’uso sociale della tecnologia e la ripetitività dovuta alla solidificazione di pratiche operative. La specificità dell’*agency* digitale si manifesta attraverso diverse sfaccettature che ne modellano le modalità espressive: da un lato, la natura processuale delle azioni, che si configurano come percorsi dinamici e in continuo divenire, e dall’altro, l’apertura che conferisce flessibilità e variabilità alle modalità di lavoro, oltre a una logica orientata al miglioramento costante. Le interfacce digitali, sempre più naturali e intuitive, favoriscono interazioni basate su gestualità immediata, rompendo con il tradizionale rapporto fortemente mediato tra operatore e macchina. Parallelamente, la connettività continua trasforma la produzione in un flusso ininterrotto di informazioni interconnesse, eliminando la separazione tra spazi privati e lavorativi.

Tali caratteristiche sono evidenti negli attori che incarnano le nuove modalità operative dell’industria contemporanea: i “*creativi digitali*”

(<sup>82</sup>) o “*artigiani digitali*” (<sup>83</sup>). Molteplici sono gli aspetti che caratterizzano tali figure: è importante, ad esempio, evidenziare il ruolo centrale ricoperto dalla “*community*” (gruppo di pari) nel riconoscimento della propria professionalità, un approccio operativo fondato sulla sperimentazione, il continuo perfezionamento e l’apprendimento reciproco basato sull’esperienza. In questo contesto, si fondono conoscenze accademiche di alta specializzazione e competenze tacite, accumulate nel tempo ma non formalmente codificate.

Una specifica declinazione di questo modello è rappresentata dai “*makers*” (<sup>84</sup>), che, utilizzando strumenti della “*digital fabrication*”, realizzano artefatti fisici. Oggi, infatti, i lavoratori digitali sono in grado di produrre tanto contenuti immateriali dal forte impatto simbolico, tipici dei settori ICC, quanto beni materiali che nascono dal codice digitale (<sup>85</sup>). La natura intrinsecamente digitale consente, infatti, di trasformare e trattare sia prodotti intangibili che oggetti fisici attraverso algoritmi, di progettare in maniera collaborativa e di condividere il risultato a livello globale tramite la “*Rete*”.

L’artigiano digitale non appare come una figura omogenea, ma si declina in differenti professionalità. Si distingue, ad esempio, “*l’esperto*

---

(<sup>82</sup>) Cfr. J. HARTLEY (a cura di), *Creative Industries*, Blackwell, 2005. L’A. descrive il “*lavoro creativo digitale*” come il punto d’incontro tra le arti, basate sul talento individuale, e le industrie culturali di massa, inserite nel contesto delle tecnologie digitali dei *media*. In questo scenario, si manifesta la tensione tra una creatività individuale, finalizzata a personalizzare processi e prodotti, e una creatività orientata alla produzione culturale di massa, che privilegia la serializzazione e la scalabilità, come avviene tipicamente nel cinema, nelle grandi emittenti radiotelevisive e nelle *digital factories*.

(<sup>83</sup>) Per un approfondimento sulla figura dell’artigiano digitale, si rinvia a R. SENNETT, *L’uomo artigiano*, Feltrinelli, 2008; S. MICELLI, *Futuro artigiano. L’innovazione nelle mani degli italiani*, Marsilio, 2011; T. MAZALI, *Le professioni digitali, dalle Industrie Creative Culturali alle trasformazioni di Industria 4.0*, in *Professionalità Studi*, 2017, 1, I, pp. 154 ss.;

(<sup>84</sup>) Cfr. C. ANDERSON, *Makers. Il ritorno dei produttori. Per una nuova rivoluzione industriale*, Rizzoli Etas, 2013.

(<sup>85</sup>) Il termine “*lavoro creativo*” non va inteso, infatti, esclusivamente in senso artistico, ma come insieme di attività che comportano produzione di significati, innovazione simbolica e un certo grado di autonomia nell’organizzazione del lavoro. Si legga in proposito A. GANDINI, *Il lavoro digitale*, La Scuola Open, 2016.

*digitale*”, che comprende sviluppatori di *open software* e *open hardware* e comunità di professionisti altamente specializzati con pratiche fortemente condivise, dal “*pro-am*” (*producer – amateur*) <sup>(86)</sup>, il *media user* contemporaneo che, pur non essendo esperto, assume contemporaneamente il ruolo di consumatore e produttore di contenuti, sia materiali che immateriali.

La differenza principale tra l’artigiano digitale esperto e il non esperto risiede nel livello di competenza, nel grado di professionalizzazione e nella capacità di garantire elevati standard qualitativi. Il *pro-am*, infatti, realizza qualcosa non tanto per la padronanza tecnica, ma perché ha accesso agli strumenti necessari e la motivazione per farlo. Questa figura è il risultato dell’espansione delle pratiche di consumo e produzione, che si basano più sulle tecnologie abilitanti, come le piattaforme digitali 2.0 ed i *social network*, piuttosto che su competenze professionali specifiche <sup>(87)</sup>.

Il contrasto tra una qualità “certificata”, derivante da competenze formalizzate o dal riconoscimento tra pari esperti, e il lavoro influenzato dalle pratiche *pro-am* rappresenta oggi uno dei principali punti di conflitto tra esperti e non esperti, ossia tra lavoratori/produttori professionisti e non professionisti. Nonostante le differenze in termini di *expertise*, entrambi condividono modalità di apprendimento e pratiche operative fortemente influenzate dai sistemi sociotecnici digitali. Il passaggio dal modello di artigianato tradizionale a quello digitale si riflette, infatti, soprattutto nel mutamento del sapere: la centralità delle conoscenze tacite e informali viene sostituita da un

---

<sup>(86)</sup> P. FLICHY, *La società degli amatori. Sociologia delle passioni ordinarie nell’era digitale*, Liguori, 2013.

<sup>(87)</sup> Figure emergenti come “*content creator*”, “*influencer*” e “*streamer*” possono essere incluse nella categoria del lavoratore creativo, in quanto producono contenuti originali, esercitano forme di autorialità simbolica e operano all’interno di circuiti di visibilità e monetizzazione tipici dell’economia culturale. Cfr. G. BOCCIA ARTIERI, M. MICONI, F. GIGLIETTO, *Gli influencer. Chi sono, come lavorano, perché ci influenzano*, Il Mulino, 2022.

patrimonio iperformalizzato, facilmente trasmissibile e riutilizzabile grazie ai dispositivi digitali e ai loro linguaggi multimediali. Questo comporta una revisione nella gestione della complessità: mentre in passato la progettazione e la produzione erano strettamente connesse e l'esperienza diretta dell'operatore era cruciale per risolvere le problematiche, oggi la complessità viene in gran parte gestita dagli ingegneri, lasciando all'operatore di linea il compito di operare in modo polifunzionale attraverso strumenti digitali.

L'operatore artigiano, che un tempo trasmetteva il proprio sapere attraverso l'apprendimento sul campo, vede progressivamente diminuire il proprio ruolo nell'ambito delle industrie digitali, poiché il patrimonio di conoscenze necessarie alla produzione viene standardizzato e codificato attraverso linguaggi multimediali. Di conseguenza, le informazioni da trasmettere richiedono figure in grado di rendere comprensibile a lavoratori meno esperti il complesso progetto produttivo, ampliando al contempo lo spazio operativo degli ingegneri che traducono l'innovazione in processi industriali.

Questo processo di trasformazione si realizza, in parte, mediante l'impiego della simulazione e della rappresentazione tridimensionale immersiva dei prodotti e dei processi produttivi, che consentono di esplorare lo spazio e interagire sensorialmente con i dati digitali. L'integrazione di tali tecnologie, tipiche dei linguaggi multimediali, si accompagna alla capacità di svolgere contemporaneamente più attività, rompendo con la linearità del processo industriale tradizionale.

Sulle linee di produzione la figura del tradizionale artigiano viene così sostituita da un nuovo tipo di operatore, lo “*user*” dei media digitali, che integra nel proprio lavoro le competenze e le abitudini maturate attraverso l'uso quotidiano dei dispositivi digitali personali.

Con l'introduzione e la diffusione di dispositivi mobili, il rapporto uomo-macchina si semplifica ulteriormente: i passaggi operativi vengono digitalmente visualizzati e gestiti tramite gestualità intuitive, già radicate nelle esperienze quotidiane.

Il lavoratore moderno deve padroneggiare, quindi, in via prioritaria, gli strumenti di comunicazione, che accelerano il processo di apprendimento grazie a un linguaggio universale fatto di simboli visivi standardizzati a livello globale. Le interfacce interattive, sempre più naturali, adattive e responsive, instaurano una relazione trasparente e semplificata con la tecnologia, permettendo all'operatore di interagire con essa in modo immediato. Di conseguenza, l'operatore artigiano digitale risulta potenziato dall'uso dei media digitali, sebbene al contempo si assista a una progressiva diminuzione dell'esperienza specializzata tipica del passato.

Le nuove competenze richieste al lavoratore creativo privilegiano la padronanza degli strumenti di comunicazione digitale, che spaziano dall'informatica specialistica a una familiarità più generale con i linguaggi multimediali, a scapito delle competenze specifiche legate al prodotto. Questo spostamento comporta una graduale perdita di specializzazione e di artigianalità intesa nel senso storico del termine, sostituendo l'esperienza individuale con abilità *multitasking* e relazionali indispensabili per gestire sistemi sociotecnici, che, se da un lato semplificano i compiti finali, dall'altro presentano una complessità maggiore nelle fasi iniziali.

La figura del "*media user*" qui descritta non rappresenta una generalizzazione, bensì evidenzia una specifica configurazione che il lavoro 4.0 sta assumendo progressivamente nei contesti produttivi contemporanei.

## 8. *Race/Rage Against the Machine*: quale sarà il futuro del lavoro?

Alla luce dello scenario descritto, è facile comprendere perché, nel tempo, si è progressivamente consolidata l'idea che esistesse quasi una incompatibilità tra il mondo del lavoro "tradizionale" e il mercato, così come trasformato dallo sviluppo tecnologico. In altre parole, si continua a discutere in merito ad un *trade-off* per cui una quota rilevante delle occupazioni sembra destinata a diminuire man mano che la tecnologia, in particolare l'automazione, la robotica avanzata e l'intelligenza artificiale, continui ad evolversi.

Pur esistendo interpretazioni estreme che prevedono la scomparsa totale del lavoro, questa teoria coglie alcune dinamiche attuali.

Appare certamente complicato formulare previsioni o delineare scenari statici, poiché, come già evidenziato, molte delle innovazioni in parola risultano ancora in fase di sperimentazione. Nella stima degli impatti occupazionali, però, tanto una visione eccessivamente catastrofista quanto un ottimismo smodato si rivelano controproducenti: la prima non consente di affrontare la sfida in corso, mentre la seconda rischia di trascurare gli effetti negativi reali, ignorando che la trasformazione del mercato del lavoro non è una eventualità, ma una realtà già in atto<sup>(88)</sup>.

---

<sup>(88)</sup> Nel dibattito scientifico sull'impatto dell'automazione sui profili professionali, la studiosa Annalisa Magone propone una distinzione tra due visioni contrapposte: da un lato i "catastrofisti", dall'altro gli "innovatori militanti". I primi, come C.B. FREY, M. OSBORNE, *The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation?*, Oxford Martin Programme, 2013, prefigurano scenari di forte riduzione occupazionale a causa della crescente automatizzazione. Gli "innovatori militanti", invece, vedono nella trasformazione tecnologica un'opportunità per la creazione di nuovi impieghi, caratterizzati da un'elevata componente intellettuale, legata a funzioni di ricerca, progettazione, innovazione e gestione di tecnologie avanzate. Secondo questa prospettiva, i processi stessi di automazione e digitalizzazione conterebbero gli strumenti per contrastare la disoccupazione strutturale che affligge da tempo le economie mature. Tra i maggiori esponenti di questo orientamento si colloca l'economista E. MORETTI, *La nuova geografia del lavoro*, Mondadori, 2013, che mostra come ogni nuova occupazione nell'ambito della conoscenza possa generare fino a cinque nuovi posti nel settore dei servizi, sottolineando come il vero motore economico risieda nell'innovazione e nella valorizzazione del capitale umano, più che in quello fisico. Cfr. A. MAGONE, *Tecnologia e fattore umano nella fabbrica digitale*, in *L'Industria*, 2016, pp. 407 ss.

In ambito accademico <sup>(89)</sup>, lo studio di Frey e Osborne è ormai divenuto un punto di riferimento <sup>(90)</sup>. Gli Autori, analizzando gli effetti della computerizzazione e dell'automazione su oltre novecento professioni, concentrandosi in particolare su due aree tecnologiche (il *machine learning* e la *mobile robotics*) ritenute capaci di sostituire mansioni cognitive grazie alla codifica di algoritmi in grado di riprodurle e perfezionarle, indipendentemente dalla convenienza economica di tali sostituzioni, erano arrivati a sostenere che il 47% delle professioni negli Stati Uniti sarebbero state a rischio di automazione nei due decenni successivi. Il metodo utilizzato si basava su un doppio binario: da un lato, le interviste a esperti ingegneri indicavano che alcune professioni presentavano una elevata probabilità di automatizzazione; dall'altro, per le restanti 632 categorie, si procedeva con una stima basata su criteri di non automatizzabilità emersi dalle stesse interviste. La critica principale a questo approccio, focalizzato sulle occupazioni, risiede nell'adozione di un modello basato sui compiti (*task-based*) che divideva le mansioni in base alla routine e al contenuto cognitivo. Secondo alcuni studi, infatti, tale metodo tendeva a generalizzare l'automazione all'intera professione, non considerando la coesistenza anche di mansioni non digitalmente sostituibili <sup>(91)</sup>. Di conseguenza, un'analisi focalizzata sui singoli compiti avrebbe evidenziato, invece, una quota di lavoratori sostituibili dalla tecnologia molto inferiore, con una media del 9% nei 21 Paesi OCSE.

---

<sup>(89)</sup> Cfr. F. SEGHEZZI, *Lavoro e competenze nel paradigma di Industria 4.0: inquadramento teorico e prime risultanze empiriche*, op. cit., pp. 38 ss.

<sup>(90)</sup> C.B. FREY, M. OSBORNE, *The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation?*, Oxford Martin Programme on Technology and Employment Working Paper, 2013.

<sup>(91)</sup> Arntz, Gregory e Zierahn evidenziano che la possibilità di introdurre tecnologie in grado di sostituire i lavoratori non implica necessariamente la concreta realizzazione di investimenti in tal senso. Le ragioni di questa mancata attuazione possono essere molteplici, spaziando da considerazioni etico-morali a valutazioni economiche legate alla sostenibilità dei costi del capitale tecnologico. Cfr. M. ARNTZ, T. GREGORY, U. ZIERAHN, *The Risk of Automation for Jobs*, in *OECD Countries. A Comparative Analysis*, OECD Social, Employment and Migration Working Paper, 2016, 189.

Ma a che punto è oggi la “*race against the machines*”? La competizione tra esseri umani e macchine per il futuro del lavoro potrebbe apparire una sfida ormai persa, dato che le tecnologie moderne sembrano essere in grado di sostituire quasi ogni compito svolto dall’uomo <sup>(92)</sup>.

Il *Rapporto McKinsey* sull’impatto dell’automazione nel mondo del lavoro <sup>(93)</sup> evidenzia che, in teoria, il 51% dei lavoratori potrebbe essere rimpiazzato da una macchina, mentre la letteratura scientifica e il giornalismo tendono a elencare infiniti lavori, dai compiti ripetitivi nelle fabbriche e nelle operazioni di *data entry* fino alle posizioni nei settori del commercio al dettaglio, bancario e dei servizi pubblici, senza dimenticare ruoli nei settori turistico e sanitario, e persino figure professionali come traduttori, ingegneri, insegnanti e consulenti. L’IA, capace oggi di guidare veicoli senza conducente o di vincere partite a scacchi, mette in discussione la sicurezza del lavoro dei cosiddetti “*knowledge workers*”. Un panico simile a quello degli anni Sessanta, quando si temeva che l’automazione avrebbe causato un drastico calo dell’occupazione, sembra ripetersi, sebbene le previsioni di allora non si siano avverate. Si stima che, nell’ambito della cosiddetta *Industry 4.0*, il bilancio complessivo tra i lavori tradizionali e quelli nuovi, più qualificati, potrebbe risultare negativo, con una diminuzione pari al 30% e un conseguente problema di riconversione professionale. In un contesto più ampio che comprende industria, servizi e amministrazioni, il divario tra la creazione di nuove posizioni e la scomparsa di lavori per lo più routinari potrebbe portare, alle condizioni attuali, a una riduzione di quattro milioni di impieghi in Europa. Oltre a ciò, si

---

<sup>(92)</sup> E. BRYNJOLFSSON, A. MCAFEE, *La nuova rivoluzione delle macchine*, Feltrinelli, 2014.

<sup>(93)</sup> MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE, *A future that works: automation, employment, and productivity*, 2017, disponibile all’indirizzo:  
<https://www.mckinsey.com/global-themes/digital-disruption/harnessing-automation-for-a-future-that-works>.

registra la difficoltà dei lavoratori sostituiti di essere reimpiegati in altre occupazioni.

Le capacità sostitutive della digitalizzazione presentano, però, almeno per ora, alcuni evidenti limiti: le macchine non sono in grado di eseguire compiti che richiedono una manipolazione “fine”, quella forma di “saper fare” tipica dell’artigianato e delle produzioni di alta gamma, né possono porre domande o fissare obiettivi innovativi. La portata dell’applicazione di tali tecnologie risulta altresì circoscritta; l’economia italiana, composta prevalentemente da piccole e medie imprese, si troverà a dover digitalizzare i propri processi per sopravvivere, ma difficilmente potrà eliminare completamente il lavoro umano.

Anche le imprese che adottano modelli avanzati di Industria 4.0, riducendo il lavoro in eccesso, vedranno un aumento della richiesta di figure altamente qualificate, capaci di progettare e gestire sistemi sociotecnici complessi. Infine, a livello macroeconomico, la progressiva automatizzazione creerà nuove opportunità occupazionali nei settori della ricerca, dello sviluppo, della manutenzione delle tecnologie e in numerosi altri ambiti emergenti, garantendo un rinnovato incremento qualitativo e quantitativo dei profili professionali nel lungo periodo <sup>(94)</sup>.

Secondo il *rapporto del World Economic Forum 2025*, già citato, a causa dell’innovazione tecnologica, delle dinamiche demografiche, delle tensioni geoeconomiche e delle pressioni economiche, la percentuale di *job disruption* sarà pari al 22% entro il 2030, con la creazione di 170 milioni di nuove posizioni, il trasferimento di 92 milioni di lavoratori e un incremento netto di 78 milioni di posti di

---

<sup>(94)</sup> F. BUTERA, *L’evoluzione del mondo del lavoro e il ruolo della istruzione e formazione tecnica superiore*, in *Professionalità Studi*, 2017, 1, I, pp. 92 ss.

lavoro. Si prevede, inoltre, che i ruoli operativi e i settori essenziali, come l'assistenza sanitaria e l'istruzione, registreranno la maggiore crescita in termini assoluti entro il 2030. I progressi nel campo dell'intelligenza artificiale e delle energie rinnovabili porteranno ad un aumento della domanda per ruoli specialistici in certi ambiti, mentre alcune professioni, come quella dei grafici, potrebbero vedere una contrazione. Le figure operative, quali braccianti agricoli, addetti alle consegne e operai edili, sono destinate ad un incremento significativo, mentre anche i posti di lavoro nel settore dell'assistenza, come gli infermieri, e nell'istruzione, in particolare gli insegnanti di scuole secondarie, beneficeranno delle tendenze demografiche. Il 50% dei datori di lavoro in tutto il mondo prevede di riorganizzare la propria attività per sfruttare le opportunità offerte dall'IA. Per rispondere a tali trasformazioni, la maggioranza delle imprese (77%) intende investire nell'aggiornamento delle competenze dei propri collaboratori. Al contempo, il 41% pianifica di ridurre il personale, automatizzando alcune funzioni grazie all'IA. Inoltre, quasi la metà dei datori di lavoro prevede di spostare il personale dai ruoli più vulnerabili alle interruzioni tecnologiche verso altre aree aziendali, una mossa che potrebbe contribuire a colmare il divario di competenze e a contenere i costi legati alla transizione. L'aumento del costo della vita sta spingendo ulteriormente alla trasformazione dei modelli occupazionali, con circa la metà delle imprese che prevede un'evoluzione dei propri modelli di *business*. Nonostante un rallentamento dell'inflazione globale, le pressioni sui prezzi e il rallentamento della crescita economica potrebbero determinare la perdita di circa 6 milioni di posti di lavoro a livello mondiale entro il 2030, sottolineando la necessità di competenze come resilienza e pensiero creativo. Anche i mutamenti demografici stanno influenzando il mercato del lavoro: l'invecchiamento della

popolazione nei Paesi ad alto reddito spinge la domanda per professionisti sanitari, mentre l'espansione della forza lavoro nei Paesi a basso reddito stimola la crescita del settore educativo. In quest'ottica, strategie incentrate sul miglioramento della gestione dei talenti, del *mentoring* e dell'insegnamento si rivelano essenziali per colmare il divario di competenze. Infine, le tensioni geopolitiche preoccupano il 34% delle aziende e, insieme a restrizioni commerciali e variazioni nelle politiche industriali, stanno spingendo molte imprese a rivedere le proprie strategie con operazioni di *offshoring* e *reshoring*. Queste dinamiche contribuiscono a incrementare la domanda di competenze specifiche, come quelle legate alla *cybersecurity*.

Da un punto di vista quantitativo, si osserva, dunque, nelle varie previsioni, una diminuzione del numero totale degli impiegati nel settore manifatturiero tradizionale, senza però una sostituzione completa delle attività attualmente svolte dagli esseri umani. Parallelamente, si stima, invece, una forte evoluzione qualitativa: le mansioni tradizionali continueranno ad essere sempre più arricchite da elementi complessi derivanti dall'integrazione dell'automazione e dall'introduzione di nuovi modelli produttivi e di servizi, spingendo verso compiti di livello superiore. In sostanza, il mercato del lavoro si trova in una fase di profonda trasformazione, caratterizzata sia dalla sostituzione che dalla ridefinizione dei ruoli. Affrontare questi profondi cambiamenti richiede un'azione coordinata e immediata da parte di governi, imprese e istituzioni educative, con l'obiettivo di superare il divario di competenze, investire in programmi di riqualificazione e garantire l'accesso a nuove abilità in linea con le esigenze di un mercato del lavoro in rapido mutamento. Solo con strategie di transizione equa

e inclusiva sarà possibile costruire una forza lavoro globale, resiliente e pronta ad affrontare le sfide future <sup>(95)</sup>.

È essenziale ripensare il concetto stesso di lavoro, non come una mera serie di compiti meccanici da assegnare all'uomo o alle macchine, ma come un sistema intriso di significato, relazioni, creatività e orientamento al risultato. Solo se le tecnologie vengono considerate strumenti per riprogettare ruoli e strutture organizzative in grado di generare valore e valorizzare il capitale umano, si potrà affrontare con successo la trasformazione digitale e rinnovare radicalmente la formazione di giovani, lavoratori in transizione e professionisti in continuo aggiornamento.

---

<sup>(95)</sup> Questa prospettiva rispecchia quanto sostenuto da Autor, secondo cui «*un settore che non può essere sostituito dall'automazione può generalmente essere completato da essa*». D.H. AUTOR, *Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation*, in *Journal of Economic Perspectives*, 2015, 29, 3, p. 3.

## CAPITOLO II:

### IL QUADRO LEGALE DI RIFERIMENTO: LA DISCIPLINA DELLE MANSIONI TRA FLESSIBILITÀ ORGANIZZATIVA E TUTELA DEL PRESTATORE DI LAVORO

**SOMMARIO:** 1. La portata innovativa (inespressa?) della riforma del 2015 – 2. La mobilità endoaziendale. Profili generali – 3. L'individuazione delle mansioni di assunzione: la determinazione dell'area del debito di prestazione del lavoratore – 4. L'evoluzione dei confini della mobilità orizzontale: il superamento del filtro dell'equivalenza – 4.1. Il nuovo “arbitro” nella disciplina del mutamento di mansioni: dal giudice alle parti collettive – 5. Le ipotesi di demansionamento – 5.1. Lo *ius variandi in pejus* e il giustificato motivo – 5.2. Il rinvio alla contrattazione collettiva – 5.3. Le variazioni consensuali dell'oggetto contrattuale – 6. La mobilità ascendente – 6.1. Il periodo per l'assegnazione definitiva – 6.2. Le nuove ragioni sostitutive – 6.3. La volontà del lavoratore – 7. L'obbligo formativo.

#### 1. La portata innovativa (inespressa?) della riforma del 2015

Il 25 giugno 2015, quarantacinque anni dopo la prima novella ad opera dell'art. 13 della l. n. 300/1970, cambiava il fulcro giuridico delle regole di organizzazione della forza lavoro nel settore privato. Entrava in vigore la nuova “*disciplina delle mansioni*” <sup>(96)</sup>, contenuta nell'art. 3 del d.lgs. n. 81/2015 <sup>(97)</sup>.

Il *Jobs Act* ha modificato, infatti, in maniera significativa, la *ratio* dell'art. 2103 c.c. attraverso un processo di ri-regolazione complesso (e ampio) che ha incluso anche contenuti non previsti dalla delega e che è

---

<sup>(96)</sup> La rubrica dell'art. 3 del d.lgs. n. 81/2015, dopo diverse revisioni intervenute nel corso dell'elaborazione dello schema di decreto, è stata titolata “*Disciplina delle mansioni*”, riprendendo la stessa denominazione dell'art. 52 del d.lgs. n. 165/2001 (e successive modifiche). Cfr. M. BROLLO, *Disciplina delle mansioni (art. 3)*, in F. CARINCI (a cura di), *Commento al D.Lgs. 15 giugno 2015, n. 81: le tipologie contrattuali e lo ius variandi*, Adapt e-Book, 2015, 48, p. 39.

<sup>(97)</sup> Pubblicato in G.U., 24 giugno 2015, n. 144. In vigore, ai sensi del comma 15 dell'art. 1, l. n. 183/2014, dal giorno successivo a quello di pubblicazione.

intervenuto sensibilmente su alcune delle regole formali riguardanti il mutamento delle mansioni del lavoratore.

La riforma della norma codicistica si proponeva, attraverso un più ampio ricorso alla mediazione e a un più incisivo ruolo da riconoscere alle organizzazioni sindacali, di rispondere a due bisogni: ridurre il margine di discrezionalità dell'interprete (e del magistrato, come è emerso anche dal sistema delle tutele crescenti) e “ribilanciare” la tutela del lavoratore con le sempre più “pressanti” istanze di flessibilità delle aziende.

Si voleva promuovere il contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato <sup>(98)</sup>, ritenuto fattore cruciale per la competitività delle imprese, quale «*forma comune di rapporto di lavoro*», rendendolo più attrattivo <sup>(99)</sup> per i datori attraverso significative misure di allentamento dei vincoli di gestione della forza lavoro, non solo agli estremi, “*in entrata*” e “*in uscita*”, ma anche “*in costanza*” del rapporto di lavoro (c.d. “*flessibilità intro-aziendale*”). Rispetto alle manovre del passato, infatti, la riforma del 2015, è intervenuta allentando i vincoli e dilatando i margini di manovra della flessibilità gestionale del datore di lavoro relativa alle modalità della prestazione di lavoro. In tal modo, il legislatore “ha scommesso” sulla “*flessibilità organizzativa*” del rapporto di lavoro, tentando di raggiungere un nuovo (difficile) punto di equilibrio fra le esigenze di efficienza delle imprese e la tutela dei diritti delle persone <sup>(100)</sup>, mediante l'affermazione di un nuovo modello regolativo adattabile alle specificità dell'azienda, della persona e del

---

<sup>(98)</sup> Già nell'*incipit* del comma 7 dell'art. 1 della l. n. 183/2014 viene indicata la necessità di rendere i contratti di lavoro «*maggiormente coerenti con le attuali esigenze del contesto occupazionale e produttivo*», per rispondere ai cambiamenti provocati dai recenti eventi sociopolitici.

<sup>(99)</sup> Si pensi anche all'esonero contributivo per le nuove assunzioni previsto dalla l. n. 190/2014.

<sup>(100)</sup> La regolamentazione delle mansioni e del loro mutamento si colloca su uno dei piani più delicati e instabili del diritto del lavoro, sospesa tra il primo e il secondo comma dell'art. 41 della Costituzione. Da un lato, vi è la libertà dell'imprenditore di organizzare la propria attività economica; dall'altro, esistono limiti agli atti del datore di lavoro finalizzati a garantire la libertà e la dignità del lavoratore. Tali principi trovano fondamento non solo nella Costituzione italiana (artt. 1, 2, 3, 4, 32, 35 e 36), ma anche nella normativa comunitaria.

settore merceologico, realizzato attraverso la valorizzazione del dato organizzativo rispetto a quello della tutela professionale e tramite una rilevante apertura alla contrattazione collettiva (anche aziendale).

In tale scenario, la norma in esame, *«modificando la “disciplina delle mansioni”, rectius la disciplina del “mutamento” delle mansioni, incrocia la questione cruciale della professionalità che, essendo anch’essa in trasformazione, costituisce una zona altamente sismica alla ricerca di un nuovo assestamento e di una ricomposizione delle identità del lavoro»* <sup>(101)</sup>. In essa, è possibile intravedere molte delle dinamiche e delle interconnessioni tra il mondo del lavoro e l’evoluzione tecnologica, segnate dal passaggio dall’era analogica all’intelligenza artificiale, con le relative ambivalenze tra opportunità e rischi per il modo di lavorare e di vivere.

L’impostazione della novella riguardante le mansioni risultava, dunque, coerente con lo spirito generale della politica del lavoro perseguita dal *Jobs Act*.

Di fatto, il “cambio di passo” introdotto nel 2015 ha avuto, quale conseguenza, lo spostamento del *focus* degli interessi tutelati: dalla protezione della professionalità acquisita si è passati a una regolamentazione più orientata a una logica “aziendalistica” al fine di favorire una maggiore flessibilità nella gestione delle prestazioni lavorative, adattandole alle esigenze mutevoli del *business*.

In tale contesto, però, come si spiegherà, il sindacato, che avrebbe dovuto assumere un ruolo determinante, ha scelto, nella maggior parte dei casi, di non esercitarlo, dimostrando, non solo una limitata propensione al cambiamento, ma anche una certa riluttanza a intervenire nelle dinamiche legate al mutamento dell’organizzazione

---

<sup>(101)</sup> M. BROLLO, *Disciplina delle mansioni* (art. 3), *op. cit.*, p. 30.

del lavoro <sup>(102)</sup>. Ed è proprio questo uno dei motivi per cui, secondo parte della dottrina, esaminare l'articolo 2103 c.c. significherebbe per lo studioso, con buona approssimazione, «*confrontarsi con la norma che, nel recente passato, ha la maggiore portata innovativa inespresa del diritto del lavoro*» <sup>(103)</sup>.

A dieci anni dall'entrata in vigore della norma, per una valutazione globale circa la portata effettiva dell'operazione legislativa di revisione della disciplina delle mansioni nel settore privato occorre tener conto, non solo della mera comparazione fra il testo prima e dopo la riscrittura, ma anche dell'evoluzione interpretativa, giurisprudenziale e dottrinale formatasi nel tempo.

La novella del 2015 ha acquistato, infatti, una certa rilevanza “storica” anche solo per lo stile con cui è stata confezionata. L'art. 2013 c.c. è stato in gran parte riformulato al fine di restituire una regolazione più dettagliata, combinando elementi di continuità e discontinuità rispetto al passato. La riscrittura della disposizione può essere paragonata, infatti, ad un mosaico le cui tessere sono composte da frammenti giuridici provenienti da fonti variegata: sono state mantenute intatte alcune parti dell'impostazione post-Statutaria, recuperati elementi della formulazione originaria dell'art. 2103 c.c. ed introdotte alcune rilevanti novità <sup>(104)</sup>. Ma vi è di più. Il legislatore del 2015 ha attinto anche da

---

<sup>(102)</sup> Cfr. F. SEGHEZZI, M. TIRABOSCHI, *Al Jobs Act italiano mancano l'anima e la visione di un lavoro e una società che cambia*, in F. NESPOLI, F. SEGHEZZI, M. TIRABOSCHI (a cura di), *Il Jobs Act dal progetto all'attuazione, Modernizzazione o ritorno a un passato che non c'è più?*, ADAPT Labour Studies e-Book series, ADAPT University Press, 2015, 47, p. 145; B. CARUSO, *Il sindacato tra funzioni e valori nella “grande trasformazione”*. *L'innovazione sociale in sei tappe*, in WP CSDLE “Massimo D'Antona”.IT, 2019, 394.

<sup>(103)</sup> F. ROTONDI, *Mansioni del lavoratore nelle (nuove) organizzazioni aziendali: la contrattazione collettiva deve cambiare passo*, Ipsa, 2023, disponibile all'indirizzo: <https://www.ipsoa.it/documents/quotidiano/2023/08/10/mansioni-lavoratore-nuove-organizzazioni-aziendali-contrattazione-collettiva-cambiare-passo>.

<sup>(104)</sup> Per le mansioni di assunzione, il nuovo art. 2103 c.c. si rifà al testo del 1942 (invariato anche nel 1970), limitandosi a sostituire “*prestatore di lavoro*” con “*lavoratore*” (si veda *infra*, § 3). Gli elementi innovativi principali riguardano, da un lato, il superamento del tradizionale concetto di “*equivalenza*” delle mansioni (*infra*, § 4), che ha rappresentato un pilastro della giurisprudenza storica in materia, e, dall'altro, l'introduzione della possibilità, entro specifici limiti e condizioni, di attuare un demansionamento unilaterale (*infra*, § 5). La normativa riguardante la mobilità

alcune pronunce giurisprudenziali, in particolare della Corte di cassazione, che rappresentavano esiti di un'interpretazione “*evolutiva*” e talvolta “*creativa*”. Inoltre, sono emersi chiaramente i modelli della disciplina delle mansioni mutuati dal pubblico impiego privatizzato (in particolare dall'art. 52 del d.lgs. n. 165/2001 e successive modifiche) che hanno fatto registrare una inversione di tendenza delle dinamiche di osmosi rispetto alla tradizionale circolazione dei modelli regolativi <sup>(105)</sup>.

È necessario, in ultimo, sottolineare che la disposizione riformata, non ha ricordato, esplicitamente, che il testo codicistico, a sua volta, era stato novellato dall'art. 13 dello Statuto dei lavoratori. Nonostante il richiamo puntuale degli estremi del provvedimento legislativo previgente sarebbe potuto apparire superfluo, si è trattato, in realtà, di un silenzio significativo che, da un lato, ha complicato l'interpretazione della norma, per via dei numerosi richiami nell'ordinamento allo stesso art. 13 dello Statuto dei Lavoratori (ad esempio, il comma 5 dell'art. 7 del d.lgs. n. 151/2001 in relazione alle lavoratrici madri), e, dall'altro, l'ha semplificata, rafforzando l'impressione di un superamento ideologico dello Statuto, come evidenziato dal ritorno della regolamentazione esclusivamente all'interno del Codice civile <sup>(106)</sup>.

---

ascendente viene solo parzialmente aggiornata (*infra*, § 6), mentre rimane immutata la disciplina relativa al trasferimento del lavoratore (*infra*, § 7).

<sup>(105)</sup> Per un approfondimento sulle reciproche influenze tra lavoro pubblico e privato riguardo al concetto di equivalenza delle mansioni, si leggano A. RICCOBONO, *Mansioni esigibili ed equivalenza professionale nel lavoro pubblico e privato: un'ipotesi di «cross fertilization» tra modelli regolativi della mobilità introaziendale?*, in *ADL*, 2014, I, 4-5, pp. 993 ss. e IDEM, *Ancora sull'equivalenza delle mansioni nel lavoro pubblico e privato: interferenze reciproche e circolazione dei modelli regolativi nella più recente evoluzione normativa*, in *ADL*, 2014, I, 6, pp. 1341 ss.

<sup>(106)</sup> M. BROLLO, *Disciplina delle mansioni (art. 3)*, *op. cit.*, pp. 38-39.

## 2. La mobilità endoaziendale. Profili generali

La formulazione dell'articolo 2103 c.c. introdotta dallo Statuto, rimasta in vigore per quasi mezzo secolo, è stata sostituita, dunque, da una nuova versione articolata in nove commi, applicabile a tutte le tipologie di contratti di lavoro subordinato per i dipendenti in servizio nel settore privato.

La riformata disciplina legale delle mansioni risulta così molto più corposa della precedente, specie per quanto attiene alle regole relative al mutamento di mansioni, sollevando delicati problemi di natura teorica con riguardo tanto alla “*determinazione*” e alla «*modificazione del fare convenuto e dell'oggetto del negozio individuale*»<sup>(107)</sup> quanto alla tutela della professionalità del lavoratore.

Infatti, sin dall'entrata in vigore della nuova versione dell'art. 2103 c.c., gli interpreti si sono interrogati circa la tendenza della norma a determinare un «*ampliamento dell'area del debito in capo al lavoratore*»<sup>(108)</sup> e, dunque, un “*aggravamento*” della subordinazione. Il venir meno del limite dell'equivalenza avrebbe reso le mansioni esigibili “*indeterminate*” e dilatabili fino a ricomprendere tutte quelle inserite nel livello di inquadramento del lavoratore, con evidenti ricadute sulla tutela della professionalità<sup>(109)</sup>.

Alla luce del quadro delineato, è possibile, partendo da queste riflessioni, condurre una analisi della disciplina delle mansioni seguendo la mappa della “*mobilità endoaziendale*” che ricalca fondamentalmente la struttura dell'art. 2103 c.c. novellato: la “*mobilità orizzontale*”, per effetto dello *ius variandi*, nell'ambito dello stesso

---

<sup>(107)</sup> E. GRAGNOLI, *L'oggetto del contratto di lavoro privato e l'equivalenza delle mansioni*, in *VTDL*, 2016, p. 4.

<sup>(108)</sup> F. LISO, *Brevi osservazioni sulla revisione della disciplina delle mansioni contenuta nel decreto legislativo n. 81/2015 e su alcune recenti tendenze di politica legislativa in materia di rapporto di lavoro*, in *WP CSDLE “Massimo D'Antona”.IT*, 2015, 257, p. 7.

<sup>(109)</sup> Cfr. R. ROMEI, *La modifica unilaterale delle mansioni*, 2018, in *RIDL*, I, pp. 233-234.

livello e categoria legale di inquadramento (primo comma); la “*mobilità in basso*”, verso mansioni inferiori, articolata in tre diverse ipotesi e garanzie (unilaterale, collettiva e a negoziazione individuale) (secondo, terzo, quarto, quinto e sesto comma); la “*mobilità ascendente*”, verso mansioni superiori (settimo comma).

La disciplina relativa al trasferimento del lavoratore (ottavo comma) è rimasta, invece, immutata, così come le incertezze interpretative a essa legate, che la riforma sui licenziamenti ha ulteriormente complicato <sup>(110)</sup>.

Infine, il nono comma ha cercato di consolidare la disciplina di questi profili introducendo la garanzia dell’inderogabilità. Tuttavia, tale garanzia si è rivelata meno resistente rispetto a quanto avveniva in passato <sup>(111)</sup>.

### **3. L’individuazione delle mansioni di assunzione: la determinazione dell’area del debito di prestazione del lavoratore**

Come anticipato, per quanto riguarda le mansioni di assunzione, il riformato art. 2103 c.c. mantiene sostanzialmente invariato il testo originale del 1942, rimasto immutato anche nella versione introdotta dallo Statuto del 1970. L’unica modifica apportata è di carattere

---

<sup>(110)</sup> Per una approfondita analisi sull’istituto del trasferimento, cfr. F. CALÀ, *Il trasferimento del lavoratore*, Cedam, 1999.

<sup>(111)</sup> La riforma del 2015 ha trasformato non solo l’oggetto della tutela legislativa, ma anche il modo di garantirla, rendendo il bene disponibile in casi specifici e con precise garanzie. Pur confermando la nullità dei patti contrari e l’inderogabilità della disciplina, il suo ambito è stato ridimensionato. La maggiore flessibilità introdotta nella mobilità orizzontale e verticale ha affievolito indirettamente la portata della nullità, che è stata parzialmente derogata con disposizioni specifiche nell’art. 2103 c.c. La nullità, un tempo assoluta, diventa così “*ibrida*”, con deroghe previste per mobilità verso il basso, derogabilità tramite contrattazione collettiva e modifiche basate su accordi individuali in sedi specifiche. Anche prima della riforma, si registravano deroghe, come nel d.l. n. 90/2014 per il pubblico impiego privatizzato, che consente la ricollocazione del personale in eccedenza anche in posizioni inferiori. fr. M. BROLLO, *Disciplina delle mansioni (art. 3)*, *op. cit.*, pp. 89-90.

linguistico, consistente nell'uso del termine “*lavoratore*” in sostituzione di “*prestatore di lavoro*” <sup>(112)</sup>.

L'individuazione delle mansioni di assunzione circoscrive l'obbligazione principale del lavoratore e rappresenta un momento necessario <sup>(113)</sup> nel processo che permette all'interprete, prima, di individuare le ipotesi di vicende modificative dell'oggetto contrattuale <sup>(114)</sup>, rilevanti ai sensi dell'art. 2103 c.c., e, successivamente, di esprimere un giudizio circa la legittimità dell'esercizio dello *ius*

---

<sup>(112)</sup> *Ivi*, p. 43.

<sup>(113)</sup> Secondo C. PISANI, *La nuova disciplina del mutamento delle mansioni*, Giappichelli, 2015, p. 5, l'individuazione delle mansioni al momento dell'assunzione costituisce il «*punto di partenza*» per valutare la legittimità di eventuali modifiche alla prestazione lavorativa. Tale individuazione è indispensabile per garantire il rispetto del requisito di determinatezza o determinabilità dell'oggetto contrattuale, come previsto dall'art. 1346 c.c. Per quanto riguarda la necessaria determinazione o determinabilità del contenuto della prestazione, si vedano, tra gli altri, gli studi di G. GIUGNI, *Mansioni e qualifica nel rapporto di lavoro*, Jovene, 1963, pp. 105 ss.; M. PERSIANI, *Contratto di lavoro e organizzazione*, Cedam, 1966, pp. 176 ss.; E. GHERA, *Mobilità introaziendale e limiti dell'art 13 dello statuto dei lavoratori*, in MGL, 1984, pp. 393 ss.; M. DELL'OLIO, *L'oggetto e la sede della prestazione di lavoro. Le mansioni, la qualifica, il trasferimento*, in P. RESCIGNO (diretto da), *Trattato di diritto privato*, Utet, 1986, 15, I, pp. 505 ss.; Sul punto, la giurisprudenza, Trib. Milano 17 dicembre 2004, ha chiarito che «*posto che ogni altro elemento è determinabile per fonte normativa o collettiva, l'unico elemento essenziale che deve essere indicato in un contratto di lavoro subordinato, pena la nullità per indeterminatezza dell'oggetto, sono le mansioni che l'assumendo è chiamato a svolgere*».

<sup>(114)</sup> La definizione di ciò che si intende per “*oggetto del contratto*” rappresenta uno dei nodi più complessi e dibattuti nel diritto civile. Questa espressione, infatti, si caratterizza per una polisemia e per confini non sempre chiari, specialmente quando si tratta di distinguerla da concetti affini come il contenuto del contratto, l'oggetto e il contenuto dell'obbligazione, o la prestazione oggetto del contratto. Sull'oggetto del contratto la letteratura è assai ampia, a titolo indicativo, si vedano G. DE NOVA, *L'oggetto del contratto: considerazioni di metodo*, in G. ALPA, V. ZENO ZENCOVICH (a cura di), *I contratti di informatica*, Giuffrè, 1987, pp. 22 ss.; G.B. FERRI, *Il negozio giuridico tra libertà e norma*, Maggioli, 1992, pp. 176 ss.; G. GITTI, *L'oggetto del contratto e le fonti di determinazione dell'oggetto dei contratti di impresa*, in RDC, 2005, I, pp. 11 ss. Si riscontra una sostanziale convergenza tra gli studiosi, molti dei quali ritengono che l'oggetto del contratto non coincida con la prestazione lavorativa subordinata in senso generale, quanto piuttosto con le mansioni del lavoratore (v. E. GABRIELLI, *L'oggetto del contratto*, in P. SCHLESINGER (diretto da), D. BUSNELLI (continuato da), *Il Codice civile commentato*, Giuffrè, 2015, pp. 21 ss.). Queste ultime sono intese come l'insieme delle attività che il prestatore è tenuto a svolgere in virtù del contratto individuale di lavoro (v. M. DELL'OLIO, *L'oggetto e la sede della prestazione di lavoro. Le mansioni, la qualifica, il trasferimento*, op. cit., pp. 506 ss.). Si segnala, inoltre, la tesi di V. BAVARO, *Il tempo nel contratto di lavoro subordinato. Critica sulla de-oggettivazione del tempo-lavoro*, Cacucci, 2008, pp. 140 ss., secondo cui «*il tempo è la sostanza oggettiva del contratto di lavoro subordinato. È l'essenza del lavoro. È parametro ontologico del lavoro subordinato proprio quando il lavoro si fa oggetto di un rapporto giuridico patrimoniale; di un rapporto in cui il creditore ha a disposizione (una parte de) il tempo del debitore per la produzione di un bene o servizio. Questo è il Tempo-lavoro. Una formula che – a differenza dell'altra (tempo di lavoro) – enfatizza al massimo grado la identificazione ontogiuridica fra il tempo ed il lavoro come oggetti di un contratto; una formula – il tempo-lavoro – identificativa del lavoro subordinato*».

*variandi* datoriale <sup>(115)</sup>, valutando, dunque, se la modifica unilaterale delle mansioni rappresenti una effettiva variazione della prestazione inizialmente dedotta nel contratto oppure, all'opposto, soltanto l'esercizio del potere datoriale direttivo di specificare la prestazione lavorativa <sup>(116)</sup>.

Pur presentando, dunque, contenuti in buona misura sovrapponibili a quelli delle precedenti versioni, allorché viene ribadita la regola della contrattualità delle mansioni, l'esegesi del primo nucleo precettivo richiede alcune precisazioni.

In generale, le parti di un contratto ne delimitano l'oggetto attraverso una serie di enunciati che valgono a descriverlo nei suoi tratti individuanti, consentendone così l'identificazione.

Nel contratto di lavoro questa funzione è assolta dal riferimento alle mansioni.

Il legislatore conferma, quindi, le mansioni quale elemento identificativo della prestazione lavorativa nonostante, nel tempo, ci siano state diverse proposte di superamento di tale concezione in favore

---

<sup>(115)</sup> L'espressione "*ius variandi*" designa il potere, attribuito *ex lege* o convenzionalmente a una o ad entrambe le parti del contratto, di apportare modifiche unilaterali al rapporto contrattuale originariamente concordato. La caratteristica essenziale di questo istituto risiede proprio nella possibilità di variare unilateralmente il contenuto della *lex contractus*. Dalle disposizioni del Codice civile, come ad esempio l'art. 1661 c.c. ("*Variazioni ordinate dal committente*") e l'art. 2103 c.c. ("*Prestazione del lavoro*"), che disciplinano in diversa misura lo *ius variandi*, si evince che l'istituto è caratterizzato da due posizioni giuridiche contrapposte: «*il potere della parte di modificare il contratto da un lato e la soggezione rispetto alla modificazione intervenuta, dall'altro*» (A. SCARPELLO, *La modifica unilaterale del contratto*, Cedam, 2010, p. 16).

<sup>(116)</sup> Per un riepilogo sulle diverse posizioni dottrinali che, in vario modo, hanno distinto o assimilato potere direttivo e *ius variandi*, si leggano M. MARAZZA, *Saggio sull'organizzazione del lavoro*, Cedam, 2001, pp. 265 ss.; C. PISANI, *La modificazione delle mansioni*, Franco Angeli, 1996, pp. 11 ss.; M. BROLLO, *La Mobilità del lavoratore*, Giuffrè, 1997, pp. 29 ss.; F. LISO, *Brevi osservazioni sulla revisione della disciplina delle mansioni contenuta nel decreto legislativo n. 81/2015 e su alcune recenti tendenze di politica legislativa in materia di rapporto di lavoro*, *op. cit.*, pp. 140 ss. L'interpretazione che attualmente sembra ottenere il maggior consenso è quella che considera il potere direttivo come un potere "*tecnico*", con una funzione meramente specificativa degli obblighi che il lavoratore ha accettato contrattualmente. Attraverso il potere direttivo, il datore di lavoro non introduce obblighi nuovi, ma si limita a definire in modo più preciso quelli già previsti al momento dell'assunzione. Di conseguenza, il potere direttivo opera esclusivamente all'interno del contratto di lavoro o, meglio, entro i confini del suo oggetto. Diversamente, lo *ius variandi* non si limita a specificare obblighi già esistenti, ma ha una funzione costitutiva, dando origine a obblighi nuovi e distinti, non direttamente riconducibili al contratto di lavoro né al suo oggetto originario (cfr. R. ROMEI, *La modifica unilaterale delle mansioni*, *op. cit.*, p. 236).

di una configurazione della professionalità del prestatore come “*reale*” oggetto del contratto di lavoro <sup>(117)</sup>.

Le mansioni continuano, infatti, a designare «*l'attività dedotta nel contratto sotto vincolo di subordinazione*» <sup>(118)</sup>, rappresentando sia il criterio di determinazione o determinabilità qualitativa della prestazione <sup>(119)</sup> che il limite dell'area del debito del prestatore di lavoro <sup>(120)</sup>. L'espressione, però, oltre ad indicare l'insieme delle attività e dei compiti, concretamente indeterminati ma astrattamente individuabili, per lo svolgimento dei quali il lavoratore viene assunto, acquista un importante significato, in funzione “*ermeneutica*” <sup>(121)</sup>, anche nell'ambito della scienza dell'organizzazione e della sociologia del lavoro. Sul piano organizzativo, descrive la posizione ricoperta dal lavoratore ed è, quindi, funzionale alla cognizione dei fini di quest'ultima. Ogni organizzazione, infatti, per il raggiungimento dei propri risultati produttivi, necessita di una combinazione variegata di attività lavorative e, quindi, di apporti professionali diversificati (c.d. “*divisione astratta del lavoro*”), i quali, una volta ripartiti tra i vari

---

<sup>(117)</sup> La professionalità soggettiva, intesa come patrimonio individuale di competenze, conoscenze ed esperienze maturate al di fuori del singolo rapporto di lavoro, è stata a lungo esclusa dal novero degli elementi che compongono l'oggetto del contratto. Nell'impostazione tradizionale, coerente al pensiero di Giugni, l'elemento giuridicamente rilevante è la prestazione dedotta in contratto, descritta attraverso mansioni e qualifiche oggettive, tali da garantire certezza, fungibilità e governabilità del rapporto. La professionalità soggettiva, in quanto elemento non formalizzato e non negoziato, rimaneva esterna all'obbligazione, assumendo semmai un ruolo propedeutico all'instaurazione del contratto, ma non conformativo del suo contenuto. Tuttavia, l'evoluzione del diritto del lavoro verso una maggiore attenzione alla persona e alla dimensione dinamica delle carriere ha progressivamente condotto al riconoscimento della professionalità soggettiva come interesse giuridicamente protetto. Essa assume oggi rilievo nel mercato del lavoro e nei percorsi di sviluppo professionale individuale, divenendo uno dei fondamenti delle moderne strategie di tutela occupazionale nei mercati transizionali. La legislazione e la contrattazione collettiva più recenti attestano tale mutamento, sancendo l'uscita della professionalità soggettiva dall'area di irrilevanza giuridica in cui era stata storicamente confinata, e attribuendole una dignità autonoma nell'ordinamento. Sul rapporto tra professionalità e oggetto del contratto, si leggano, G. GIUGNI, *Mansioni e qualifica nel rapporto di lavoro*, op. cit., pp. 3 ss.; M. NAPOLI, *Contratto e rapporti di lavoro, oggi*, in AA. VV., *Le ragioni del diritto. Scritti in onore di Luigi Mengoni*, Giuffrè, 1995, II, pp. 1057 ss.; S. CIUCCIOVINO, *Trasformazioni tecnologiche e professionalità soggettiva nella prospettiva del mercato del lavoro*, in RGL, 2025, 2, pp. 202 ss.

<sup>(118)</sup> G. GIUGNI, voce *Mansione e qualifica*, in *Enciclopedia del diritto*, Giuffrè, 1975, XXV, p. 546.

<sup>(119)</sup> F. LISO, *La mobilità del lavoratore in azienda: il quadro legale*, Franco Angeli, 1982, p. 9.

<sup>(120)</sup> C. PISANI, *La nuova disciplina del mutamento delle mansioni*, op. cit., p. 1.

<sup>(121)</sup> *Ivi*, p. 2.

lavoratori dall'imprenditore, si traducono in modelli di prestazione (c.d. "*divisione concreta del lavoro*"). Ciascun lavoratore occupa, quindi, un *ruolo* più o meno preciso nell'organizzazione e tale posizione risulta utile per individuare e comprendere, in una specifica realtà produttiva, la suddivisione, nell'ambito della forza lavoro occupata, dei modelli di prestazione <sup>(122)</sup>.

La posizione professionale ricoperta all'interno di una specifica organizzazione rappresenta, dunque, l'elemento che consente di chiarire con precisione i compiti che un lavoratore è chiamato a svolgere. È opinione condivisa, infatti, che l'oggetto del contratto di lavoro non sia determinato, ma risulti piuttosto determinabile <sup>(123)</sup>, poiché la configurazione dell'organizzazione del lavoro può variare da un'azienda all'altra, richiedendo così una ulteriore specificazione delle attività concordate in base al contesto di riferimento.

Il concetto di *ruolo*, utilizzato dalla sociologia del lavoro per la sua capacità descrittiva della realtà <sup>(124)</sup>, diventa, allora, «*uno strumento euristico*» per valutare gli inevitabili riflessi che il progresso

---

<sup>(122)</sup> Secondo F. BUTERA, *Il lavoro nella rivoluzione industriale tecno-economica*, in GDLRI, 1987, p. 740, il ruolo del prestatore si identifica in «*ciò che ciascuno fa effettivamente (utilizzando la virtualità delle situazioni e delle sue competenze/abilità), in proprio con gli altri elementi del sistema (controllo di sistemi di informazione e comunicazione che lo collegano con macchine, uomini, informazioni dell'ambiente esterno), in vista di risultati (la condotta o lo sviluppo del processo), sulla base di un sistema professionale che gli riconosca responsabilità (professione come risorsa produttiva) e legittimazione (professione come identità lavorativa e sociale)*».

<sup>(123)</sup> L'affermazione è comune in dottrina. Si leggano, *ex multis*, B. CARUSO, *Strategie di flessibilità funzionale e di tutela dopo il jobs act: fordismo, post-fordismo e industria 4.0*, in GDLRI, 2018, pp. 107 ss.; M. PERSIANI, *Lineamenti del potere direttivo*, in M. MARTONE (a cura di), *Contratto di lavoro e organizzazione*, in M. PERSIANI, F. CARINCI (diretto da), *Trattato di diritto del lavoro*, Cedam, 2012, IV, p. 418. Sul punto, però, R. ROMEI, *La modifica unilaterale delle mansioni*, *op. cit.*, p. 241, chiarisce che la determinabilità dell'oggetto può essere intesa in due modi: da un lato, come identificazione basata su criteri interni al contratto, ossia facendo riferimento alla volontà espressa dalle parti; dall'altro, come necessità di ricorrere a criteri esterni al contratto. Solo in quest'ultima ipotesi, l'oggetto può essere considerato "determinabile" in senso stretto, poiché, secondo la prima interpretazione, esso è già stabilito dalla volontà contrattuale e, quindi, determinato. Questo è esattamente il caso del contratto di lavoro. L'affermazione secondo cui l'oggetto è determinabile si riferisce, dunque, al processo di specificazione che dipende dalla posizione professionale del lavoratore e dalla struttura organizzativa in cui è inserito.

<sup>(124)</sup> Infatti, dal concetto di ruolo è possibile cogliere: a) l'effettivo contributo del lavoratore nell'unità produttiva in cui opera; b) il connotato funzionale delle attività del prestatore; c) la relazione delle attività del singolo prestatore rispetto al sistema produttivo. Cfr. C. PISANI, *La modificazione delle mansioni*, *op. cit.*, pp. 146 ss.

tecnologico produce su un istituto così poroso, come quello delle mansioni, particolarmente sensibile alle sollecitazioni provenienti dai mercati in trasformazione, e per misurare l'efficacia dell'apporto professionale del lavoratore all'interno delle nuove organizzazioni delle imprese.

Inoltre, le mansioni di assunzione, nel momento genetico del rapporto di lavoro, vengono individuate con riferimento alla *qualifica* ed alla *categoria* pattuita <sup>(125)</sup>. Pertanto, l'assegnazione delle mansioni è il presupposto per l'inquadramento individuale del lavoratore nel sistema di classificazione professionale. Tale sistema si articola(va) <sup>(126)</sup>, dunque, nelle *categorie legali* (dirigenti, quadri, impiegati e operai), previste dal comma 1 dell'articolo 2095 c.c. <sup>(127)</sup>, e nelle qualifiche che sono, invece, indicate dai contratti collettivi. Nel tempo, tanto il legislatore <sup>(128)</sup> quanto la giurisprudenza <sup>(129)</sup> hanno utilizzato impropriamente il termine *qualifica* quale sinonimo di *categoria*. Per *qualifica* deve, infatti, intendersi l'indicazione di un soggetto identificato dall'attività che svolge nell'organizzazione produttiva. Essa è, peraltro, definibile come l'insieme delle mansioni pattuite, ovvero la prestazione dedotta nel contratto, con riferimento non ad

---

<sup>(125)</sup> Il comma 2, art. 96 delle disposizioni di attuazione del Codice civile stabilisce che «l'imprenditore deve far conoscere al prestatore di lavoro, al momento dell'assunzione, la categoria e la qualifica che gli sono assegnate in relazione alle mansioni per cui è stato assunto». In attuazione della direttiva 91/533/CEE, l'art. 1, co. 1, lett. f), d. lgs. n. 152/1997, prescrive che il datore di lavoro pubblico e privato è tenuto a fornire al lavoratore, entro trenta giorni dalla data di assunzione, «l'inquadramento, il livello e la qualifica attribuitagli oppure le caratteristiche o la descrizione sommaria del lavoro».

<sup>(126)</sup> A seguito dell'introduzione dell'inquadramento unico, il termine «categoria» viene ormai riferito, nei testi contrattuali ai c.d. «livelli di inquadramento» e non più alle sottoarticolazioni delle categorie legali.

<sup>(127)</sup> Le categorie legali sono contemplate direttamente dal legislatore al fine di collegare la classificazione professionale dei lavoratori alla struttura gerarchica dell'organizzazione del lavoro nell'impresa. Tuttavia, a tale finalità si è sovrapposta quella ormai prevalente di individuare i destinatari di determinate regolamentazioni disposte dalla legge medesima. La ripartizione, quindi, costituisce «il tramite per la determinazione del trattamento retributivo e normativo» spettante al lavoratore (R. SCOGNAMIGLIO, *Mansioni e qualifiche dei lavoratori*, in *NDI*, 1983, IV, pp. 1119 ss.).

<sup>(128)</sup> Ad esempio, l'art. 24 del d.lgs. n. 165/2001 si riferisce al personale «con qualifica di dirigente».

<sup>(129)</sup> Cfr., *ex multis*, Cass. 24 maggio 1985, n. 3164; Cass. 23 agosto 1996, n. 7761; Cass. 28 agosto 2003, n. 12650.

elementi oggettivi (i compiti) bensì a qualità del prestatore finalizzate a svolgere determinati compiti. La qualifica, intesa quale «*variante semantica*» <sup>(130)</sup> delle mansioni, riassume la pluralità di compiti che compongono «*un determinato tipo di attività lavorativa o modello di prestazione*» <sup>(131)</sup>.

La *categoria contrattuale*, infine, può essere considerata, nella prassi della contrattazione collettiva, una dimensione intermedia tra la categoria legale e la qualifica professionale. Nel «*mercato delle qualifiche*» <sup>(132)</sup>, essa svolge la funzione di organizzare le mansioni in profili professionali omogenei, secondo criteri generalmente riconducibili a complessità, autonomia e responsabilità <sup>(133)</sup>, contribuendo così a definire il corrispondente trattamento economico <sup>(134)</sup>. Ai lavoratori, infatti, vengono richiesti diversi livelli di abilità, di esperienza, di cognizioni teorico-pratiche e perciò, in definitiva, diversi tipi di capacità lavorativa. Ne discende che allo svolgimento di diverse mansioni deve (o, almeno, dovrebbe) corrispondere l'applicazione di un distinto trattamento salariale e normativo, la cui determinazione, come si è anticipato, compete proprio all'autonomia collettiva, la quale, a tal fine, tipizza le mansioni e le classifica su una scala in ordine di valore, raggruppandole in entità classificatorie, in base ad un comune denominatore solitamente costituito proprio dal tipo di capacità professionale necessario e richiesto. Essere inquadrati in una categoria piuttosto che in un'altra determina, però, non solo il diritto a percepire un differente corrispettivo economico ma anche l'assunzione di una

---

<sup>(130)</sup> G. GIUGNI, *Mansioni e qualifica nel rapporto di lavoro*, op. cit., pp. 7 e 32 e IDEM, voce *Mansioni e qualifica*, op. cit., pp. 546 ss. L'A. sottolinea che il termine «*qualifica*» può assumere significati differenti, tra cui quello di indicare le competenze e le attitudini personali del lavoratore, preesistenti al rapporto di lavoro e prive di rilevanza giuridica nel nostro ordinamento. Può inoltre riferirsi alle mansioni concordate nel contratto, oppure alla categoria contrattuale, che definisce un insieme di attività equivalenti con effetti giuridici uniformi.

<sup>(131)</sup> C. PISANI, *La nuova disciplina del mutamento delle mansioni*, op. cit., p. 4.

<sup>(132)</sup> G. GIUGNI, *Mansioni e qualifica nel rapporto di lavoro*, op. cit., p. 32.

<sup>(133)</sup> Art. 96, comma 1, disposizioni di attuazione del Codice civile.

<sup>(134)</sup> Si veda, sul punto, Cass. 10 febbraio 1975, n. 522.

diversa identità sociale e lavorativa alla quale conseguono diversi gradi di responsabilità, autonomia ed operatività. Il sistema di classificazione dei lavoratori è, dunque, un sistema misto, derivante dalla combinazione delle categorie legali e delle categorie contrattuali ed è il risultato di un processo dinamico. Come si avrà modo di osservare, sotto la spinta delle tendenze della contrattazione collettiva, dei cambiamenti della tecnologia e dell'organizzazione del lavoro, negli ultimi anni, il rapporto e quindi la stessa distinzione tra categorie legali e categorie contrattuali si è profondamente modificato a vantaggio delle seconde. L'eliminazione del limite dell'equivalenza, da una parte, garantisce una maggiore flessibilità alle Parti sociali nella definizione dei contratti, permettendo di includere, all'interno di una stessa qualifica, mansioni che richiedono competenze professionali diverse e, dall'altra, consente di raggruppare in un unico livello compiti che, secondo un precedente sistema di inquadramento, sarebbero stati collocati a livelli differenti. Di conseguenza, i lavoratori assunti con una determinata qualifica possono essere impiegati in diverse posizioni professionali, anche se caratterizzate da una diversa complessità, purché appartenenti alla medesima area professionale. Tale approccio non implica necessariamente un impoverimento professionale per il lavoratore né un peggioramento delle sue condizioni <sup>(135)</sup>.

Le considerazioni sopra esposte consentono di affermare che l'oggetto del contratto di lavoro può essere considerato determinabile anche in presenza di elementi di indeterminatezza, situazione che, peraltro, si riscontra frequentemente in diverse tipologie contrattuali.

---

<sup>(135)</sup> Essere in grado di ricoprire diverse mansioni all'interno dello stesso ciclo produttivo, attualmente distribuite su differenti livelli professionali ma potenzialmente accorpate in un'unica figura in futuro, permette di acquisire competenze su tutte le fasi del processo produttivo, arricchendo la propria professionalità invece di diminuirla. Questo risulta particolarmente efficace se l'aumento della flessibilità funzionale è accompagnato da opportuni adeguamenti previsti dal contratto collettivo, cfr. R. ROMEL, *La modifica unilaterale delle mansioni*, op. cit., p. 241.

In particolare, l'oggetto potrebbe non essere completamente definito al momento dell'assunzione, ma precisato successivamente, purché le parti, al momento della stipula, stabiliscano criteri e parametri utili per la sua determinazione futura.

Per identificare il tipo di attività concordata, è necessario esaminare la comune intenzione delle parti <sup>(136)</sup>, attribuendo rilievo sia agli eventi precontrattuali che alle mansioni inizialmente svolte. Queste ultime, infatti, da un lato costituiscono un comportamento immediatamente successivo alla stipula del contratto, risultando, pertanto, rilevanti ai sensi dell'art. 1362 c.c.; dall'altro lato, però, offrono solo una rappresentazione parziale del modello contrattuale voluto, in quanto le mansioni concordate tendono a comprendere una molteplicità di compiti, raramente limitati esclusivamente a quelli iniziali.

Di conseguenza, le mansioni iniziali costituiscono unicamente «*un punto di riferimento per la retrospettiva ricostruzione della volontà contrattuale*» <sup>(137)</sup>.

Quali che siano i “*contenuti*” e i “*tempi*” di individuazione delle mansioni di assunzione, l'assegnazione a queste ultime costituisce un diritto del lavoratore e la concreta indicazione dei compiti all'interno di esse, espressione di potere direttivo e cioè di un potere che specifica il voluto delle parti.

In tale prospettiva, la precisazione dell'oggetto è rimessa alla determinazione del datore di lavoro attraverso il proprio potere direttivo in relazione alla qualifica di assunzione, e, ancora prima, attraverso la predisposizione dell'organizzazione all'interno della quale il contratto si inserisce, essendo quest'ultimo funzionale alla realizzazione di una

---

<sup>(136)</sup> Sul punto, L. MENGONI, *Lezioni sul contratto di lavoro*, Celuc, 1971, p. 68; L. RIVA SANSEVERINO, *Diritto del lavoro*, Cedam, 1958, pp. 64 ss.; A. ARANGUREN, *La qualifica nel rapporto di lavoro*, Giuffrè, 1961, pp. 23 ss.; L. DE MARCO, *Brevi annotazioni in materia di ius variandi, equivalenza delle mansioni ed usi aziendali*, in *MGL*, 2005, p. 436.

<sup>(137)</sup> G. GIUGNI, *Mansioni e qualifica nel rapporto di lavoro*, op. cit., p. 116.

attività economica attraverso l'inserimento in una organizzazione di lavoro che è in costante divenire. Ne deriva che i compiti svolti, a parità di qualifica di assunzione, continueranno a variare, sotto la spinta del progresso, in relazione alla singola organizzazione del lavoro, in quanto ciò che verrà dedotto nel contratto sarà, sempre di più, il “*saper fare*” del lavoratore, declinato sotto forma di capacità di direzione e coordinamento, disponibilità all'apprendimento ed alla rinnovazione delle attitudini professionali o alla mobilità professionale <sup>(138)</sup>.

Per identificare il modello complessivo della prestazione lavorativa, sarebbe opportuno considerare non tanto il criterio astratto della qualifica, quanto piuttosto la posizione concreta ricoperta dal lavoratore all'interno dell'organizzazione e il ruolo che è chiamato a svolgere. In effetti, in mancanza di un'espressa manifestazione di volontà da parte delle parti, il ruolo può costituire il riferimento più efficace per definire l'insieme delle attività e dei compiti, e quindi l'«*attività convenuta*» <sup>(139)</sup>.

Per questa via, l'attuale formulazione dell'art. 2103 c.c., sembrerebbe, dunque, aver introdotto una disciplina rispettosa dei canoni imposti dell'art. 1346 c.c. <sup>(140)</sup>.

---

<sup>(138)</sup> In questo senso, cfr. R. ROMEI, *La modifica unilaterale delle mansioni*, op. cit., pp. 236 ss.

<sup>(139)</sup> F. LISO, *La mobilità del lavoratore in azienda: il quadro legale*, op. cit., p. 166.

<sup>(140)</sup> Una parte della dottrina sostiene che le classificazioni previste dalla contrattazione collettiva non possano costituire un criterio valido per determinare le mansioni oggetto del contratto ai sensi dell'art. 1346 c.c. (C. PISANI, *La nuova disciplina del mutamento delle mansioni*, op. cit., *passim*). Di conseguenza, non tutte le mansioni inquadrate nello stesso livello contrattuale rientrano necessariamente tra quelle per cui il lavoratore è stato assunto. In senso contrario, M. PERSIANI, *Prime osservazioni sulla disciplina delle mansioni e dei trasferimenti dei lavoratori*, in *DL*, 1971, I, pp. 17-18; U. ROMAGNOLI, *Commento all'art. 13*, in U. ROMAGNOLI, L. MONTUSCHI, G. GHEZZI, G. F. MANCINI (a cura di), *Commentario del Codice civile Scialoja - Branca, Statuto dei diritti dei lavoratori*, Zanichelli-II Foro italiano, 1972, pp. 226 ss.; L. MENGONI, *La cornice legale*, in *QDLRI*, 1987, I, p. 45). L'art. 1346 c.c. richiede che l'oggetto del contratto sia «*determinato o determinabile*» ma le classificazioni della contrattazione collettiva attuali non soddisfano tale requisito, raggruppando attività spesso eterogenee. Inoltre, alcune mansioni dello stesso livello potrebbero richiedere competenze non acquisibili con la formazione. Il comma 1 dell'art. 2103 c.c. distingue, tramite la congiunzione «*ovvero*», le mansioni «*per le quali il lavoratore è stato assunto*» da quelle «*ric conducibili allo stesso livello di inquadramento delle ultime effettivamente svolte*». Ciò evidenzerebbe l'intento di escludere, all'inizio del rapporto di lavoro, tutte le mansioni dello stesso livello da quelle per cui il lavoratore è stato assunto. Di conseguenza, le mansioni iniziali dovrebbero coincidere con quelle di assunzione, evitando che il datore di lavoro possa esigerle indistintamente.

#### 4. L'evoluzione dei confini della mobilità orizzontale: il superamento del filtro dell'equivalenza

Quanto al secondo nucleo precettivo, la riforma del 2015 ha confermato la possibilità, per il datore di lavoro, di modificare unilateralmente le mansioni dovute dal lavoratore (quelle di assunzione, in relazione alle quali si è perfezionato il consenso delle parti), quale elemento naturale del contratto di lavoro <sup>(141)</sup>.

Come anticipato, il legislatore ha introdotto, però, un elemento di profonda discontinuità rispetto al passato. È cambiata, infatti, la tecnica di configurazione dei “limiti” o “correttivi” al suddetto potere datoriale. Il parametro adottato non è più quello “sfocato” dell'*equivalenza delle mansioni* <sup>(142)</sup>, vero e proprio cardine applicativo della previgente versione della normativa che viene “formalmente” eliminato, bensì quello, più “concreto”, delle mansioni «*riconducibili*», cioè riferibili, «*allo stesso livello e categoria legale di inquadramento*», con un implicito e indiretto (ma necessario) rinvio alla contrattazione collettiva <sup>(143)</sup>.

Con la riforma, la mobilità orizzontale è stata ricalibrata secondo un modello di classificazione tradizionale, adottato in diversi settori <sup>(144)</sup> e

---

<sup>(141)</sup> Viene meno, dunque, la necessità di indicare la sussistenza di esigenze organizzative, a differenza dei casi di trasferimento del lavoratore.

<sup>(142)</sup> Criterio «*incertissimo*» secondo M. MISCIONE, *Jobs Act: le mansioni e la loro modificazione*, in *LG*, 2015, 5, p. 438.

<sup>(143)</sup> V. FERRANTE, *La nuova disciplina delle mansioni del lavoratore (art. 3, d. lgs. 81/2015)*, in *I Quaderni del CEDRI*, 2015, 1, p. 5 e A. GARILLI, *La nuova disciplina delle mansioni tra flessibilità organizzativa e tutela del prestatore di lavoro*, in *GDLRI*, 2016, 2, p. 137, ritengono inutile il limite della categoria legale.

<sup>(144)</sup> Dalla metà degli anni Ottanta, alcuni settori produttivi hanno adottato sistemi meno rigidi, basati su qualifiche convenzionali e caratterizzati da classificazioni a fasce ampie (c.d. *broad banding*). Questi sistemi si sono rivelati più adatti a bilanciare le esigenze di flessibilità con i vincoli legati alla mobilità. Non a caso, tale modello di ordinamento professionale è esclusivamente applicato nel settore pubblico e, dopo la modifica dell'art. 52 del d.lgs. 165/2001 avvenuta nel 2009, la definizione delle aree di inquadramento è stata espressamente stabilita dalla legge. Questo elemento evidenzia, sebbene in modo non del tutto esplicito, l'intenzione del legislatore di rafforzare una differenziazione regolativa tra il lavoro privato e quello pubblico. Tale tendenza sembra contraddire sia le dichiarazioni politiche che promuovono una maggiore convergenza tra i due ambiti, sia le disposizioni normative che, al contrario, riconoscono una certa uniformità nelle fonti di disciplina. Cfr. U. GARGIULO, *Lo jus variandi nel “nuovo” art. 2103 cod. civ.*, in *WP CSDLE “Massimo D’Antona”*.IT, 2015, 268, pp. 2-3.

basato sul concetto classico di mansione, definita in funzione delle caratteristiche intrinseche della prestazione lavorativa.

La modifica normativa ha segnato, quindi, il passaggio dalla tutela della professionalità intesa come patrimonio di competenze ed esperienze maturate durante il rapporto di lavoro (c.d. professionalità “*acquisita*” o “*statica*”) a una concezione più generica di professionalità, correlata alla posizione formale ricoperta dal lavoratore all’interno dell’organizzazione aziendale, in linea con il sistema di inquadramento (c.d. professionalità “*classificata*” o “*dinamica*”) <sup>(145)</sup>.

L’obiettivo dichiarato del legislatore era, almeno teoricamente, quello di agevolare la gestione aziendale, introducendo un «*meccanismo di incasellamento semi-automatico dei compiti entro un profilo classificatorio*». Questo approccio mirava a ridurre «*l’aleatorietà connessa all’utilizzo di una relazione valoriale, come accadeva nella vigenza del testo precedente la novella*» <sup>(146)</sup>.

---

<sup>(145)</sup> Sul punto si legga l’interessante ricostruzione del quadro giurisprudenziale fornita in C. ALESSI, F. RAVELLI, *Commento all’art. 2103 cod. civ.*, in R. DEL PUNTA, F. SCARPELLI (a cura di), *Codice Commentato del lavoro*, 2020, Ipsoa, pp. 438-439. Come noto, infatti, prima della riforma del 2015, la giurisprudenza era attestata su due posizioni. Un primo orientamento abbracciava una visione “*statica*” dell’equivalenza, considerando legittima l’assegnazione del lavoratore a mansioni diverse purché coerenti con le sue competenze tecniche specifiche e tali da consentire l’utilizzo dell’esperienza maturata durante il rapporto di lavoro (*ex multis*, Cass. 11 febbraio 2004, n. 2649; Cass. 12 gennaio 2006, n. 425). Un secondo orientamento, invece, proponeva una concezione “*dinamica*”, ritenendo equivalenti non solo le mansioni che rientrano nelle competenze già acquisite, ma anche quelle che offrano opportunità di “*crescita delle capacità professionali*” del lavoratore, favorendo l’arricchimento del suo bagaglio di conoscenze ed esperienze (cfr. Cass. S.U. 24 novembre 2006, n. 25033 e S. LAFORGIA, *L’art. 2103 c.c. e le clausole contrattuali di equivalenza delle mansioni: la ricerca di un equilibrio*, nota a Cass. sez. lav. – sentenza dell’8 marzo 2007, n. 5285, in *LG*, 2007, 12, pp. 1228 ss.). Da questa prospettiva, si sono considerate equivalenti mansioni che, pur appartenendo al medesimo livello contrattuale, risultavano fungibili secondo quanto previsto dalla contrattazione collettiva (Cass. 25 settembre 2015, n. 19037). Tuttavia, è importante sottolineare che la giurisprudenza più recente, con riferimento a casi precedenti alla modifica dell’art. 2103 c.c., ha dichiarato illegittimo il trasferimento del lavoratore a mansioni che, pur rientrando nella stessa categoria contrattuale, non permettano lo sviluppo della professionalità né tutelino la progressione di carriera (Cass. 22 febbraio 2016, n. 3422; Cass. 23 febbraio 2016, n. 3485; Cass. 6 novembre 2018, n. 28240). In queste circostanze, la tutela della professionalità del lavoratore potrebbe costituire, anche alla luce della nuova norma, un possibile fondamento di responsabilità per il datore di lavoro (in senso dubitativo, si legga G. VIDIRI, *La disciplina delle mansioni nel Jobs Act: una (altra) riforma mal riuscita*, in *ALD*, 2016, 21, p. 470).

<sup>(146)</sup> U. GARGIULO, *Lo jus variandi nel “nuovo” art. 2103 cod. civ.*, *op. cit.*, p. 4.

Nel nuovo quadro normativo, dunque, la mobilità orizzontale è stata configurata come uno strumento ordinario per la gestione flessibile della forza lavoro, non subordinato a particolari giustificazioni sistematiche e orientato alla tutela della professionalità contrattuale in funzione delle esigenze organizzative aziendali e delle dinamiche di mercato. L'ampiezza del limite di esercizio del potere del datore di lavoro è tale che detto potere *«perde la sua eccezionalità per diventare un connotato normale del contratto di lavoro»* <sup>(147)</sup>.

Tuttavia, se da un lato la norma sembrava poter semplificare e rendere più prevedibile la valutazione, sia preventiva da parte del datore di lavoro che successiva da parte del giudice, sulla legittimità dell'applicazione della mobilità orizzontale, dall'altro ha generato nuove difficoltà interpretative, emerse a causa del divario tra il dettato normativo e le casistiche concrete riscontrate nella pratica.

Di fatto, la traduzione delle indicazioni codicistiche in ambito contrattuale richiede la definizione di fasce e/o profili professionali omogenei, in grado di classificare in modo sistematico le diverse competenze dei lavoratori, attraverso approcci innovativi che, tuttavia, non sono ancora ampiamente diffusi <sup>(148)</sup>. Alcuni contratti collettivi stipulati dopo l'entrata in vigore del d.lgs. n. 81/2015 hanno iniziato a muoversi in questa direzione, anche se in maniera graduale e con interventi limitati alla revisione parziale delle scale classificatorie tradizionali <sup>(149)</sup>.

---

<sup>(147)</sup> R. ROMEI, *La modifica unilaterale delle mansioni*, op. cit., p. 249.

<sup>(148)</sup> Sul punto, C. DI CARLUCCIO, *Sindacato giudiziale e autonomia collettiva nel giudizio di equivalenza delle mansioni dopo la riscrittura dell'art. 2103 cod. civ.*, in M. P. IADICICCO, V. NUZZO (a cura di), *Le riforme del diritto del lavoro: politiche e tecniche normative*, Editoriale Scientifica, 2016, p. 238; M. FALSONE, *Ius variandi e ruolo della contrattazione collettiva*, in *WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT*, 2016, n. 308, p. 13; V. FERRANTE, *La nuova disciplina delle mansioni del lavoratore (art. 3, d. lgs. 81/2015)*, op. cit., p. 5; M. TIRABOSCHI, *Prima lettura d.lgs. n. 81/2015 recante la disciplina organica dei rapporti di lavoro*, in *Adapt Labour Studies. e-Book series*, 2015, 45, p. 23.

<sup>(149)</sup> Cfr. F. D'ADDIO, *La tutela e lo sviluppo della professionalità nella più recente contrattazione collettiva*, in *Professionalità Studi*, 2018, II, 1, p. 78.

#### **4.1. Il nuovo “arbitro” nella disciplina del mutamento di mansioni: dal giudice alle parti collettive**

Nell’ambito della mobilità orizzontale, dunque, la determinazione dei nuovi “*confini*” allo *ius variandi* è stata affidata, seppur mediante un rinvio indiretto ed implicito <sup>(150)</sup>, alla contrattazione collettiva, a cui spetta il compito di determinare il doppio parametro (livello e categoria) riconducibile all’inquadramento del personale.

Nei piani del legislatore, la valorizzazione delle clausole collettive in materia di inquadramento rappresentava un’altra tappa obbligata nel processo di ricerca di un nuovo punto di contemperamento tra gli interessi di tutela delle professionalità dei lavoratori, di cui sono portatori i sindacati, e le esigenze di flessibilità organizzativa del datore. La scala classificatoria, pertanto, veniva chiamata a svolgere «[...] *in aggiunta alla tradizionale funzione di strumento di determinazione del trattamento corrispettivo spettante ai lavoratori – la funzione, decisamente innovativa, di determinazione dell’area del debito di prestazione*» <sup>(151)</sup>.

Sicché l’autonomia collettiva avrebbe dovuto ricoprire il ruolo di «*nuovo arbitro della disciplina del mutamento in orizzontale delle mansioni, della flessibilità organizzativa e della semplificazione gestionale*» <sup>(152)</sup>.

In termini più specifici, ai contratti collettivi sarebbe spettato il compito, delicato e complesso, di definire il contenuto professionale delle mansioni, ossia il grado di professionalità da salvaguardare, e di

---

<sup>(150)</sup> Il rinvio all’autonomia collettiva è implicito, permettendo, potenzialmente, un intervento di tutte le ipotesi di contratti collettivi, anche non ricomprese nell’art. 51 del d.lgs. n. 81/2015.

<sup>(151)</sup> F. LISO, *Brevi osservazioni sulla revisione della disciplina delle mansioni contenuta nel decreto legislativo n. 81/2015 e su alcune recenti tendenze di politica legislativa in materia di rapporto di lavoro*, op. cit., p. 8

<sup>(152)</sup> M. BROLLO, *Disciplina delle mansioni (art. 3)*, op. cit., p. 56. Il fenomeno avrebbe dovuto avere risvolti, seppur sempre indirettamente e implicitamente, anche sulla riduzione della nullità dei contratti collettivi, poiché i giudici non avrebbero più potuto pronunciarsi contro di essi in quanto prodotti dell’autonomia collettiva.

delineare i confini di tutela delle posizioni lavorative attraverso l'individuazione dei livelli di inquadramento all'interno delle categorie legali.

La riforma, per superare le rigidità e le incertezze del passato, ha puntato, dunque, su un cambio di protagonisti: il ruolo centrale passava dal giudice alle parti collettive. Una strada, a ben vedere, già percorsa, in parte, attraverso due precedenti normativi di ambiti diversi ma accomunati dall'idea di affidare alla contrattazione collettiva una competenza privilegiata in materia di mobilità orizzontale.

Il primo caso riguarda il lavoro pubblico e la disciplina delle mansioni prevista dall'art. 52, comma 1, del d.lgs. n. 165/2001. La formulazione della norma, così come modificata dall'art. 62 del d.lgs. n. 150/2009, si riferisce alle mansioni equivalenti «*nell'ambito dell'area di inquadramento*», senza un esplicito riferimento alla contrattazione collettiva. Tuttavia, l'interpretazione prevalente considera tale richiamo ancora valido, pur in un contesto sindacale e contrattuale profondamente mutato. Con la riforma del 2015, che riprende il modello regolativo delle mansioni applicato nel pubblico impiego, si osserva, dunque, una curiosa inversione. La giurisprudenza ha consolidato l'idea che il giudizio di equivalenza sia completamente demandato all'autonomia collettiva. Tale giudizio assume una connotazione prevalentemente “*formale*”, riducendo il margine di intervento giurisdizionale e ampliando i poteri unilaterali del datore di lavoro <sup>(153)</sup>.

---

<sup>(153)</sup> L'unica possibilità di intervento per la giurisprudenza sembra offerta dal richiamo all'art. 2095 c.c., con il mantenimento, in via prudenziale, del vincolo dell'appartenenza delle mansioni alla stessa categoria legale. Per la giurisprudenza, cfr. Cass. 4 aprile 2008, n. 8740; Cass. 16 luglio 2018, n. 18817; per la dottrina, S. BINI, *Dall'equivalenza professionale all'equivalenza economica delle mansioni. Questioni ermeneutiche e prime osservazioni*, in *ADL*, 2015, 6, p. 1245; A. GARILLI, *La nuova disciplina delle mansioni tra flessibilità organizzativa e tutela del prestatore di lavoro*, op. cit., p. 133; G. LEONE, *La nuova disciplina delle mansioni: il sacrificio della professionalità “a misura d'uomo”*, in *LG*, 2015, 12, p. 1104.

Il secondo esempio si rinviene nel lavoro privato con la “*contrattazione collettiva di prossimità*”, introdotta dall’art. 8, comma 2, lett. b, del d.l. n. 138/2011 (convertito con modificazioni dalla l. n. 148/2011). Questa disciplina consentiva alla contrattazione aziendale e territoriale di intervenire sulla mobilità orizzontale e sui patti in deroga dell’art. 2103 c.c., con efficacia estesa a tutti i lavoratori interessati <sup>(154)</sup>. Tuttavia, vari fattori, tra cui l’incertezza normativa e la scarsa adesione delle Parti sociali, hanno limitato l’effettiva applicazione di tale strumento. Inoltre, la riforma del 2015 sembra aver superato, se non implicitamente abrogato, questa disposizione.

Il rafforzamento del ruolo dell’autonomia collettiva in materia di mobilità orizzontale, tuttavia, non ha risolto le persistenti criticità del sistema contrattuale italiano. Tra queste si evidenziano i limiti dell’efficacia soggettiva del contratto collettivo e la difficoltà di classificare mansioni non espressamente previste dalle declaratorie contrattuali. In tali casi, la determinazione del livello di inquadramento si basa sulle caratteristiche professionali della mansione, senza necessariamente ricorrere alla nozione di equivalenza <sup>(155)</sup>. Il limite allo *ius variandi* non è dato dalle mansioni equivalenti, ma dal livello di inquadramento, purché le nuove mansioni rientrino nello stesso livello, anche se non sono equivalenti alle precedenti <sup>(156)</sup>.

---

<sup>(154)</sup> Cfr. Corte Cost. 4 ottobre 2012, n. 221. Sul punto si veda R. DE LUCA TAMAJO, *Crisi economica e relazioni industriali: alcune osservazioni sull’art. 8 della legge 148/2011*, in *DRI*, 2012, 22, p. 11.

<sup>(155)</sup> Secondo U. GARGIULO, *Lo jus variandi nel “nuovo” art. 2103 cod. civ., op. cit.*, p. 622, era ancor meno ipotizzabile un potere del giudice volto ad esaminare criticamente le decisioni dei contratti collettivi riguardanti la definizione dei livelli contrattuali, stante “l’ostacolo” rappresentato dal principio di libertà sindacale.

<sup>(156)</sup> È stato osservato che, nell’analisi giudiziale della corrispondenza tra le nuove mansioni e la professionalità del lavoratore, il criterio dell’equivalenza avrebbe potuto continuare a rivestire un ruolo rilevante, soprattutto quando le nuove mansioni non coincidono letteralmente con la declaratoria professionale prevista dal contratto collettivo, considerata anche la mancata attuazione della seconda parte dell’art. 39 della Costituzione (cfr. G. LEONE, *La nuova disciplina delle mansioni: il sacrificio della professionalità “a misura d’uomo”*, *op. cit.*, p. 1101; in senso contrario, V. NUZZO, *Il nuovo art. 2103 c.c. e la (non più necessaria) equivalenza delle mansioni*, in *RIDL*, 2015, 4, p. 1047). La limitata giurisprudenza sviluppata sull’argomento ha, progressivamente, attenuato la rilevanza del criterio dell’equivalenza, non ritenendolo più applicabile, a partire dal 24 giugno 2015, per valutare la legittimità delle modifiche alle mansioni del lavoratore (Trib. Ravenna

Si è ipotizzato che l'efficacia limitata del contratto collettivo potrebbe essere superata applicando analogicamente il meccanismo utilizzato per la determinazione dei minimi retributivi, ma tale approccio incontra ostacoli legati all'assenza di una norma analoga all'art. 36 della Costituzione <sup>(157)</sup>.

Nell'ultima riscrittura della norma non è stata riproposta, infatti, l'espressione presente nella versione precedente, secondo cui l'assegnazione a mansioni appartenenti al livello di inquadramento e alla categoria legale delle ultime svolte deve avvenire «*senza alcuna diminuzione della retribuzione*». Tuttavia, il diritto del lavoratore a non subire una riduzione retributiva può essere dedotto da diversi fattori. In primo luogo, la contrattazione collettiva, di norma, associa i livelli di inquadramento a specifici trattamenti retributivi, per cui rientrare nello stesso livello implica il diritto alla retribuzione corrispondente. In secondo luogo, l'irriducibilità della retribuzione si evince dalla normativa relativa all'assegnazione unilaterale a mansioni inferiori, che prevede espressamente, oltre al mantenimento del livello di inquadramento, anche la conservazione del trattamento retributivo precedentemente percepito, fatta eccezione per gli elementi retributivi legati a particolari modalità di svolgimento della prestazione <sup>(158)</sup>.

Questi elementi suggeriscono che il legislatore abbia inteso garantire almeno la conservazione della retribuzione nelle ipotesi di modifica

---

30 settembre 2015, n. 170; Trib. Roma 3 maggio 2018, n. 3460). In questa prospettiva, non sarebbe più necessario verificare che le nuove mansioni rispettino la “*specificata competenza del dipendente*” o che preservino il suo patrimonio professionale, comprese le possibilità di crescita, ma sarebbe sufficiente che rientrino nello stesso livello di inquadramento contrattuale delle precedenti (Trib. Bergamo 1° giugno 2017, n. 484).

<sup>(157)</sup> Il riferimento ai livelli contrattuali presenti nell'art. 2103 c.c. e nell'art. 36 Cost. consentirebbe di adottare un criterio simile a quello già utilizzato per definire una retribuzione proporzionata e sufficiente (M. FALSONE, *Ius variandi e ruolo della contrattazione collettiva*, op. cit., pp. 8 ss.).

<sup>(158)</sup> F. AMENDOLA, *Art. 13. Prestazione del lavoro*, in G. AMOROSO, V. DI CERBO, A. MARESCA (a cura di), *Diritto del lavoro*, Vol. I, Milano, Giuffrè, 2017, p. 913; C. ALESSI, F. RAVELLI, *Commento all'art. 2103 cod. civ.*, op. cit., p. 442. In senso contrario, C. PISANI, *Lo ius variandi, la scomparsa dell'equivalenza, il ruolo dell'autonomia collettiva e la centralità della formazione nel nuovo art. 2103*, in *ADL*, 2016, 6, p. 1117.

unilaterale delle mansioni, sia quando queste sono in linea con la professionalità del lavoratore (come definita dalla contrattazione collettiva), sia nel caso di assegnazione a mansioni inferiori. Per le modifiche consensuali, invece, tale garanzia potrebbe non essere applicabile, considerando i requisiti più rigorosi previsti dalla legge e l'assicurazione della genuinità del consenso da parte del lavoratore, garantita dalla specifica sede in cui l'accordo viene formalizzato <sup>(159)</sup>. Infine, resta aperta la questione delle clausole contrattuali conformi alla vecchia disciplina. Queste potrebbero essere considerate non più vincolanti in quanto redatte sulla base di una normativa ormai superata, e quindi prive di portata precettiva <sup>(160)</sup>.

## 5. Le ipotesi di demansionamento

La novità principale rispetto al passato ha riguardato la disciplina della “*modifica in pejus*” delle mansioni del lavoratore, nelle versioni previste dal comma 2, dal comma 4 e dal comma 5 dell'art. 2103 c.c.

L'art. 3 del d.lgs. n. 81/2015 ha introdotto, per la prima volta, in maniera esplicita, all'interno della disciplina dell'art. 2103 c.c., diverse ipotesi in cui il lavoratore può essere assegnato a “*mansioni inferiori*”.

---

<sup>(159)</sup> La giurisprudenza sviluppatasi sotto la precedente formulazione dell'art. 2103 c.c., richiamata dal quinto comma nella sua versione attuale, stabilisce che la garanzia dell'irriducibilità si applica agli elementi retributivi che corrispondono alle competenze professionali intrinseche alle mansioni svolte dal lavoratore (Cass. 19 agosto 2008, n. 4055; Cass. 6 dicembre 2017, n. 29247). Al contrario, gli elementi retributivi legati a specifiche modalità di svolgimento del lavoro, i cosiddetti elementi “*estrinseci*”, possono essere eliminati qualora tali modalità vengano meno (Cass. 1° agosto 2017, n. 19092; Cass. 17 luglio 2019, n. 19258). Tra questi ultimi rientrano, ad esempio, le indennità che compensano condizioni particolarmente gravose di lavoro (Cass. 23 luglio 2008, n. 20310; Cass. 30 settembre 2015, n. 19465) o quelle collegate a responsabilità specifiche, come l'indennità di maneggio denaro (Cass. 8 agosto 2007, n. 17435). La giurisprudenza precisa, inoltre, che il principio di irriducibilità si riferisce al livello retributivo complessivo maturato dal lavoratore (Cass. 6 dicembre 2017, n. 29247), consentendo la riorganizzazione o persino l'eliminazione di singole voci retributive, purché il totale percepito rimanga invariato e non risulti inferiore (Trib. Velletri 4 dicembre 2018). Cfr. C. ALESSI, F. RAVELLI, *Commento all'art. 2103 cod. civ., op. cit.*, p. 442.

<sup>(160)</sup> Ancora, M. FALSONE, *I rinvii nella contrattazione collettiva nel decreto legislativo 81/2015*, in *DRI*, 2016, 4, p. 1088.

I casi previsti sono tre, distinti per fonti, livelli, motivazioni e limiti: la “*deroga unilaterale*”, applicabile a livello individuale, che può realizzarsi mediante l’esercizio dello *ius variandi* del datore di lavoro, motivato da specifiche ragioni organizzative, purché le nuove mansioni siano «*appartenenti al livello di inquadramento inferiore*» e rientrino «*nella medesima categoria legale*» di quelle precedentemente svolte (comma 2); la “*deroga mediante accordi collettivi*”, siano essi nazionali, territoriali o aziendali, stipulati da determinate associazioni o rappresentanze sindacali, riguarda ulteriori ipotesi legate a esigenze dell’impresa (comma 4); la “*deroga consensuale*”, tramite accordi individuali, è ammessa quando vi sia un interesse qualificato da parte del lavoratore (comma 6) <sup>(161)</sup>.

Le diverse fattispecie derogatorie si caratterizzano, dunque, per due fattori comuni, il presupposto causale/giustificativo dell’esercizio del potere dello *ius variandi*, tipizzato dalla legge (commi 2 e 5) o dal contratto collettivo (comma 4) e la forma scritta della comunicazione, relativamente alle ipotesi dei commi 2 e 4, o del patto, relativamente alle modifiche attuate ai sensi del comma 6.

La struttura normativa appariva pensata, già dalla sua entrata in vigore, come un articolato sistema volto a regolamentare le diverse ipotesi di modifica delle mansioni *in pejus*, costituendo così una deroga espressa alla nuova disciplina, specificamente autorizzata dalla legge.

La versione del 2015 ha reintrodotto, quindi, la distinzione tra il mutamento unilaterale e quello consensuale/negoziale, superando l’uniformità precedentemente sancita dall’art. 13 dello Statuto dei Lavoratori e aggiungendo un’ulteriore differenziazione tra accordo collettivo e accordo individuale <sup>(162)</sup>. Nel vigore della formulazione

---

<sup>(161)</sup> Cfr. M. BROLLO, *Disciplina delle mansioni* (art. 3), *op. cit.*, pp. 63-64.

<sup>(162)</sup> Per questi profili si rinvia a R. VOZA, *Autonomia privata e norma inderogabile nella nuova disciplina del mutamento di mansioni*, in *WP CSDLE “Massimo D’Antona”*.IT, 2015, 262, p. 1.

statutaria dell'art. 2103 c.c., almeno nella fase iniziale della sua applicazione, infatti, la mobilità verso il basso era esclusa, in modo implicito, nel primo comma, e ulteriormente vietata, nel secondo comma, dalla previsione di inderogabilità espressa che sanciva la nullità di qualsiasi accordo, sia individuale che collettivo, che disciplinasse la materia in contrasto con quanto previsto dalla norma. Ma, a ben vedere, il muro della inderogabilità era stato già eroso dalla moltiplicazione delle possibilità che prevedevano che il lavoratore potesse essere assegnato a mansioni inferiori anche grazie alla breccia aperta dalla giurisprudenza <sup>(163)</sup>.

La revisione della disciplina ha recuperato, infatti, con elementi di continuità e discontinuità, una duplice serie di frammenti già presenti nell'ordinamento. Da un lato, si è rifatta a specifiche componenti emerse nel corso dell'evoluzione legislativa, soprattutto nel periodo successivo allo Statuto dei Lavoratori; dall'altro, ha richiamato alcune decisioni giurisprudenziali che hanno interpretato la modifica in *pejus* delle mansioni nell'ottica del bilanciamento dell'interesse del datore di lavoro ad una flessibilità gestionale decisamente maggiore <sup>(164)</sup> con quello del lavoratore a mantenere il proprio posto di lavoro.

L'attuale normativa pur sviluppandosi, come in passato, coltivando una prospettiva tanto collettiva quanto individuale e abbracciando interessi generali e specifici, ha introdotto, tuttavia, una maggiore certezza nel prevedere il demansionamento per una più ampia gamma di casi <sup>(165)</sup>.

I casi di dequalificazione previsti si sommano, dunque, alle norme già esistenti che consentono l'assegnazione a mansioni diverse, anche

---

<sup>(163)</sup> Per un riepilogo dei casi in cui era consentito lo svolgimento di mansioni inferiori si rinvia a L. FERLUGA, *La dequalificazione unilaterale nella nuova disciplina delle mansioni*, in VTDL, 2016, 1, pp. 69 ss.

<sup>(164)</sup> Cfr. L. FERLUGA, *Le modifiche unilaterali in pejus nella disciplina delle mansioni*, in ADL, 2017, 22, p. 28.

<sup>(165)</sup> Si legga M. BROLLO, *Disciplina delle mansioni (art. 3)*, op. cit., p. 64.

inferiori, in contesti specifici, garantendo comunque la tutela retributiva e, in genere, richiedendo il consenso del lavoratore. Tra queste, vi sono: l'invalidità, la disabilità o l'inabilità professionale allo svolgimento delle proprie mansioni (art. 1, comma 7; art. 4, comma 4; art. 10, comma 3 della l. n. 68/1999), con diritto alla conservazione della retribuzione; l'inidoneità alla mansione specifica (art. 42, comma 1, e art. 229, comma 5, del d.lgs. n. 81/2008; art. 15 del d.lgs. n. 66/2003), sempre con garanzia della retribuzione originaria; la tutela della maternità (art. 7, comma 5, del d.lgs. n. 151/2001) applicabile durante la gravidanza e fino a sette mesi dopo il parto, con mantenimento della retribuzione e della qualifica; gli accordi sindacali nell'ambito di procedure di licenziamenti collettivi (art. 4, comma 11, della l. n. 223/1991) che prevedano il riassorbimento totale o parziale dei lavoratori considerati eccedentari.

Il filo conduttore di questa disciplina è da ricercare nella volontà del legislatore di sacrificare, nelle suddette occasioni, la tutela della professionalità del lavoratore in favore di interessi ritenuti superiori, come il diritto alla salute (art. 32 Cost.) e all'occupazione (art. 4 Cost.). Queste ipotesi di demansionamento speciale sono, pertanto, sopravvissute alla riscrittura, in quanto il d.lgs. n. 81/2015 non le ha incluse esplicitamente tra le abrogazioni previste.

Le nuove disposizioni hanno recepito, reinterpretandoli, anche alcuni fra gli orientamenti della Cassazione più discussi. Centrale, ad esempio, è il riconoscimento del cosiddetto “*patto di demansionamento*”, considerato dalla Suprema Corte un «*antidoto al licenziamento*»<sup>(166)</sup>, valido se il lavoratore presta il proprio consenso, anche quando motivato da un interesse non ulteriormente qualificato. Questo patto si

---

<sup>(166)</sup> Così V. FERRANTE, *La nuova disciplina delle mansioni del lavoratore (art. 3, d. lgs. 81/2015)*, op. cit., p. 316.

lega all'obbligo del datore di ricollocare il lavoratore in mansioni inferiori, quale alternativa al licenziamento per giustificato motivo oggettivo <sup>(167)</sup>.

La giurisprudenza ha progressivamente costruito una visione del licenziamento economico come *extrema ratio*, con l'obbligo per il datore di ricercare soluzioni alternative. Tale interpretazione, seppur ritenuta compatibile con un'interpretazione flessibile dell'art. 13 Stat. Lav., è stata criticata per aver indebolito il dettato normativo, provocando incertezze applicative e alimentando la necessità di una maggiore chiarezza legislativa. La riforma del 2015 ha cercato di rispondere a questa esigenza, pur lasciando spazio a questioni ancora controverse <sup>(168)</sup>.

Pertanto, ad una valutazione a dieci anni dalla sua entrata in vigore, la norma attuale, sotto il profilo delle ipotesi di demansionamento, pur conservando una sua indubbia rilevanza, appare meno “*dirompente*” di quanto potesse sembrare ad un primo impatto dopo la sua emanazione.

### **5.1. Lo *ius variandi in pejus* e il giustificato motivo**

Il secondo comma consente, in caso di variazione degli assetti organizzativi aziendali che incidano sulla posizione del lavoratore, l'assegnazione dello stesso a mansioni di un livello di inquadramento inferiore, purché rimanga nella medesima categoria legale di appartenenza. È stato dunque definitivamente ammesso il demansionamento <sup>(169)</sup>, ma subordinato al rispetto di quattro limiti: tre di natura “*esterna*” e uno di natura “*interna*”.

---

<sup>(167)</sup> Sul tema, *ex multis*, Cass. S.U. 7 agosto 1998, n. 7755 e Cass. 26 febbraio 2019, n. 5621. Per una ricostruzione della fattispecie si legga S. VARVA, *Il licenziamento economico. Pretese del legislatore e tecnica del giudizio*, Giappichelli, 2015.

<sup>(168)</sup> M. BROLLO, *Disciplina delle mansioni (art. 3)*, *op. cit.*, p. 65.

<sup>(169)</sup> Il legislatore, omettendo di stabilire un limite temporale per l'assegnazione a mansioni inferiori, parrebbe legittimare un demansionamento senza una scadenza definita (U. GARGIULO, *Lo jus*

I limiti esterni sono rappresentati: dall'immodificabilità della categoria legale; le nuove mansioni devono appartenere al livello immediatamente inferiore rispetto a quello precedente; dalla conservazione della retribuzione.

Il limite interno, invece, è costituito dalla “*causale*” che giustifica il mutamento degli assetti organizzativi aziendali <sup>(170)</sup>. Parte della dottrina interpreta questo «*vincolo funzionale*» <sup>(171)</sup> al potere del datore di lavoro come una sorta di «*giustificato motivo oggettivo di demansionamento*» <sup>(172)</sup>, articolato in tre elementi: la variazione dell'assetto organizzativo, l'incidenza su posizione del lavoratore, il nesso di causalità tra i primi due elementi.

Il controllo giudiziale deve limitarsi a verificare, rispetto al momento del demansionamento: la presenza e la validità della modifica organizzativa; l'impatto di tale modifica sulla posizione del lavoratore; il nesso causale tra la riorganizzazione e il demansionamento.

È inoltre possibile contestare eventuali applicazioni fraudolente delle norme sul demansionamento, con l'onere probatorio a carico del lavoratore. Ciò avviene, ad esempio, qualora si verifichi una modifica organizzativa, ma il datore sostituisca la posizione con un altro lavoratore di pari livello di inquadramento. Resta incerta, inoltre, la possibilità di sindacare il criterio di scelta dei lavoratori da demansionare, sulla base dei principi di buona fede e correttezza.

---

variandi nel “nuovo” art. 2103 cod. civ., op. cit., p. 7). Per una diversa lettura del fenomeno, A. BELLAVISTA, *Il nuovo art. 2103 c.c. nel Jobs Act*, in [www.dirittisocialiecittadinanza.org](http://www.dirittisocialiecittadinanza.org), 2015, p. 2 e F. LISO, *Brevi osservazioni sulla revisione della disciplina delle mansioni contenuta nel decreto legislativo n. 81/2015 e su alcune recenti tendenze di politica legislativa in materia di rapporto di lavoro*, op. cit., p. 12.

<sup>(170)</sup> L'utilizzo dell'espressione «*modifica degli assetti organizzativi*» al plurale suggerisce l'idea di una riorganizzazione complessiva, che va oltre la semplice variazione di una singola posizione lavorativa (C. PISANI, *La nuova disciplina del mutamento delle mansioni*, op. cit., p. 71).

<sup>(171)</sup> C. ALESSI, F. RAVELLI, *Commento all'art. 2103 cod. civ.*, op. cit., p. 443.

<sup>(172)</sup> A. AVONDOLA, *La riforma dell'art. 2103 c.c. dopo il Jobs Act*, in *RIDL*, 2016, 3, p. 380.

La formulazione della causale per il demansionamento è risultata particolarmente generica ed elastica, diversamente da quanto previsto dalla delega.

Come evidenziato in letteratura <sup>(173)</sup>, trattandosi di una norma “*a precetto generico*” <sup>(174)</sup>, esiste il rischio che si crei un circolo vizioso tra la riorganizzazione produttiva e la modifica delle mansioni del lavoratore. Questo potrebbe portare a una sovrapposizione tra le due, con la seconda che finirebbe per coincidere con la prima. È importante, tuttavia, distinguere i diversi elementi che caratterizzano tale situazione: la riorganizzazione aziendale dovrebbe essere tale da rendere necessaria una modifica della posizione lavorativa, configurando un nesso di causalità tra i due aspetti.

Un contributo chiarificatore, anche in questo caso, dovrebbe essere fornito dalla contrattazione collettiva, incaricata di integrare e specificare le disposizioni legislative. In dottrina, si è sottolineato che le modifiche organizzative interne non devono automaticamente costituire un giustificato motivo oggettivo di licenziamento, ma possono limitarsi a semplici riorganizzazioni senza comportare la soppressione del posto di lavoro <sup>(175)</sup>. Tuttavia, la norma richiede che tali modifiche abbiano un impatto effettivo sulla posizione lavorativa, rendendo difficile una netta distinzione tra le due situazioni.

In particolare, una riorganizzazione che renda non più adeguata la prestazione del lavoratore si tradurrebbe quasi inevitabilmente in un

---

<sup>(173)</sup> C. ALESSI, F. RAVELLI, *Commento all'art. 2103 cod. civ.*, op. cit., p. 444.

<sup>(174)</sup> Cfr. C. CESTER, *La modifica in pejus delle mansioni nel nuovo art. 2103 c.c.*, in *GDLRI*, 2016, 149, p. 170; C. PISANI, *La nuova disciplina del mutamento delle mansioni*, op. cit., p. 73.

<sup>(175)</sup> V. SPEZIALE, *Le politiche del lavoro del Governo Renzi: il Jobs Act e la riforma dei contratti e di altre discipline del rapporto di lavoro*, in *WP CSDLE “Massimo D’Antona”.IT*, 2014, 233, p. 36; L. FERLUGA, *Le modifiche unilaterali in pejus nella disciplina delle mansioni*, op. cit., p. 30; R. ROMEI, *La modifica unilaterale delle mansioni*, op. cit., p. 267.

giustificato motivo oggettivo di licenziamento, salvo che non sia possibile ricollocare il lavoratore in altre mansioni, anche inferiori <sup>(176)</sup>. Non è richiesta né l'esistenza di una crisi aziendale né che il mutamento delle mansioni rappresenti una concreta alternativa al licenziamento per giustificato motivo oggettivo come *extrema ratio*.

Da un lato, analogamente al giustificato motivo oggettivo <sup>(177)</sup>, i motivi di riorganizzazione sono insindacabili ai sensi dell'art. 41 della Costituzione e dell'art. 30 della legge n. 183/2010, il che esclude un controllo giudiziale sul merito, sull'opportunità o sull'adeguatezza della scelta imprenditoriale <sup>(178)</sup>. Dall'altro lato, la causale giustificativa deve essere comunque esplicitata e provata dal datore di lavoro in sede giudiziale <sup>(179)</sup>. Un demansionamento unilaterale privo di giustificazione risulterà quindi arbitrario e illegittimo.

In ogni caso, un elemento di differenziazione rispetto al licenziamento per giustificato motivo oggettivo è rappresentato dall'impossibilità, per il lavoratore, di richiedere la verifica di posizioni vacanti compatibili con la propria professionalità, al fine di evitare un demansionamento <sup>(180)</sup>.

---

<sup>(176)</sup> Si potrebbero ipotizzare, ad esempio, casi di sostituzione con personale più esperto o la necessità di coprire nuove posizioni emergenti dalla riorganizzazione (cfr. F. AMENDOLA, *Art. 13. Prestazione del lavoro, op. cit.*, p. 916). Tuttavia, anche in queste situazioni, il confine tra riorganizzazione interna e soppressione del posto di lavoro risulta particolarmente sfumato (v. C. PISANI, *La nuova disciplina del mutamento delle mansioni, op. cit.*, p. 75).

<sup>(177)</sup> Sul punto, *ex multis*, Cass. 26 luglio 2007, n. 16465; Cass. 11 gennaio 2013, n. 579 e Cass. 9 luglio 2013, n. 16987.

<sup>(178)</sup> Nel contesto delle scelte economiche del datore orientate alla migliore organizzazione aziendale, il controllo giudiziale risulta circoscritto al rispetto delle norme c.d. "elastiche", senza interferire con il merito, l'opportunità, la razionalità o l'adeguatezza delle decisioni imprenditoriali, che rientrano nell'autonomia privata garantita dall'art. 41, comma 1, della Costituzione. Il sindacato giudiziale, in conformità al diritto vivente e nei limiti previsti dall'art. 30 della l. n. 183/2010, deve verificare l'effettività della scelta operata dal datore, accertando l'esistenza e la serietà della modifica organizzativa, come ad esempio un ammodernamento tecnologico, ma non giustificazioni come la mera obsolescenza delle competenze professionali. Questo controllo si deve riferire al momento del demansionamento, considerando l'incidenza sulla posizione professionale e retributiva del lavoratore e valutando l'esistenza di un nesso causale tra il riassetto organizzativo e il demansionamento stesso. Cfr. M. BROLLO, *Disciplina delle mansioni (art. 3), op. cit.*, p. 68.

<sup>(179)</sup> In giurisprudenza, Cass. 8 gennaio 2019, n. 183. In dottrina, si legga, C. PISANI, *La nuova disciplina del mutamento delle mansioni, op. cit.*, p. 72.

<sup>(180)</sup> B. CARUSO, *Strategie di flessibilità funzionale dopo il Jobs Act: fordismo, post-fordismo e industria 4.0*, in *GDLRI*, 2018, 157, p. 115.

Rimane aperto il tema della temporaneità delle mansioni inferiori, subordinata alla persistenza delle esigenze organizzative <sup>(181)</sup>.

Permangono, inoltre, difficoltà nel verificare i criteri di scelta utilizzati per individuare il dipendente da demansionare, spesso identificati nei principi civilistici di correttezza e buona fede, che tuttavia, in caso di violazione, riconoscono al lavoratore solo un diritto risarcitorio. Ulteriormente, è prevista la possibilità di sindacare eventuali applicazioni fraudolente delle regole sul demansionamento, come nel caso in cui una posizione venga coperta da un altro lavoratore dello stesso livello. In tali circostanze, tuttavia, spetta al lavoratore l'onere di dimostrare la frode alla legge.

Il riconoscimento del potere unilaterale del datore di modificare le mansioni *in pejus* è accompagnato da garanzie precise a tutela del dipendente stabilite dall'art. 2103 c.c.

Come già spiegato, infatti, il demansionamento è limitato a un livello di inquadramento immediatamente inferiore, all'interno della stessa categoria legale, impedendo un declassamento più drastico. Inoltre, il lavoratore mantiene sia il livello formale di inquadramento sia il trattamento retributivo goduto, sebbene depurato dagli elementi accessori legati a particolari modalità di svolgimento delle precedenti mansioni.

Un ulteriore aspetto riguarda l'obbligo di comunicazione del mutamento di mansioni, che deve avvenire per iscritto a pena di nullità. Sebbene non sia espressamente richiesta l'indicazione dei motivi,

---

<sup>(181)</sup> Le disposizioni contenute nel comma 4 dell'art. 2103 c.c. suggeriscono che, nella maggior parte dei casi, l'assegnazione unilaterale di mansioni inferiori sarà di natura temporanea. Tale opzione risulta più onerosa rispetto all'ipotesi prevista dal comma 6 (cfr. V. FERRANTE, *La nuova disciplina delle mansioni del lavoratore* (art. 3, d. lgs. 81/2015), *op. cit.*, p. 42), che consente, oltre alla modifica dell'inquadramento, anche una riduzione della retribuzione in termini decisamente più ampi. Tuttavia, il testo della norma non specifica che la temporaneità del demansionamento costituisca un requisito obbligatorio (cfr. M. FALSONE, *Ius variandi e ruolo della contrattazione collettiva*, *op. cit.*, p. 12; R. ROMEL, *La modifica unilaterale delle mansioni*, *op. cit.*, p. 268), benché questa scelta sembri allinearsi a principi di «normale razionalità gestionale» (B. CARUSO, *Strategie di flessibilità funzionale dopo il Jobs Act: fordismo, post-fordismo e industria 4.0*, *op. cit.*, p. 114).

un'interpretazione sostanziale potrebbe imporre la comunicazione per consentire un adeguato controllo giudiziale. Questo obbligo dovrebbe comprendere anche la durata del mutamento, correlata alla natura della modifica organizzativa.

Infine, il datore è tenuto, ove necessario, a garantire la formazione del lavoratore in caso di demansionamento.

Questa rete di garanzie mira a minimizzare il sacrificio imposto ai diritti costituzionali del lavoratore <sup>(182)</sup>.

Il rifiuto del dipendente di svolgere mansioni inferiori può essere considerato un inadempimento, con conseguenze disciplinari, incluso il licenziamento. Tuttavia, l'assegnazione a mansioni inferiori, al di fuori dei casi previsti dalla normativa o dalla contrattazione collettiva, consentirebbe al lavoratore di rifiutarsi di svolgere la prestazione lavorativa, invocando l'eccezione di inadempimento ai sensi dell'art. 1460 c.c. <sup>(183)</sup>.

## **5.2. Il rinvio alla contrattazione collettiva**

Il comma 4 dell'art. 2103 c.c. stabilisce che ulteriori ipotesi di demansionamento possono essere previste da contratti collettivi,

---

<sup>(182)</sup> Per una approfondita analisi dei diritti fondamentali dei lavoratori come espressione dei principi costituzionali e, in particolare, della dignità sociale quale nucleo essenziale delle tutele, si rinvia a S. LAFORGIA, *Diritti fondamentali dei lavoratori e tecniche di tutela. Discorso sulla dignità sociale*, Edizioni Scientifiche Italiane, 2018. L'opera propone, infatti, una ricostruzione orientata a offrire strumenti di protezione anche nei casi di esercizio distorto del potere datoriale, in un contesto di progressiva erosione delle garanzie tradizionali. In tale prospettiva, l'A. affronta il tema dell'adibizione a mansioni inferiori successiva a un licenziamento per giustificato motivo oggettivo (pp. 154-156), evidenziando come l'obbligo di *repêchage* – costruito in via giurisprudenziale – abbia rappresentato un importante presidio a tutela del lavoratore. Le riforme recenti, tuttavia, ne hanno ridotto la portata, favorendo pratiche elusive come la riassunzione a condizioni deteriori, che incidono negativamente su diritti essenziali quali professionalità, retribuzione e anzianità, e possono tradursi in una compressione della dignità stessa, rendendo necessarie forme rafforzate di tutela.

<sup>(183)</sup> In merito, si veda V. FERRANTE, *Potere e autotutela nel contratto di lavoro subordinato. Eccezione di inadempimento, rifiuto di obbedienza, azione diretta individuale*, Giappichelli, 2004. Tuttavia, la giurisprudenza più recente ha limitato la legittimità di tale rifiuto ai casi in cui l'inadempimento del datore di lavoro sia totale o talmente grave da compromettere in modo irreparabile le necessità fondamentali del lavoratore (Cass. 2008, n. 29832; Cass. 26 aprile 2011, n. 9351; Cass. 21 maggio 2015, n. 10468; Cass. 16 gennaio 2018, n. 836).

compresi quelli aziendali, stipulati da associazioni sindacali comparativamente più rappresentative a livello nazionale.

Queste ipotesi devono rispettare i limiti già indicati riguardo alla categoria legale, al livello delle nuove mansioni e alla retribuzione.

Tale previsione si inseriva coerentemente nella logica della riforma, volta a rafforzare il ruolo della contrattazione collettiva, anche a livello aziendale, slegando questa facoltà al vincolo “*causale*” imposto dal comma 2 <sup>(184)</sup>.

La norma, attraverso un modello di deregolazione contrattata e controllata <sup>(185)</sup>, demanda integralmente alle Parti sociali la definizione di queste ulteriori ipotesi integrative <sup>(186)</sup>.

Non essendoci vincoli legali sul contenuto, la contrattazione collettiva potrebbe, ad esempio, contemplare il ricorso al demansionamento per mansioni promiscue o per la sostituzione di lavoratori in ferie, anche in assenza di ristrutturazioni o riorganizzazioni aziendali <sup>(187)</sup>. Tuttavia, ci si interroga se queste ipotesi debbano essere ancorate a specifici presupposti causali o possano essere introdotte in maniera indiscriminata <sup>(188)</sup>. Una lettura più aderente alla lettera della legge delega n. 183 del 2014 suggerisce che tali ipotesi debbano comunque poggiare su basi giustificative <sup>(189)</sup>.

---

<sup>(184)</sup> Si assume implicitamente che la mediazione sindacale, volta ad ampliare l’ambito della mobilità legittima e quindi le mansioni richieste al lavoratore, sia sufficiente a bilanciare l’asimmetria tra le parti nel contratto di lavoro subordinato. La norma attribuisce centralità al ruolo del sindacato e alla prospettiva collettiva, modificando però il paradigma tradizionale: essa consente di introdurre nuove ipotesi di sacrificio della professionalità dei lavoratori in favore dell’interesse generale all’occupazione, andando oltre il requisito legale della modifica degli assetti organizzativi che incide sulla posizione del lavoratore. Cfr. M. BROLLO, *Disciplina delle mansioni* (art. 3), *op. cit.*, p. 73.

<sup>(185)</sup> G. GIUGNI, *Concertazione sociale e sistema politico in Italia*, in *GDLRI*, 1985, 25, p. 53.

<sup>(186)</sup> C. PISANI, *La nuova disciplina del mutamento delle mansioni*, *op. cit.*, p. 83.

<sup>(187)</sup> *Ivi*, 84.

<sup>(188)</sup> E. BALLETTI, *I poteri del datore di lavoro tra legge e contratto*, in *DML*, 2018, 20, pp. 63 ss.

<sup>(189)</sup> Invero, è possibile ritenere che le situazioni contemplate dalla contrattazione collettiva possano essere molto eterogenee (R. VOZA, *Autonomia privata e norma inderogabile nella nuova disciplina del mutamento di mansioni*, *op. cit.*, p. 10; M. FALSONE, *Ius variandi e ruolo della contrattazione collettiva*, *op. cit.*, p. 11; B. CARUSO, *Strategie di flessibilità funzionale dopo il Jobs Act: fordismo, post-fordismo e industria 4.0*, *op. cit.*, p. 114), ma pur sempre tali da essere valutate dal giudice. Non appare giustificabile, infatti, alla luce dell’espressione «*ulteriori ipotesi*» contenuta nella norma, riconoscere alla contrattazione collettiva la possibilità di prevedere l’assegnazione a mansioni

Permane una certa ambiguità attorno all'espressione «*ulteriori ipotesi*»<sup>(190)</sup>, poiché il legislatore non ha specificato se debbano necessariamente derivare da esigenze aziendali oggettive o soggettive. Inoltre, resta da chiarire se l'assegnazione a mansioni inferiori debba configurarsi come espressione del potere unilaterale dello *ius variandi* del datore di lavoro o se richieda il consenso del lavoratore.

Coordinando il comma 4 con l'art. 51 del d.lgs. n. 81/2015, risulta che tali ipotesi possono essere stabilite solo da contratti collettivi nazionali, territoriali o aziendali stipulati da associazioni sindacali comparativamente più rappresentative o dalle loro rappresentanze aziendali, o ancora dalla rappresentanza sindacale unitaria<sup>(191)</sup>. Questo criterio serve a evitare il *dumping* contrattuale e ad affrontare le problematiche legate all'efficacia soggettiva dei contratti collettivi.

Il legislatore ha riconosciuto ai sindacati la possibilità di prevedere nuove ipotesi di demansionamento come strumento per tutelare l'occupazione. Questa impostazione era già presente nell'art. 4, comma 11, della l. n. 223/1991, che consentiva di derogare ai diritti dei lavoratori per trovare soluzioni alternative ai licenziamenti collettivi, permettendo la riassegnazione a mansioni inferiori senza il consenso

---

inferiori svincolata da una causale, sia essa soggettiva o oggettiva. Ciò in quanto lo *ius variandi in pejus*, pur riconosciuto dall'art. 2103 c.c., rappresenta comunque un'eccezione rispetto al potere "ordinario" disciplinato dal primo comma della stessa norma (cfr. C. ALESSI, F. RAVELLI, *Commento all'art. 2103 cod. civ., op. cit.*, p. 445).

<sup>(190)</sup> Appare coerente con la *ratio* della norma ritenere che le "ulteriori ipotesi" debbano comunque garantire un equilibrio tra l'interesse dell'azienda e quello del lavoratore alla tutela della propria professionalità. Quest'ultima, infatti, ha una rilevanza che supera il mero aspetto economico, come evidenziato anche dalla giurisprudenza in materia di danno alla professionalità (sul punto, cfr. F. MALZANI, *Il danno alla professionalità dopo le Sezioni Unite del novembre 2008*, in *DR*, 2010, 6, p. 586).

<sup>(191)</sup> Sul punto I. ALVINO, *Il micro-sistema dei rinvii al contratto collettivo nel d.lgs. n. 81 del 2015: il nuovo modello della competizione fra i livelli della contrattazione collettiva*, in *RIDL*, 2016, I, pp. 657 ss.; P. PASSALACQUA, *Il nuovo modello generale di rinvio legale all'autonomia collettiva delineato dall'art. 51, d.lgs. n. 81 del 2015: l'equiordinazione tra i livelli della contrattazione collettiva*, in *DLM*, 2016, 2, pp. 275-302; T. TREU, *I rinvii alla contrattazione collettiva (art. 51, d.lgs. n. 81/2015)*, in P.A. VARESI, A. PANDOLFO, M. MAGNANI (a cura di), *I contratti di lavoro*, Giappichelli, 2016, p. 250.

del lavoratore e senza mantenimento del trattamento economico, purché autorizzata da un contratto collettivo.

Infine, per le forme di demansionamento previste dal comma 2 e dal comma 4, è richiesta la forma scritta del provvedimento come condizione essenziale per la sua validità (comma 5). Tuttavia, il legislatore non ha stabilito l'obbligo di indicare per iscritto le motivazioni del mutamento delle mansioni, lasciando aperta la possibilità di una comunicazione scritta che renda espliciti i motivi, seppur non obbligatoria.

Permane l'incertezza in merito all'applicazione, ove necessario, di un obbligo formativo anche per le ipotesi di demansionamento tramite accordo sindacale. In ogni caso, è evidente che la contrattazione collettiva, nel disciplinare ulteriori ipotesi contrattuali di assegnazione a mansioni inferiori, potrebbe stabilire, in un'ottica di equilibrio tra gli interessi, un obbligo o un onere per il datore di lavoro di aggiornare o persino riconvertire la professionalità del lavoratore.

### **5.3. Le variazioni consensuali dell'oggetto contrattuale**

Il comma 6 dell'art. 2103 c.c. disciplina la possibilità di una modifica consensuale dell'oggetto del contratto di lavoro.

In questa disposizione si intravede un richiamo alla versione originaria dell'articolo poiché è consentito all'autonomia contrattuale individuale di stipulare accordi di demansionamento senza essere vincolata ai limiti previsti dai commi analizzati in precedenza.

Si tratta di un esempio di “*volontà individuale assistita*” <sup>(192)</sup>, che permette di rendere più flessibile la disciplina imperativa eteronoma

---

<sup>(192)</sup> Sul tema, in generale, R. VOZA, *L'autonomia individuale assistita nel diritto del lavoro*, Cacucci, 2007; C. CESTER, *La modifica in pejus delle mansioni nel nuovo art. 2103 c.c., op. cit.*, pp. 167 ss.; A. SITZIA, *La (in)certezza del diritto nel “Jobs Act” all'italiana: mansioni e volontà individuale assistita*, in *LG*, 2016, 10, pp. 845 ss.

mediante una procedura volta ad assicurare l'autenticità del consenso del lavoratore.

Per mitigare, per quanto possibile, la posizione di forza del datore di lavoro e garantire la genuinità delle scelte negoziali del lavoratore, il legislatore ha introdotto due tipi di tutele a favore del prestatore: una di natura sostanziale e l'altra procedurale.

Le parti, infatti, possono concordare, in una “*sede protetta*” <sup>(193)</sup>, modifiche relative alle mansioni, alla categoria legale, al livello di inquadramento e alla retribuzione (comunque nel rispetto del primo comma dell'art. 36 della Costituzione), a condizione che sussista almeno uno tra gli interessi del lavoratore alla “*conservazione*

---

<sup>(193)</sup> Cfr. C. ALESSI, F. RAVELLI, *Commento all'art. 2103 cod. civ., op. cit.*, pp. 446-448. Le sedi idonee per stipulare un accordo in deroga all'art. 2103 c.c. includono quelle previste dall'art. 2113 c.c. e le commissioni di certificazione disciplinate dall'art. 75 del d.lgs. 276/2003, che garantiscono la “*derogabilità assistita*” in alcune materie (A. BELLAVISTA, *La derogabilità assistita nel d.lgs. n. 276/2003*, in *WP CSDLE “Massimo D’Antona”*.IT, 2004, 35; L. NOGLER, *La certificazione dei contratti di lavoro*, in *GDLRI*, 2004, 102, p. 239; V. BRINO, *La certificazione dei contratti di lavoro tra qualificazione del rapporto e volontà assistita*, in *LD*, 2006, 2-3, p. 383; per una lettura critica del fenomeno, v. L. ZOPPOLI, *Certificazione dei contratti di lavoro e arbitrato: les liaisons dangereuses*, in *WP CSDLE “Massimo D’Antona”*.IT, 2010, 102). In tali sedi viene verificata principalmente la genuinità del consenso del lavoratore, il quale può avvalersi dell'assistenza di un rappresentante sindacale, avvocato o consulente del lavoro (R. VOZA, *Autonomia privata e norma inderogabile nella nuova disciplina del mutamento di mansioni, op. cit.*, p. 14).

Il lavoratore deve comprendere pienamente le implicazioni del demansionamento, inclusa la sua irreversibilità, e sapere che il rifiuto, se giustificato da ragioni organizzative documentate dal datore di lavoro, potrebbe portare a un licenziamento per giustificato motivo oggettivo. Tuttavia, il controllo preventivo non si estende a un'analisi approfondita della situazione aziendale, data la mancanza di poteri investigativi comparabili a quelli del giudice (A. GARILLI, *La nuova disciplina delle mansioni tra flessibilità organizzativa e tutela del prestatore di lavoro, op. cit.*, p. 129).

Inoltre, il lavoratore deve essere informato che, qualora sussistano i presupposti, il rifiuto del demansionamento potrebbe condurre al licenziamento per giustificato motivo oggettivo, in linea con il costante orientamento giurisprudenziale (Trib. Roma 27 giugno 2017, n. 6264).

Se la modifica delle mansioni è richiesta per soddisfare un interesse personale del lavoratore, le sedi protette devono verificare l'effettiva esistenza di tale interesse sulla base delle sue dichiarazioni (F. AMENDOLA, *Art. 13. Prestazione del lavoro, op. cit.*, p. 892).

dell'occupazione" <sup>(194)</sup>, all'acquisizione di una "diversa professionalità" <sup>(195)</sup> o al "miglioramento delle condizioni di vita" <sup>(196)</sup>.

---

<sup>(194)</sup> L'accordo deve garantire la continuità occupazionale, che può essere perseguita sia al di fuori delle procedure collettive di riduzione del personale, sia attraverso soluzioni alternative al licenziamento. La legge delega faceva riferimento all'«interesse del lavoratore alla tutela del posto di lavoro», mentre il decreto ha preferito la formula «conservazione dell'occupazione». Inoltre, i criteri direttivi della legge delega proponevano una revisione della disciplina delle mansioni nei casi di riorganizzazione, ristrutturazione o conversione aziendale, basata su parametri oggettivi. Tale revisione doveva bilanciare l'interesse dell'impresa al miglior utilizzo del personale con l'interesse del lavoratore a mantenere il posto di lavoro, le proprie competenze e le condizioni di vita ed economiche, stabilendo limiti alle modifiche di inquadramento.

Tuttavia, sembra che il bilanciamento tra interessi datoriali e del lavoratore sia previsto solo in presenza di processi di riorganizzazione, ristrutturazione o conversione aziendale, che il comma 6 non menziona esplicitamente. Si può quindi ritenere che un accordo volto alla «conservazione dell'occupazione» presupponga implicitamente un mutamento organizzativo, poiché l'interesse a salvaguardare il lavoro emerge di fronte a un licenziamento per giustificato motivo oggettivo, che richiede necessariamente una modifica organizzativa almeno in relazione alla posizione occupata dal prestatore. Di conseguenza, la validità di tale accordo dipende dalla sussistenza di tutte le condizioni per il licenziamento, diversamente da altre ipotesi di modifica consensuale delle mansioni, finalizzate all'acquisizione di nuove competenze o al miglioramento delle condizioni di vita del lavoratore. Cfr. C. PISANI, *La nuova disciplina del mutamento delle mansioni*, op. cit., p. 91; in senso contrario, si veda U. GARGIULO, *Lo jus variandi nel "nuovo" art. 2103 cod. civ.*, op. cit., p. 13; A. TAMPIERI, *L'accordo individuale di dequalificazione*, in *Var. tem. dir. lav.*, 2016, p. 114.

Non vi sono problemi interpretativi riguardo all'interesse del lavoratore alla conservazione del posto, in quanto esso si allinea con la consolidata giurisprudenza in tema di accordi di demansionamento volti a salvaguardare l'occupazione. In effetti, anche prima della riforma del 2015, la giurisprudenza riteneva valido l'accordo tra datore e lavoratore che prevedeva un demansionamento per preservare la posizione lavorativa (Cass. 13 agosto 2008, n. 21579; Cass. 26 marzo 2010, n. 7381; Cass. 15 maggio 2012, n. 7515; Cass. 13 giugno 2012, n. 9656).

<sup>(195)</sup> Si tratta di un concetto complesso, anche perché inevitabilmente interconnesso con le altre due ipotesi previste. È, infatti, complicato immaginare un interesse del lavoratore a modificare le proprie mansioni che comporti una perdita della professionalità acquisita (e quindi una riduzione del livello retributivo) senza che tale interesse sia legato a una riorganizzazione aziendale o a un miglioramento delle proprie condizioni di vita. In dottrina, si è fatto riferimento, ad esempio, all'interesse del lavoratore a occupare una posizione più adatta alle «*proprie inclinazioni personali*» (C. CESTER, *La modifica in pejus delle mansioni nel nuovo art. 2103 c.c.*, op. cit., p. 182) o al desiderio di intraprendere un percorso di riqualificazione professionale direttamente sul posto di lavoro (R. VOZA, *Autonomia privata e norma inderogabile nella nuova disciplina del mutamento di mansioni*, op. cit., p. 11). Tuttavia, altri Autori ritengono che la norma abbia l'obiettivo di ampliare la libertà del lavoratore, perseguendo anche altre motivazioni, purché sia assicurato un controllo rigoroso sull'autenticità del consenso manifestato (B. CARUSO, *Strategie di flessibilità funzionale dopo il Jobs Act: fordismo, post-fordismo e industria 4.0*, op. cit., p. 117).

<sup>(196)</sup> Ancora più indefinito risulta il richiamo al «miglioramento delle condizioni di vita». Si possono includere in questa categoria tutte le situazioni in cui il lavoratore accetti un demansionamento per motivi legati, ad esempio, alla riduzione delle responsabilità, a un diverso orario di lavoro associato a mansioni inferiori, o al trasferimento in una sede più vicina alla propria abitazione. In generale, si tratta di casi in cui la modifica delle mansioni potrebbe consentire al lavoratore di gestire più facilmente le proprie esigenze personali (S. BOLOGNA, *Mansioni e derogabilità individuale assistita*, in *Temilavoro.it*, 2018, p. 12).

Inoltre, questo tipo di accordo potrebbe sollevare problematiche legate al diritto alla *privacy* del lavoratore. Infatti, per garantire la validità e la «genuinità» dell'accordo in caso di demansionamento, potrebbe essere richiesto al lavoratore di rivelare le motivazioni alla base della sua scelta, come ad esempio aspetti legati alle proprie condizioni di salute. Cfr. F. PANTANO, *Le modifiche consensuali dell'oggetto del contratto e la tutela della professionalità*, in G. ZILIO GRANDI, E. GRAMANO (a cura di), *La disciplina delle mansioni prima e dopo il Jobs Act*, Giuffrè, 2016, p. 96.

In questo modo, le parti possono ridefinire sostanzialmente il contenuto della prestazione lavorativa.

Tale norma, pertanto, non si è limitata a recepire il precedente patto di demansionamento elaborato dalla giurisprudenza, ammesso esclusivamente per tutelare l'interesse del lavoratore alla conservazione del posto di lavoro e che non si estendeva ad altre situazioni <sup>(197)</sup>. Al contrario, la formulazione attuale non pone limiti sostanziali all'autonomia negoziale, salvo quello procedurale, conferendole un ampio potere derogatorio. Da un lato, non si applicano i vincoli categoriali e retributivi previsti per il demansionamento unilaterale; dall'altro, i presupposti di validità dell'accordo sono delineati in modo estremamente indeterminato, con il rischio di difficoltà interpretative. Secondo parte della dottrina <sup>(198)</sup>, sebbene tali finalità appaiano formalmente a tutela del lavoratore, non è garantito che ciò si traduca in un effettivo beneficio pratico.

Inoltre, si rileva che la modifica consensuale tende a divenire definitiva <sup>(199)</sup>. Salvo il caso in cui l'accordo preveda esplicitamente la temporaneità del cambiamento, infatti, il lavoratore non può tornare alla posizione professionale ed economica precedente, a meno che non ricorrano circostanze fisiologiche di mobilità verticale. Qualora sorgessero problemi, il lavoratore avrebbe la possibilità di impugnare l'accordo esclusivamente per vizi del consenso, senza facoltà di revoca unilaterale <sup>(200)</sup>.

---

<sup>(197)</sup> Si vedano, Cass. 9 marzo 2004, n. 4790; Cass. 7 febbraio 2005, n. 2375; Cass. 13 agosto 2008, n. 21579; Cass. 18 marzo 2009, n. 6552; Cass. 26 marzo 2010, n. 7381; Cass. 15 maggio 2012, n. 7515; Cass. 13 giugno 2012, n. 9656; Cass. 12 gennaio 2015, n. 12253.

<sup>(198)</sup> Sul tema, A. AVONDOLA, *La riforma dell'art. 2103 c.c. dopo il Jobs Act*, op. cit., p. 383

<sup>(199)</sup> Cfr. A. BELLAVISTA, *Jobs act: la nuova disciplina delle mansioni*, in *Il quotidiano Giuridico*, 23 febbraio 2015, consultabile sul sito [www.quotidianogiuridico.it](http://www.quotidianogiuridico.it).

<sup>(200)</sup> La nullità prevista dal comma 9 dell'art. 2103 c.c. rende illegittime le modifiche peggiorative delle mansioni non conformi al primo comma o alle eccezioni dei commi 2, 4 e 6. Tra i casi vietati rientrano il demansionamento per svuotamento delle mansioni o forzata inattività, su cui la giurisprudenza ha affermato il diritto del lavoratore a svolgere effettivamente la propria prestazione (Cass. 22 febbraio 2003, n. 2763; Cass. 9 febbraio 2007, n. 2878). Restano ammissibili, secondo l'art. 2103 riformato, assegnazioni occasionali e marginali a mansioni inferiori, come quelle durante

Infine, è importante notare che la formulazione del sesto comma è neutra rispetto alla direzione della modifica delle mansioni, diversamente da quanto previsto nei commi precedenti (il secondo comma per lo *ius variandi* e il quarto per gli accordi collettivi). Le regole sugli accordi individuali si applicano quindi sia in caso di assegnazione a mansioni inferiori sia nel caso di promozione a mansioni superiori, sempre nel rispetto delle forme e delle sedi stabilite.

## 6. La mobilità ascendente

La riforma del 2015 ha introdotto modifiche, meno consistenti, anche rispetto all'assegnazione a mansioni superiori, dedicando a questa materia il settimo comma dell'art. 2103 c.c.

Nonostante la sua autonomia normativa, la disciplina ha mantenuto una sostanziale continuità con la regolamentazione precedente e con gli orientamenti consolidati della Suprema Corte. Sebbene il tema della mobilità verso l'alto non fosse esplicitamente previsto dalla legge delega, la sua riformulazione appariva opportuna, in considerazione delle nuove esigenze di flessibilità delle imprese e delle problematiche emerse.

Il settimo comma ha ribadito il principio, di matrice costituzionale (art. 36 Cost.), secondo cui, in caso di assegnazione a mansioni superiori, il lavoratore ha diritto al trattamento retributivo corrispondente all'attività svolta <sup>(201)</sup>.

---

uno sciopero per coprire ruoli accessori, o mansioni inferiori strettamente connesse a quelle prevalenti (Cass. 10 giugno 2004, n. 11045; Cass. 28 marzo 2019, n. 8670).

<sup>(201)</sup> Cfr. F. AMENDOLA, *Art. 13. Prestazione del lavoro*, op. cit., p. 892. Si tratta di un diritto distinto dal riconoscimento della qualifica superiore (C. PISANI, *La nuova disciplina del mutamento delle mansioni*, op. cit., p. 170), regolato da un diverso termine di prescrizione: (cinque anni per il primo, dieci per il secondo, sul tema v. C. App. Roma 21 febbraio 2019, n. 4625; Cass. 26 ottobre 2016, n. 21645), ed è irrinunciabile (Cass. 11 ottobre 1989, n. 4064). La disposizione del comma 7 dell'art. 2103 c.c. non si limita al trattamento economico, ma include anche tutti i benefici normativi legati all'esercizio di mansioni superiori, come l'utilizzo di un'auto aziendale o altri *fringe benefits* previsti per tali mansioni.

La nozione di “*superiorità*” delle mansioni è ora meglio definita, grazie al riferimento al livello superiore e alla categoria legale di inquadramento previsti dal primo comma dell’art. 2103 c.c., con rinvio alle determinazioni dell’autonomia collettiva.

Le modifiche del 2015 hanno mantenuto la stessa logica sottesa all’art. 13 dello Statuto dei Lavoratori, basata sull’ipotesi che nell’organico aziendale vi sia una posizione vacante che il lavoratore, ricoprendola per un determinato periodo, dimostri di poter assumere definitivamente. Da un lato, la norma tutela l’interesse del lavoratore all’irreversibilità dell’inquadramento superiore acquisito e alla certezza dello *status* giuridico raggiunto, dopo un periodo di tempo ragionevolmente lungo (c.d. “*dimensione protettiva*”). Dall’altro lato, ammette la temporanea assegnazione a compiti di livello superiore rispetto a quelli contrattualmente previsti, ma solo entro limiti temporali definiti, sanzionando eventuali abusi attraverso la durata eccessiva (c.d. “*dimensione sanzionatoria*”).

Infine, tre aspetti della regolamentazione del diritto alla promozione definitiva risultano modificati, pur con un diverso grado di innovazione: il periodo richiesto per il riconoscimento definitivo, le motivazioni sostitutive che ne impediscono l’applicazione e il ruolo della volontà del lavoratore nel processo decisionale.

### **6.1. Il periodo per l’assegnazione definitiva**

In caso di assegnazione temporanea a mansioni di livello superiore, il ruolo della fonte privilegiata per individuare il periodo utile all’inquadramento superiore è stato modificato. La nuova disciplina è imperniata, infatti, sull’autonomia collettiva.

L'art. 3 del d.lgs. n. 81/2015, al comma 2, ha abrogato espressamente la normativa speciale prevista dall'art. 6 della legge n. 190/1985 <sup>(202)</sup>, che per i quadri fissava un periodo minimo di tre mesi di mansioni superiori per acquisire l'inquadramento definitivo, derogabile dalla contrattazione collettiva <sup>(203)</sup>. Inoltre, il comma 1 ha riscritto l'art. 2103 c.c., estendendo la nuova regola generale a tutte le categorie di lavoratori.

Il settimo comma dell'art. 2103 c.c. conferma che il periodo necessario per rendere definitiva l'assegnazione a mansioni superiori è stabilito dai contratti collettivi. Tuttavia, diversamente dal passato, i contratti collettivi possono ora determinare liberamente la durata di tale periodo, senza più limiti legali di tre mesi previsti per operai e impiegati o per i quadri <sup>(204)</sup>. L'attuale normativa affida tale compito ai contratti collettivi di qualsiasi livello, nazionali, territoriali o aziendali, purché stipulati da associazioni sindacali comparativamente rappresentative o da rappresentanze aziendali.

In assenza di regolamentazioni contrattuali, la legge interviene in via suppletiva, raddoppiando il termine massimo previsto dalla normativa precedente: da tre a sei mesi. Questo raddoppiamento ha suscitato critiche sindacali, poiché amplierebbe il periodo di tolleranza legale per lo svolgimento di mansioni superiori, anche in assenza di una modifica formale dell'assetto aziendale. La delega alla contrattazione collettiva

---

<sup>(202)</sup> Cfr. A. GARILLI, *La nuova disciplina delle mansioni tra flessibilità organizzativa e tutela del prestatore di lavoro*, op. cit., p. 143.

<sup>(203)</sup> La formulazione della norma sembra indicare che essa abbia una funzione integrativa rispetto alla contrattazione collettiva (F. LISO, *Brevi osservazioni sulla revisione della disciplina delle mansioni contenuta nel decreto legislativo n. 81/2015 e su alcune recenti tendenze di politica legislativa in materia di rapporto di lavoro*, op. cit., p. 14). Analogamente ad altri casi, i limiti legali si applicano solo in assenza di una disciplina contrattuale diversa o qualora questa non sia applicabile (ad esempio, l'art. 5 della l. n. 223/1991 sui criteri di selezione dei lavoratori nei licenziamenti collettivi).

<sup>(204)</sup> La norma, infatti, non ripropone più l'espressione presente nella precedente versione dell'art. 2103 c.c., che stabiliva che il termine non potesse essere «*comunque superiore*» a tre mesi (C. ZOLI, *La disciplina delle mansioni*, in L. FIORILLO, A. PERULLI (a cura di), *Tipologie contrattuali e disciplina delle mansioni*, Giappichelli, 2015, p. 345).

è comunque piena, consentendo di adattare il periodo alle esigenze specifiche dell'azienda o del settore. Tuttavia, è prevedibile un allungamento dei tempi di assegnazione non definitiva rispetto ai tre mesi tradizionali.

La norma precisa che i mesi per l'assegnazione definitiva devono essere continuativi, indicazione che sembra destinata a influenzare anche i termini fissati dai contratti collettivi. Sebbene l'interpretazione consolidata richiedesse già la continuità, la giurisprudenza aveva elaborato meccanismi di cumulo per tutelare i lavoratori contro la frammentazione artificiosa dei periodi di mansioni superiori <sup>(205)</sup>. Tuttavia, il nuovo quadro normativo potrebbe favorire un'applicazione più rigorosa del criterio di continuità o, al contrario, una maggiore flessibilità, aumentando il rischio di abusi <sup>(206)</sup>.

In ogni caso, resta applicabile il principio di invalidazione degli atti interruttivi in presenza di intenti fraudolenti del datore, che devono essere provati dal lavoratore <sup>(207)</sup>. Inoltre, permane l'orientamento giurisprudenziale secondo cui l'assegnazione a mansioni superiori deve essere effettiva e completa, includendo l'assunzione di responsabilità e

---

<sup>(205)</sup> Infatti, anche in assenza di una regolamentazione collettiva, è possibile sommare più periodi di adibizione a mansioni superiori qualora emerga un intento fraudolento del datore di lavoro o, almeno, una «programmazione iniziale della molteplicità degli incarichi e una predeterminazione utilitaristica di tale comportamento» (Cass. 11 febbraio 2004, n. 2642; Cass. 25 maggio 2009, n. 11997; Cass. 11 agosto 2014, n. 17870; C. App. Roma 30 ottobre 2018, n. 3921). Questo elemento è stato escluso, tuttavia, quando il datore di lavoro ha assegnato ripetutamente il lavoratore a mansioni superiori per periodi brevi, in attesa del completamento di una procedura concorsuale necessaria per coprire il posto vacante (Cass. 30 gennaio 2009, n. 2542).

<sup>(206)</sup> La ritiene opportuna U. GARGIULO, *Lo jus variandi nel "nuovo" art. 2103 cod. civ., op. cit.*, p. 16.

<sup>(207)</sup> Il diritto all'assegnazione definitiva alle mansioni superiori, secondo la giurisprudenza, viene valutato attraverso un giudizio trifasico, consistente nell'accertamento delle attività svolte, nell'individuazione delle qualifiche rilevanti previste dal contratto collettivo e nel confronto tra le mansioni effettive e quelle descritte nel contratto (Cass. 9 giugno 2015, n. 11953; Cass. 2 dicembre 2015, n. 24544). Il lavoratore deve dimostrare la natura e la durata delle mansioni, il contenuto delle norme collettive o individuali invocate e la corrispondenza tra le mansioni svolte e quelle previste (C. ALESSI, F. RAVELLI, *Commento all'art. 2103 cod. civ., op. cit.*, p. 451). Spetta, poi, al datore di lavoro provare il corretto adempimento o l'assenza di demansionamento, giustificandolo eventualmente con cause legittime o impossibilità non imputabile (Cass. 3 luglio 2018, n. 17365).

autonomia tipiche del livello superiore, a prescindere da eventuali qualificazioni formali o investiture ufficiali da parte del datore <sup>(208)</sup>.

## 6.2. Le nuove ragioni sostitutive

Il settimo comma dell'art. 2103 c.c. ridefinisce le caratteristiche della posizione vacante, stabilendo che, in via eccezionale, la copertura temporanea di tale posizione, anche se comporta lo svolgimento di mansioni superiori, non dà diritto alla promozione. In passato, questa eccezione riguardava esclusivamente la sostituzione di un lavoratore assente con diritto alla conservazione del posto, come nel caso di sospensioni del rapporto di lavoro di origine legale (ex artt. 2110, 2111 c.c. e art. 31 Stat. Lav.) o, secondo un'interpretazione prevalente, anche convenzionale, ad esempio per attività sindacale svolta tramite permessi retribuiti.

Tale regime aveva generato un dibattito giurisprudenziale, diviso tra un orientamento più rigido nella gestione del personale e uno più flessibile, ma in contrasto con la lettera dell'art. 2103 c.c. Quest'ultimo, ampliando la nozione tecnica di assenza fino a includere ogni situazione di vacanza oggettiva, come la partecipazione del lavoratore sostituito a un corso di formazione, aveva già limitato le ipotesi di maturazione del diritto alla promozione.

La nuova formulazione normativa sembra riflettere tale evoluzione giurisprudenziale, facendo riferimento alle «*ragioni sostitutive di altro lavoratore in servizio*» <sup>(209)</sup>. Questo ampliamento delle eccezioni

---

<sup>(208)</sup> Sul tema, Cass. 28 febbraio 1996, n. 1546; Cass. 27 dicembre 1999, n. 14569; Cass. 25 settembre 2012, n. 16231; Trib. Bari 20 maggio 2019, n. 2179. Inoltre, il riconoscimento della qualifica superiore non viene escluso se la sostituzione di un dipendente di livello più elevato rientra tra le mansioni tipiche della qualifica di appartenenza, qualora la «*funzione vicaria venga superata dal carattere stabile della sostituzione e dalla titolarità solo formale delle mansioni da parte del superiore*» (Cass. 28 febbraio 2006, n. 21021).

<sup>(209)</sup> La nuova formulazione, infatti, recepisce l'orientamento giurisprudenziale che esclude dal calcolo per la promozione automatica i periodi di sostituzione di lavoratori assenti per sospensione legale o convenzionale del rapporto di lavoro (Cass. 1° febbraio 2010, n. 2280; Cass. 19 marzo 2018,

include, ad esempio, la sostituzione di lavoratori in ferie, in rotazione o in distacco, riducendo ulteriormente i casi in cui si matura il diritto alla promozione e offrendo una maggiore flessibilità nella gestione del personale. Al contempo, però, restringe l'ambito delle eccezioni in situazioni in cui il lavoratore sostituito non è formalmente «*in servizio*»<sup>(210)</sup>, come nel caso di incarichi sindacali o pubblici elettivi, permettendo al sostituto di maturare il diritto alla promozione.

### 6.3. La volontà del lavoratore

Una significativa novità introdotta dall'attuale regolamentazione sull'assegnazione a mansioni superiori riguarda la possibilità, per il lavoratore, di opporsi all'effetto automatico mediante un'esplicita manifestazione di volontà contraria. La formulazione del comma 7 dell'art. 2103 c.c. ha riaperto il confronto sulla necessità del consenso per attribuire mansioni superiori e, di conseguenza, sul riconoscimento o meno di uno *ius variandi* migliorativo da parte del datore di lavoro. Secondo un consolidato orientamento giurisprudenziale e dottrinale<sup>(211)</sup>, l'assegnazione temporanea a mansioni superiori rientrerebbe nell'ambito del potere direttivo del datore di lavoro, mentre l'attribuzione definitiva richiederebbe il consenso del lavoratore, sia quando la promozione avviene per il verificarsi delle condizioni previste dall'art. 2103, comma 7, sia quando è il datore di lavoro a riconoscerla direttamente<sup>(212)</sup>.

---

n. 6793). La precisazione secondo cui il lavoratore sostituito deve essere “*in servizio*” permette la promozione automatica anche in caso di sostituzione di dipendenti impegnati in cariche pubbliche elettive o attività sindacali (M. BROLLO, *Disciplina delle mansioni* (art. 3), *op. cit.*, p. 64; M. MENEGOTTO, *La disciplina delle mansioni dopo il Jobs Act*, in *WP ADAPT*, 2016, 7, p. 28), mentre è esclusa nei casi di sostituzione di personale in missione o assente per formazione (C. ZOLI, *La disciplina delle mansioni*, *op. cit.*, p. 340).

<sup>(210)</sup> Così M. MISCIONE, *Jobs Act: le mansioni e la loro modificazione*, *op. cit.*, p. 444.

<sup>(211)</sup> Per la dottrina, si leggano A. GARILLI, *La nuova disciplina delle mansioni tra flessibilità organizzativa e tutela del prestatore di lavoro*, *op. cit.*, p. 143 e R. ROMEI, *La modifica unilaterale delle mansioni*, *op. cit.*, p. 261. In giurisprudenza, per tutte, si veda Cass. 6 giugno 1985, n. 3372.

<sup>(212)</sup> F. AMENDOLA, *Art. 13. Prestazione del lavoro*, *op. cit.*, p. 936.

Tuttavia, questa interpretazione deve essere confrontata con il nono comma dello stesso articolo, che conferma il carattere imperativo della disposizione, stabilendo la nullità di eventuali patti contrari. Poiché il nono comma non include esplicitamente il settimo comma tra le ipotesi di derogabilità, qualsiasi accordo in deroga dovrebbe essere considerato nullo.

In questa prospettiva, l'eventuale volontà del lavoratore di bloccare la stabilizzazione definitiva nel livello superiore sarebbe configurata, dunque, come una rinuncia a un diritto già maturato, derivante da norma inderogabile. Ciò genera un'anomalia giuridica, segnalata dalla dottrina <sup>(213)</sup>, poiché mancherebbe un meccanismo di protezione che garantisca l'integrità del consenso. Non è previsto, infatti, un controllo in sedi protette che possa salvaguardare il lavoratore da pressioni indebite o condizionamenti.

Un'altra corrente dottrinale sostiene che l'esclusione della promozione automatica sia possibile soltanto nel caso in cui il lavoratore esprima la propria volontà in modo esplicito prima del completamento della fattispecie, ossia prima che trascorra il periodo stabilito dalla normativa o dai contratti collettivi.

## **7. L'obbligo formativo**

In relazione alla maggiore flessibilità nell'ambito della mobilità intraaziendale riconosciuta dalla norma, il legislatore ha introdotto, quale fattore di contemperamento, un "*obbligo formativo*" a carico del datore di lavoro <sup>(214)</sup>.

---

<sup>(213)</sup> Cfr. U. GARGIULO, *Lo jus variandi nel "nuovo" art. 2103 cod. civ., op. cit.*, p. 16; R. VOZA, *Autonomia privata e norma inderogabile nella nuova disciplina del mutamento di mansioni, op. cit.*, p. 16; in senso contrario, B. CARUSO, *Strategie di flessibilità funzionale dopo il Jobs Act: fordismo, post-fordismo e industria 4.0, op. cit.*, p. 117.

<sup>(214)</sup> L'inclusione della formazione nella disciplina del mutamento di mansioni era stata già da tempo auspicata da numerosi studiosi (si legga L. MARIUCCI, *Le due facce del rapporto tra innovazione*

L'art. 2103, comma 3, del Codice civile prevede, infatti, che «*il mutamento delle mansioni è accompagnato, ove necessario, dall'assolvimento dell'obbligo formativo, il cui mancato adempimento non determina comunque la nullità dell'atto di assegnazione delle mansioni*».

Tale disposizione rappresenta il riconoscimento normativo del diritto del lavoratore alla formazione, ovvero alla riqualificazione professionale, quale effetto conseguente all'esercizio del potere datoriale di modificare le mansioni, con conseguente obbligo di tutela e sviluppo della professionalità del dipendente, come evidenziato anche dalla giurisprudenza, che in alcune occasioni ha fondato tale obbligo sui principi generali di correttezza e buona fede nell'esecuzione del contratto <sup>(215)</sup>.

Contrariamente a quanto parrebbe suggerire la collocazione all'interno della norma, l'obbligo formativo non è previsto per i soli casi di mutamento unilaterale *in pejus* delle mansioni, ma sorge ogniqualvolta la modifica, sia orizzontale che verticale, richieda un adeguamento delle competenze del lavoratore alla nuova posizione <sup>(216)</sup>. Questa

---

*tecnologica e diritto del lavoro*, in L80, 1985, p. 369). A seguito delle modifiche introdotte dall'art. 13 dello Statuto dei Lavoratori, si era arrivato a sostenere che il mutamento di mansioni potesse essere considerato legittimo solo se volto a favorire lo sviluppo professionale del lavoratore (in questo senso, U. ROMAGNOLI, *Art. 13*, in AA.VV., *Statuto dei diritti dei lavoratori*, in A. SCIALOJA, G. BRANCA (a cura di), *Commentario del Codice Civile*, Zanichelli - Soc. ed. Foro italiano, 1972, p. 185). Inoltre, era condivisa l'idea che la formazione, intesa come strumento per migliorare la professionalità, potesse rappresentare un criterio utile per valutare l'equivalenza delle mansioni (cfr. C. PISANI, *Formazione professionale continua, equivalenza delle mansioni, giustificato motivo oggettivo di licenziamento*, in MGL, 2004, p. 396).

<sup>(215)</sup> V. Cass. 7 maggio 2008, n. 11142.

<sup>(216)</sup> Risulta evidente che la disposizione si applichi anche ai mutamenti che siano legittimati da accordi ai sensi del comma 4, poiché la norma richiama esplicitamente «*ulteriori ipotesi*» rispetto a quelle indicate nel comma 2. Tale collegamento è ulteriormente rafforzato dalla comune applicazione delle disposizioni previste nel comma 5.

L'applicabilità dell'obbligo formativo ai mutamenti previsti dal comma 6 appare più incerta. Una parte della dottrina ne ha negato la sussistenza, sostenendo che sarebbe un onere gravante esclusivamente sul datore che esercita lo *ius variandi* (C. PISANI, *La nuova disciplina del mutamento delle mansioni*, op. cit., p. 146).

Inoltre, l'obbligo si applica anche nei casi di adibizione a mansioni superiori previsti dal comma 7 (in questo senso, M. BROLO, *Inquadramento e ius variandi. Modifica delle mansioni e trasferimento del lavoratore*, in G. SANTORO-PASSARELLI (a cura di), *Diritto e processo del lavoro*.

interpretazione, ampiamente condivisa dalla dottrina <sup>(217)</sup>, sembra la sola che giustifichi l'ampliamento dello *ius variandi* del datore di lavoro, verso mansioni “*non equivalenti*”. Si è sostenuto, però, che l'introduzione dell'obbligo formativo potrebbe disincentivare l'esercizio dello *ius variandi* verso mansioni troppo distanti tra loro, in quanto comporterebbe per il datore di lavoro il dovere, potenzialmente oneroso, di garantire la formazione necessaria <sup>(218)</sup>. Tuttavia, tale obbligo sussiste esclusivamente «*ove necessario*», cioè quando le competenze attuali del lavoratore non siano sufficienti per svolgere le nuove mansioni <sup>(219)</sup>.

Parte della dottrina, interpreta la posizione del datore di lavoro, ai sensi dell'art. 2103 c.c., come “*onere*” anziché come vero e proprio “*obbligo*” <sup>(220)</sup>. Al contrario, altri studiosi sostengono che la norma non imponga né un obbligo né un onere al datore di lavoro, considerando la mancanza di una sanzione esplicita <sup>(221)</sup>. In risposta a tale interpretazione, è stato sostenuto che la circostanza che l'inadempimento dell'obbligo di formazione non infici la validità dell'assegnazione delle mansioni non implicherebbe l'assenza di altre conseguenze rilevanti. La norma,

---

*Privato e pubblico*, Tomo I, Utet, 2020, p. 1015; R. VOZA, *L'adibizione a mansioni superiori secondo l'art. 3, d.lgs. n. 81/2015*, in *Biblioteca 20 Maggio*, 2, 2021, p. 27).

<sup>(217)</sup> Ancora, C. PISANI, *La nuova disciplina del mutamento delle mansioni*, op. cit., p. 145.

<sup>(218)</sup> Cfr. B. CARUSO, *Strategie di flessibilità funzionale e di tutela dopo il Jobs Act: fordismo, post-fordismo e industria 4.0*, op. cit., p. 110.

<sup>(219)</sup> Il legislatore adotta una formulazione generica, suscettibile di generare possibili incertezze applicative. Secondo una parte della dottrina, la “*specificazione*” comporterebbe una valutazione demandata al datore di lavoro, sottratta al controllo giurisdizionale (v. C. LAZZARI, *La tutela della dignità professionale del lavoratore*, in *DRI*, 2017, 4, p. 694). Tuttavia, affidare esclusivamente al datore di lavoro la valutazione dell'esistenza dell'obbligo non sarebbe corretto, considerando che questi potrebbe essere il soggetto destinatario della norma (cfr. R. VOZA, *L'adibizione a mansioni superiori secondo l'art. 3, d.lgs. n. 81/2015*, op. cit., p. 28). Un'interpretazione simile rischierebbe di compromettere l'effettività della norma, privando di concrete conseguenze l'eventuale inadempimento. In tale scenario, infatti, il lavoratore si troverebbe privo di strumenti per opporre l'eccezione di inadempimento, poiché il datore di lavoro potrebbe dichiarare, senza timore di smentite in sede giudiziaria, l'assenza della necessità della formazione.

<sup>(220)</sup> Sul tema, F. LISO, *Brevi osservazioni sulla revisione della disciplina delle mansioni contenuta nel decreto legislativo n. 81/2015 e su alcune recenti tendenze di politica legislativa in materia di rapporto di lavoro*, op. cit., p. 13; A. AVONDOLA, *La riforma dell'art. 2103 c.c. dopo il Jobs Act*, op. cit., p. 378.

<sup>(221)</sup> Sul tema, v. M. TIRABOSCHI, *Prima lettura d.lgs. n. 81/2015 recante la disciplina organica dei rapporti di lavoro*, Adapt Labour Studies. e-Book series, 2015, 45, p. 22.

infatti, si limiterebbe a escludere un effetto specifico del mancato adempimento, senza precludere altre valutazioni interpretative <sup>(222)</sup>.

Al contrario, è stato sostenuto che, poiché la norma non individua espressamente il soggetto tenuto a soddisfare l'obbligo formativo, si potrebbe dedurre che tale obbligo ricada sul lavoratore. Secondo questa visione, il datore di lavoro avrebbe solo un onere implicito di garantire la possibilità di formazione, mentre l'obbligo di formarsi sarebbe esclusivamente a carico del lavoratore <sup>(223)</sup>. Il lavoratore, infatti, è tenuto a partecipare ai percorsi formativi indicati dal datore di lavoro in caso di mutamento delle mansioni, in virtù dell'obbligo contrattuale di aggiornare le proprie competenze alle esigenze organizzative <sup>(224)</sup>. Questo obbligo si inserisce nella concezione della formazione come *“bene privato condiviso”* <sup>(225)</sup>. L'inadempimento da parte del lavoratore di tale obbligo costituisce, dunque, una violazione contrattuale con conseguenze anche sanzionatorie.

Si precisa che, sebbene si possa riconoscere una certa ambiguità nella formulazione normativa, risulta più convincente l'interpretazione di chi attribuisce l'obbligo di formazione al datore di lavoro <sup>(226)</sup>. Tale lettura si fonda sulla struttura e sulla coerenza sistematica della norma, che indicano chiaramente una responsabilità datoriale per l'adeguamento delle competenze del lavoratore alle nuove mansioni. Questo obbligo, sancito espressamente dall'art. 2103 c.c., è confermato dalla circostanza che la norma non subordina la validità dell'assegnazione delle mansioni

---

<sup>(222)</sup> Cfr. C. ALESSI, F. RAVELLI, *Commento all'art. 2103 cod. civ.*, op. cit., p. 453.

<sup>(223)</sup> Si veda, F. LISO, *Brevi osservazioni sulla revisione della disciplina delle mansioni contenuta nel decreto legislativo n. 81/2015 e su alcune recenti tendenze di politica legislativa in materia di rapporto di lavoro*, op. cit., p. 13; C. PISANI, *La nuova disciplina del mutamento delle mansioni*, op. cit., p. 146.

<sup>(224)</sup> Cfr. F. GUARRIELLO, *Trasformazioni organizzative e contratto di lavoro*, Jovene, 2000, p. 222; C. ALESSI, *Professionalità e contratto di lavoro*, Giuffrè, 2004, p. 183.

<sup>(225)</sup> B. CARUSO, *Occupabilità, formazione e «capability» nei modelli giuridici di regolazione dei mercati del lavoro*, in *GDLRI*, 2007, 113, p. 66.

<sup>(226)</sup> Si legga, M. BROLLO, *La disciplina delle mansioni dopo il Jobs Act*, in *ADL*, 2015, 6, p. 1170; E. VILLA, *Fondamento e limiti del repêchage nel licenziamento individuale per giustificato motivo oggettivo*, in *DRI*, 2020, 1, p. 127.

all'effettivo adempimento dell'obbligo formativo, ma riconosce comunque la centralità di tale adempimento nella tutela del lavoratore. In questo contesto, il mancato adempimento dell'obbligo formativo da parte del datore di lavoro può legittimare il lavoratore ad opporre l'eccezione di inadempimento *ex art. 1460 c.c.* <sup>(227)</sup> ed agire per ottenere il risarcimento del danno alla professionalità <sup>(228)</sup>.

Inoltre, qualora il lavoratore esegua la prestazione nonostante il mancato adempimento formativo da parte del datore, non potrà essergli imputata alcuna responsabilità per eventuali carenze nella prestazione stessa <sup>(229)</sup>.

---

<sup>(227)</sup> Si registra l'orientamento giurisprudenziale che ritiene legittimo il rifiuto del lavoratore di svolgere la prestazione lavorativa solo ove l'inadempimento del datore di lavoro sia completo o di particolare gravità (Cass. 16 gennaio 2018, n. 836).

<sup>(228)</sup> V. in questo senso, U. GARGIULO, *Lo jus variandi nel "nuovo" art. 2103 cod. civ., op. cit.*, p. 10; C. PISANI, *Tipologie vecchie e nuove di demansionamento e tecniche di tutela*, in *RGL*, 2018, 2, pp. 335-336; L. CALCATERRA, *L'art. 2103 c.c. dopo il jobs act e la latitudine dell'obbligo di repêchage*, in *Labor*, 2023, 6, p. 592.

<sup>(229)</sup> Cfr. M. CORTI, *Jus variandi e tutela della professionalità dopo il "Jobs Act" (ovvero cosa resta dell'art. 13 dello Statuto dei Lavoratori)*, in *VTDL*, 2016, p. 63.

# **CAPITOLO III:**

## **DAL LEGISLATORE ALLE PARTI SOCIALI: IL LENTO CAMMINO DELLA RIFORMA DEGLI INQUADRAMENTI NEL DIRITTO DEL LAVORO ITALIANO**

**SOMMARIO:** 1. Tutela della professionalità e sistemi classificatori: un equilibrio da ricostruire – 2. Trasformazione e lineamenti dei sistemi di inquadramento – 2.1. La sopravvivenza delle strutture classificatorie corporative nel primo dopoguerra – 2.2. La job evaluation come ipotesi riformatrice – 2.3. Origini e affermazione dell'inquadramento unico – 2.4. Dalla crisi dell'inquadramento unificato ai sistemi broad banding – 3. I sistemi retributivi incentivanti e legati alla performance – 4. Le tendenze evolutive della contrattazione collettiva nazionale – 4.1. Tra norma e prassi: l'attuazione incompiuta della riforma dell'art. 2103 c.c. – 4.2. Modelli di inquadramento per competenze e strategie retributive orientate alla performance – 4.2.1. Il settore metalmeccanico e l'esperienza paradigmatica del CCNL Metalmeccanici industria del 5 febbraio 2021 – 4.3. La centralità della formazione professionale – 4.4. L'istituzione di Commissioni sull'inquadramento – 5. Il ruolo della contrattazione collettiva aziendale.

### **1. Tutela della professionalità e sistemi classificatori: un equilibrio da ricostruire**

La promozione e la tutela della professionalità dei lavoratori <sup>(230)</sup>, comprensiva delle attività di formazione e aggiornamento continuo,

---

<sup>(230)</sup> Sulla complessità definitoria del concetto di “professionalità”, si rimanda a F. BUTERA, *La professionalità come forza produttiva e come istituzione*, in *Sociologia del Lavoro*, 1981, 14, pp. 3 ss.; A. BALDISSERA, *Professionalità: un solo termine per molti significati*, in *Studi Organizzativi*, 1982, 3-4, pp. 175 ss.; A. MINERVINI, *La professionalità del lavoratore nell'impresa*, Cedam, 1986, pp. 31 ss.; B. VENEZIANI, *Introduzione* a G. SFORZA (a cura di), *Il lavoro senza mestiere. Norma e prassi nel rapporto di impiego regionale*, Dedalo, 1987, pp. 7 ss.; G. LOY, *La professionalità*, in *RGL*, 2003, 4, I, pp. 763 ss.; M. MAGNANI, *Organizzazione del lavoro e professionalità tra rapporti e mercato del lavoro*, in *GDLRI*, 2004, 101, p. 168; P. CAUSARANO, *Dimensioni e trasformazioni della professionalità*, in A. CIPRIANI, A. GRAMOLATI, G. MARI (a cura di), *Il lavoro 4.0: la Quarta Rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, 2018, pp. 159 ss.; V. PINTO, voce *Contratto di lavoro e professionalità*, in R. DEL PUNTA, R. ROMEI, F. SCARPELLI (a cura di), *Enciclopedia del Diritto, I Tematici, VI, Contratto di lavoro*, Giuffrè, 2023, pp. 324 ss.

rappresentano, oggi, ambiti disciplinati non solo dalla normativa statale e regionale, ma soprattutto dalla contrattazione collettiva, che ne costituisce la principale fonte di regolazione concreta.

Secondo autorevole dottrina<sup>(231)</sup>, il contratto collettivo si configura non soltanto come strumento di protezione individuale, in particolare a favore del lavoro subordinato, ma anche come un vero e proprio sistema normativo di matrice pattizia. Esso assume i tratti di una istituzione informale ma strutturata del mercato del lavoro, capace di dettare le regole del suo funzionamento. In tal modo, la contrattazione collettiva non si pone in antagonismo rispetto alla flessibilità del mercato, bensì come elemento di equilibrio tra interessi contrapposti, contribuendo alla definizione di un compromesso tra le diverse istanze espresse dalle Parti sociali<sup>(232)</sup>.

Proprio in riferimento alla dimensione dinamica della professionalità, quale elemento essenziale del rapporto di lavoro a tempo indeterminato – che implica, come spiegato, necessariamente una certa mobilità funzionale e la costante riqualificazione delle competenze – la funzione regolativa della contrattazione collettiva si rivela particolarmente significativa. Alla luce dell'attuale formulazione dell'art. 2103 c.c., si può affermare che la contrattazione collettiva sia oggi potenzialmente investita della funzione – e della responsabilità – di ripensare e aggiornare il sistema di classificazione del personale adattandolo alle

---

<sup>(231)</sup> Questa impostazione teorica può essere ricondotta, in termini sintetici, alla lettura proposta da Gino Giugni, già espressa nei suoi studi pionieristici sull'autonomia collettiva (cfr. G. GIUGNI, *Introduzione allo studio della autonomia collettiva*, Giuffrè, 1960, p. 13). In tale prospettiva, il contratto collettivo assume una funzione regolativa del mercato del lavoro, che l'A. stesso ha efficacemente definito come «*funzione normalizzatrice del mercato*» (G. GIUGNI, *Diritto del lavoro*, voce per un'enciclopedia, in *GDLRI*, 1979, p. 11, ora in *Lavoro, legge, contratti*, Bologna, 1989). Questa formulazione è stata successivamente ripresa anche da A. LO FARO, voce *Contratto collettivo (lavoro privato)*, in *Enciclopedia giuridica*, Annali VI, 2013, par. 1 e F. D'ADDIO, *La tutela e lo sviluppo della professionalità nella più recente contrattazione collettiva*, op. cit., p. 73, a conferma della perdurante rilevanza del contributo di Giugni nell'elaborazione teorica del ruolo della contrattazione collettiva all'interno del sistema giuslavoristico.

<sup>(232)</sup> Cfr. G.A. RECCHIA, *Lavoratori digitali, unitevi! Spunti di un rinnovamento sindacale*, in *Quaderni di rassegna sindacale – Lavori*, 2018, 2, pp. 91 ss.; L. ZOPPOLI, *La partecipazione sindacale nella civiltà digitale*, in *DRI*, 2023, 4 pp. 958 ss.

mutate condizioni di lavoro e ai cambiamenti che interessano le relazioni industriali <sup>(233)</sup>.

L'autonomia collettiva viene unanimemente ritenuta la sede privilegiata e più efficiente per la gestione delle tematiche relative alla professionalità: dalla sua valorizzazione economica alla sua tutela giuridica, con attenzione alla sua evoluzione nel tempo. Le ripercussioni derivanti dalla digitalizzazione devono, infatti, essere governate anche attraverso meccanismi collettivi di contrasto e compensazione delle inefficienze regolative idonee ad assicurare un equo bilanciamento degli interessi coinvolti nel sistema e che siano in grado di valorizzare economicamente le competenze dei c.d. *“flexible employees”*, lavoratori capaci di rispondere alla crescente richiesta di versatilità nell'interpretazione di ruoli che necessitano di un elevato grado di autonomia nell'esecuzione della prestazione, mediante la sostituzione dell'anacronistica logica c.d. *“pay for job”* con quella c.d. *“pay for capacity”*.

Il sistema di classificazione unica, nelle sue varie declinazioni, è stato, però, da più parti <sup>(234)</sup>, individuato quale *«indagato principale nel processo dell'avvenuto distacco [...] tra professionalità e retribuzione»* <sup>(235)</sup>, in quanto *«si preoccupa di stabilire soltanto quali funzioni il lavoratore è tenuto a ricoprire, collegandole a un determinato livello retributivo [...], e non anche come deve essere adempiuta la prestazione lavorativa, in termini di valore aggiunto atteso ed*

---

<sup>(233)</sup> Sulla reazione dell'autonomia collettiva rispetto alla riscrittura dell'art. 2103 c.c. da parte del *Jobs Act*, cfr. M. FALSONE, *Ius variandi e ruolo della contrattazione collettiva*, op.cit., passim.

<sup>(234)</sup> Attualmente, il sistema di inquadramento unico dei lavoratori, concepito quale strumento complementare al meccanismo retributivo e parte integrante nel processo di definizione del valore delle prestazioni lavorative su differenti livelli gerarchici, appare sempre più come un elemento strutturale di rigidità. Esso finisce per amplificare la disconnessione tra la reale professionalità espressa dai lavoratori e la relativa valorizzazione economica. Tale criticità è stata messa in luce da diversi Autori. Si leggano, F. GUARRIELLO, *Organizzazione del lavoro e riforma dei sistemi di inquadramento*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2005, 3, p. 52 e F. VIVIANI, L. FANELLI, *Il ruolo dei sistemi di risorse umane tra istanze di produttività e contrattazione collettiva*, in *DRI*, 2009, 3, pp. 703 ss.

<sup>(235)</sup> G. ZILIO GRANDI, *La retribuzione. Fonti, struttura, funzioni*, Jovene, 1996, p. 87.

*espresso*» <sup>(236)</sup>. Nell'attuale sistema classificatorio, le declaratorie professionali distribuite nei diversi livelli di inquadramento si limiterebbero, per l'appunto, a definire le qualifiche soggettive come «una sorta di status professionale acquisito dal lavoratore mediante corsi di studio o di formazione, o per il fatto di aver ricoperto in passato determinati ruoli aziendali» <sup>(237)</sup>, non considerando la dimensione “evolutiva” della professionalità e, conseguentemente, il riconoscimento delle progressioni economiche orizzontali, determinando, in tal modo, un appiattimento della retribuzione attorno ai minimi stabiliti dalla contrattazione collettiva <sup>(238)</sup>. In un contesto economico e produttivo in continua trasformazione, si impone la necessità di ripensare i criteri di remunerazione <sup>(239)</sup>, interrogandosi su come possa essere equamente compensata una prestazione che si fonda sempre più su competenze – soprattutto di natura trasversale o non strettamente tecnica – che il lavoratore mette in atto nello svolgimento delle proprie mansioni. Tali competenze, spesso non codificate ma comunque determinanti per la qualità complessiva della *performance* lavorativa, potrebbero assumere un ruolo centrale nel definire il contenuto dello scambio contrattuale, mettendo potenzialmente in

---

<sup>(236)</sup> M. TIRABOSCHI, *Salari e professionalità: cosa dicono i contratti collettivi*, in *C&CC*, 2016, 5, p. 4.

<sup>(237)</sup> P. ICHINO, *Il contratto di lavoro. I. Fonti e principi generali, autonomia individuale e collettiva, disciplina del mercato, tipi legali, decentramento produttivo, differenziazione dei trattamenti e inquadramento*, Giuffrè, 2000, p. 533.

<sup>(238)</sup> Cfr. R. FONTANA (a cura di), *Professionalità e salario: dall'inquadramento unico all'appiattimento retributivo*, Editoriale Scientifica, 1980.

<sup>(239)</sup> La riflessione dottrinale sui criteri di adeguatezza della retribuzione ha conosciuto negli ultimi anni un rinnovato interesse, alimentato tanto dal dibattito sul salario minimo legale quanto dall'analisi del fenomeno del lavoro povero, quale indice dell'ineffettività delle tutele esistenti. Per un approfondimento, cfr. M. BARBIERI, *Europa/Italia: a che serve il salario minimo legale*, in *LDE*, 2022, 2, pp. 1 ss.; IDEM, *Il salario minimo tra discussione politica e giurisprudenza*, in *LDE*, 2023, 3, pp. 2 ss.; V. BAVARO, “Adeguate”, “sufficiente”, “povero”, “basso”, “dignitoso”: il salario in Italia fra principi giuridici e numeri economici, in *RGL*, 2023, 4, pp. 510 ss.; V. PAPA, *Lavoro povero e questione salariale. L'ineffettività del diritto alla sufficienza retributiva*, Giappichelli, 2024; V. BAVARO, *Il giusto salario nel diritto italiano*, in A. RAFFI, P. ALLEVA, M.C. GUERRA (a cura di), *Il lavoro tossico nella società attuale. Proposte di bonifica*, il Mulino, 2025, pp. 83 ss.

discussione la struttura retributiva attualmente vigente <sup>(240)</sup>. In tale prospettiva, segnata dalla progressiva obsolescenza del tradizionale nesso tra retribuzione e durata della prestazione lavorativa, appare ormai superato concepire la retribuzione come elemento avulso dalla qualità e dalla complessità delle competenze espresse nel contesto lavorativo, con particolare riferimento a quelle *soft* o relazionali, la cui valorizzazione risulta sempre più strategica per l'organizzazione del lavoro contemporaneo <sup>(241)</sup>.

Alla luce del quadro innanzi delineato, il presente segmento di analisi si propone, senza alcuna pretesa di esaustività, attraverso una disamina limitata ad un campione dei più recenti sviluppi della contrattazione collettiva nazionale ed aziendale del settore privato stipulati dopo l'entrata in vigore del d.lgs. n. 81/2015 <sup>(242)</sup>, di trarre alcune riflessioni sul se, sul come e in che misura le Parti sociali stiano elaborando

---

<sup>(240)</sup> Con l'obiettivo di evidenziare il nesso funzionale tra la classificazione del personale e la disciplina retributiva, parte della dottrina ha rilevato come i sistemi di inquadramento costituiscano una componente caratterizzante della contrattazione collettiva, non solo per la loro struttura organizzativa, ma soprattutto per le ricadute sul piano economico. Tali sistemi, infatti, contribuiscono alla determinazione del valore del rapporto di lavoro, collocando le prestazioni su differenti livelli della scala professionale. Ne consegue che le tematiche legate alla remunerazione e alla valorizzazione qualitativa dell'attività lavorativa risultano intrinsecamente legate alle griglie di inquadramento e alla formulazione delle declaratorie professionali. In tal senso, già Giugni aveva osservato come la classificazione rivesta un ruolo centrale nell'individuare il trattamento giuridico ed economico applicabile al lavoratore. In quest'ottica, l'inquadramento può essere interpretato come uno strumento funzionale al sistema retributivo, volto a riconoscere e incentivare il livello di professionalità espressa dai lavoratori. Si leggano G. GIUGNI, *Intervento in Mansioni e qualifiche. Evoluzione e crisi dei criteri tradizionali*, in AIDLASS, *Atti delle giornate di studio di Pisa*, 1973; F. GUARRIELLO, *Organizzazione del lavoro e riforma dei sistemi di inquadramento*, op. cit., p. 52; M. D'ONGHIA, *Un itinerario sulla qualità del lavoro*, in RGL, 2009, 1, 2, pp. 257 ss.

<sup>(241)</sup> Diversi studiosi hanno evidenziato come le moderne pratiche di gestione delle risorse umane tendano a valorizzare, accanto alle competenze tecniche, una gamma più ampia di qualità personali, quali le abilità relazionali, l'attitudine alla cooperazione, la propensione all'innovazione e alla gestione del rischio. Questo spostamento dell'attenzione verso tratti più intimi e soggettivi del lavoratore comporta un potenziale ampliamento dell'area delle prestazioni attese, fino a coinvolgere aspetti della sfera personale. In una prospettiva che non intenda mettere in discussione la legittimità di tali evoluzioni, emergono comunque questioni rilevanti, quali la necessità di garantire un'equa remunerazione – da valutare anche alla luce del principio di proporzionalità sancito dall'art. 36 della Costituzione – e il problema del reale coinvolgimento dei lavoratori nei processi decisionali dell'impresa. Sul punto, *ex multis*, A. TURSI, *La responsabilità sociale delle imprese tra etica, economia e diritto*, in L. MONTUSCHI, P. TULLINI, *Lavoro e responsabilità sociale dell'impresa*, Zanichelli, 2006, p. 99 e V.S. LECCESE, *Se il lavoro iperconnesso diventa l'occasione per scaricare sull'uomo il rischio d'impresa*, in *Guida al lavoro*, 2019, 9, pp. IX ss.

<sup>(242)</sup> I contratti collettivi analizzati sono stati reperiti, per la maggior parte, tramite la banca dati presente sul portale di ADAPT *Farecontrattazione* e l'Archivio Nazionale dei contratti collettivi di lavoro, in [www.cnel.it](http://www.cnel.it).

risposte utili a ricomporre la frattura che, nel tempo, si sarebbe creata fra i sistemi di classificazione ed inquadramento del personale e contenuto attuale del lavoro, segnalando, al contempo, laddove presenti, i meccanismi di collegamento tra professionalità e retribuzione adottati <sup>(243)</sup>).

## **2. Trasformazione e lineamenti dei sistemi di inquadramento**

### **2.1. La sopravvivenza delle strutture classificatorie corporative nel primo dopoguerra**

Nei primi anni della Repubblica italiana, il sistema di inquadramento professionale rimase sostanzialmente ancorato agli assetti corporativi ereditati dal fascismo, fondati sulla centralità della qualifica e sulla rigida distinzione tra categorie. Nonostante il mutato contesto politico-istituzionale, le norme sull'impiego privato degli anni Venti continuarono, infatti, a rappresentare il principale riferimento, impedendo nell'immediato una revisione organica delle gerarchie occupazionali <sup>(244)</sup>.

Il modello classificatorio ereditato si mostrò, però, incapace di intercettare l'evoluzione delle competenze e la crescente complessità cambiamenti tecnologici e organizzativi che stavano ridefinendo il tessuto produttivo del Paese. L'introduzione di nuove tecnologie e il

---

<sup>(243)</sup> In argomento, si segnalano le approfondite analisi di D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *La valorizzazione economica della professionalità nella contrattazione aziendale*, in *DRI*, 2016, n. 3, pp. 791 ss.; F. D'ADDIO, *La tutela e lo sviluppo della professionalità nella più recente contrattazione collettiva*, op. cit., pp. 72 ss.; P. TOMASSETTI, *Dalle mansioni alla professionalità? Una mappatura della contrattazione collettiva in materia di classificazione e inquadramento del personale*, in *DRI*, 2019, 4, pp. 1149 ss.; M. BARBIERI, *Innovazioni tecnologico-organizzative e inquadramenti nei rinnovi dei CCNL delle imprese private*, in *LLI*, 2023, 9, 1; G.A. RECCHIA, *Il prezzo del lavoro. Un'indagine sui salari nella contrattazione collettiva nazionale*, in *RGL*, 2023, 4, pp. 554 ss.

<sup>(244)</sup> Cfr. F. CARINCI, *L'inquadramento dei lavoratori: l'evoluzione storica*, in *Studi in memoria di Marino Offeddu*, Cedam, 1988, pp. 101 ss.; D. MOSCA, *Sistemi di inquadramento, retribuzione c.d. skill-based e contrattazione collettiva*, 2018, disponibile all'indirizzo: <https://aisberg.unibg.it/handle/10446/102646>, pp. 52-54.

progressivo mutamento dei processi industriali portarono all'emersione di nuove figure professionali difficilmente incasellabili nelle tradizionali declaratorie basate su un'elencazione statica delle mansioni.

Particolarmente rilevante era la persistenza della tripartizione tra “operai”, “impiegati” ed “equiparati”, che rifletteva un'impostazione gerarchica rigida e fonte di rilevanti asimmetrie <sup>(245)</sup>. Gli *impiegati*, anche quelli destinati a funzioni di mera esecuzione, godevano, infatti, di un trattamento economico complessivamente più favorevole rispetto agli *operai*; gli *equiparati*, categoria introdotta in età corporativa per inquadrare lavoratori manuali altamente specializzati con funzioni di coordinamento – come i *capi reparto* – finivano, invece, per occupare una posizione intermedia, poco definita e tutt'altro che esente da criticità.

Il risultato era un ordinamento professionale frammentato e disomogeneo, nel quale a ciascuna categoria corrispondevano percorsi retributivi e tutele differenziate.

## **2.2. La *job evaluation* come ipotesi riformatrice**

Il modello della “*job evaluation*”, introdotto nel corso degli anni Sessanta, rappresentò un primo, seppur parziale, tentativo di modernizzare i tradizionali sistemi di inquadramento professionale. Tale approccio si fondava su un processo sistematico di mappatura delle attività e delle mansioni svolte all'interno dell'impresa, finalizzato a

---

<sup>(245)</sup> Sul punto, G. CAZZOLA, *La lunga battaglia per l'inquadramento unico, nella rubrica Storia delle relazioni industriali*, in [www.ildiaridellavoro.it](http://www.ildiaridellavoro.it), 2016. In linea con questa prospettiva, anche Zilio Grandi osserva come, nel periodo immediatamente successivo al secondo conflitto mondiale, sia rimasto sostanzialmente invariato l'impianto dell'inquadramento di tipo corporativo. In quel contesto storico ha infatti continuato a dominare una visione predefinita e rigidamente strutturata della classificazione professionale, chiaramente riconducibile all'impostazione corporativa, fondata sulle categorie delineate nella formulazione originaria dell'art. 2095 del Codice civile: dirigenti, impiegati e operai. Così, G. ZILIO GRANDI, *La retribuzione. Fonti, struttura, funzioni, op. cit.*, pp. 85 ss.

una valutazione oggettiva delle posizioni lavorative. L'obiettivo dichiarato era quello di promuovere una maggiore equità retributiva, riducendo le disparità tra lavoratori chiamati a svolgere compiti analoghi, attraverso criteri maggiormente trasparenti e misurabili <sup>(246)</sup>. Nonostante le premesse iniziali, il modello incontrò una significativa opposizione da parte delle organizzazioni sindacali, che lo percepirono come uno strumento suscettibile di ampliare il margine di discrezionalità datoriale, piuttosto che valorizzare realmente le professionalità espresse dai lavoratori. In tale prospettiva, la *job evaluation* fu ritenuta inadeguata a garantire un effettivo riconoscimento delle competenze, poiché svincolata da una logica partecipativa o contrattuale.

L'applicazione di tale sistema rimase quindi circoscritta a esperienze settoriali specifiche, in particolare all'ambito della siderurgia pubblica, dove alcune imprese avevano già iniziato a sperimentarne l'impiego <sup>(247)</sup>.

### 2.3. Origini e affermazione dell'inquadramento unico

La necessità di superare i limiti dei sistemi tradizionali di classificazione professionale fino ad allora adottati emerse con forza nel

---

<sup>(246)</sup> Sul tema, P. ICHINO, *Interesse dell'impresa, progresso tecnologico e tutela della professionalità*, in *RGL*, 1976, 4-5, pp. 481 ss.; M. CRIPPA, *Valorizzazione delle competenze e flessibilità contrattuale: verso il superamento dei sistemi rigidi di classificazione contrattuale dei lavoratori*, in *DRI*, 2008, 4, pp. 1127 ss.; D. MOSCA, *Sistemi di inquadramento, retribuzione c.d. skill-based e contrattazione collettiva*, op. cit., pp. 54-55.

<sup>(247)</sup> Il riferimento è alle imprese Cornigliano e Ilva, poi confluite nell'Italsider, le quali avevano già avviato sperimentazioni in questa direzione negli anni precedenti. Un'indagine condotta da Giugni sul caso Italsider mette in luce come la nuova realtà aziendale avesse adottato un sistema di *job evaluation* al fine di armonizzare i differenti e disomogenei meccanismi incentivanti preesistenti. Da tale esigenza organizzativa è nato un manuale tecnico, contenente le regole operative necessarie per l'attuazione del sistema. L'esperienza contrattuale maturata in Italsider si caratterizza, quindi, per l'adozione della *job evaluation* come elemento distintivo, impiegato non solo per classificare le posizioni lavorative, ma anche come leva di rinnovamento dei modelli organizzativi e di gestione del personale. Cfr. G. GIUGNI, *L'evoluzione della contrattazione collettiva nelle industrie siderurgica e mineraria (1953-1963)*, Giuffrè, 1964, pp. 35 ss.; M. SOSO, *Metalmecchanici a Genova. Esperienze dei siderurgici di Cornigliano 1954-1984*, DeFerrari, 1997; G. GIUGNI, S. SCIARRA (a cura di), *Idee per il lavoro*, Laterza, 2020.

contesto delle trasformazioni industriali degli anni Settanta. La distinzione netta tra operai e impiegati, un tempo considerata funzionale, si rivelò sempre più inadeguata rispetto alle esigenze di flessibilità, interdisciplinarietà e valorizzazione delle competenze imposte dalla “*Terza rivoluzione industriale*” <sup>(248)</sup>.

In questo quadro, il modello di *job evaluation*, basato su un’analisi frammentaria delle mansioni secondo principi tayloristici, appariva disallineato rispetto ai nuovi assetti produttivi, nei quali assumevano rilevanza crescente capacità trasversali, autonomia operativa e coordinamento tra funzioni <sup>(249)</sup>. La rigidità delle vecchie declaratorie metteva in luce un divario tra la struttura formale delle qualifiche e le professionalità effettivamente espresse dai lavoratori.

La risposta normativa e contrattuale a queste criticità si concretizzò nel progressivo affermarsi nei rinnovi contrattuali del sistema di “*inquadramento unico*”. Tale modello uniformava la classificazione a tutto il personale, eliminando la separazione tra operai e impiegati, e si articolava su livelli gerarchici definiti in base a responsabilità e mansioni <sup>(250)</sup>.

---

<sup>(248)</sup> Cfr. F. CARINCI, *Rivoluzione tecnologica e diritto del lavoro: il rapporto individuale*, in AIDLASS, *Rivoluzione tecnologica e diritto del lavoro. Atti dell’VIII Congresso*, 1985; L. GALANTINO, *I riflessi dell’innovazione tecnologica sull’inquadramento professionale e sulla struttura retributiva dei lavoratori*, in EADEM, *Il Diritto del Lavoro*, vol. 1, Giappichelli, 1986, pp. 181 ss.

<sup>(249)</sup> Secondo l’analisi di Cella, sul piano sociopolitico il nuovo modello di inquadramento emerge come esito di un processo rivendicativo collettivo, alimentato dalle mobilitazioni dei lavoratori sviluppatesi sul finire degli anni Sessanta. In tale fase storica, la struttura del lavoro non poteva più essere interpretata in modo avulso dal contesto sociale, profondamente mutato. Tre elementi risultano particolarmente significativi nell’indirizzare questa trasformazione: l’evoluzione della base tecnologica dell’industria italiana, la frammentazione del mercato del lavoro, con l’emergere di percorsi professionali meno strutturati e maggiormente legati a mansioni semi-qualificate, e, infine, una crescente politicizzazione delle rivendicazioni operaie, improntate a istanze egualitarie. Questi fattori, nel loro insieme, hanno non solo messo in discussione la validità della *job evaluation* – considerata incapace di valorizzare la persona del lavoratore, concentrandosi unicamente sulle mansioni – ma hanno anche spinto verso il superamento della rigida dicotomia tra operai e impiegati. Cfr. G.P. CELLA, *Divisione del lavoro e iniziativa operaia*, De Donato, 1972, pp. 139 ss.

<sup>(250)</sup> Un passaggio fondamentale in questa evoluzione è rappresentato dal CCNL del settore metalmeccanico del 1973 che adottò un sistema di classificazione articolato in più livelli gerarchici, applicabili indifferentemente a impiegati e operai. Tali livelli erano determinati sulla base di criteri generali e correlati a specifiche responsabilità e mansioni, rendendo così la struttura classificatoria

Generalmente organizzato in sette/otto livelli, ciascuno dei quali associato a un insieme di attività e competenze, il sistema venne successivamente integrato dalla legge n. 190/1985, che introdusse la categoria dei “*quadri*” e ampliò la parte “superiore” della scala professionale.

Nel tempo, l’inquadramento unico, fondato su una logica mista che combina declaratorie generali, profili specifici e progressione retributiva verticale, finalizzata a premiare competenze, specializzazione e percorsi di carriera, si impose quale modello per tutti i contratti collettivi nazionali.

#### **2.4. Dalla crisi dell’inquadramento unificato ai sistemi *broad banding***

Le trasformazioni strutturali dei mercati, delle tecnologie e delle organizzazioni produttive hanno, però, progressivamente messo in discussione anche l’efficacia del sistema di inquadramento unico. La crescente esigenza di flessibilità e di valorizzazione delle competenze emergenti ha evidenziato, ancora una volta, i limiti di un modello incapace di riconoscere appieno il contributo individuale, stimolando un periodo di riflessione e sperimentazione nel contesto della contrattazione collettiva <sup>(251)</sup>.

---

maggiormente funzionale e dinamica. Cfr. D. MOSCA, *Sistemi di inquadramento, retribuzione c.d. skill-based e contrattazione collettiva*, op. cit., pp. 55-57.

<sup>(251)</sup> Leoni individua, tra le cause principali della crisi del sistema di inquadramento unico, la sua difficoltà a adattarsi a contesti produttivi caratterizzati da innovazione tecnologica e trasformazioni dei profili professionali (cfr. R. LEONI, *Gli inquadramenti professionali tra modelli organizzativi, job design e contenuti del lavoro*, in *QRS*, 2005, 3, pp. 107 ss.). Analogamente, Zilio Grandi osserva che la contrattazione collettiva non si è aggiornata coerentemente con le esigenze derivanti dallo sviluppo tecnologico, rendendo l’inquadramento unico – erede di logiche taylor-fordiste – inadeguato, soprattutto nei settori a maggiore intensità tecnologica (cfr. G. ZILIO GRANDI, *La retribuzione. Fonti, struttura, funzioni*, op. cit., pp. 90 ss.). D’Onghia sottolinea la stessa inadeguatezza rispetto a organizzazioni più agili e orientate ai processi, dove le declaratorie contrattuali non riflettono le nuove professionalità (cfr. M. D’ONGHIA, *Un itinerario sulla qualità del lavoro*, op. cit., pp. 257 ss.). Tiraboschi evidenzia che il modello continua a fondarsi su una relazione rigida tra funzioni e livelli retributivi, trascurando la qualità della prestazione, ossia il “come” il lavoro viene svolto e il valore aggiunto generato (cfr. M. TIRABOSCHI, *Salari e*

Il Protocollo del 23 luglio 1993, noto come “*Protocollo Giugni*”, ha segnato un punto di svolta in questa evoluzione, introducendo revisioni graduali dei sistemi classificatori.

I settori produttivi più esposti alla concorrenza internazionale e all’innovazione tecnologica – tra cui chimico, gomma-plastica, energia e petrolio – hanno fatto da apripista nelle prime sperimentazioni, adottando modelli organizzativi basati sulla logica delle c.d. “*maglie larghe*” (*broad banding*).

Questi sistemi, caratterizzati da un numero ridotto di fasce professionali e da progressioni orizzontali e verticali meno “schematiche”, hanno riconsiderato la professionalità non come mera titolarità di una mansione, ma come insieme di competenze tecniche, trasversali e comportamentali effettivamente espresse nel lavoro quotidiano <sup>(252)</sup>.

In tale prospettiva, la classificazione oggettiva delle posizioni lavorative ha gradualmente perso centralità, sostituita da sistemi capaci di valorizzare il contributo individuale e la flessibilità organizzativa <sup>(253)</sup>. Non a caso, in questi modelli, definiti dalla dottrina “*ibridi*” o “*spuri*”, gli elementi valutativi si intrecciano a strutture formalmente ancorate ai vecchi schemi classificatori <sup>(254)</sup>.

Sul piano retributivo, la transizione si traduce in progressioni economiche che, pur mantenendo un orientamento verticale, si aprono

---

*professionalità: cosa dicono i contratti collettivi?*, op. cit., pp. 4-5). Ichino, invece, rileva come la classificazione del personale si basi ancora su qualifiche soggettive (titolo di studio o esperienza), senza valorizzare le competenze effettivamente espresse sul lavoro (cfr. P. ICHINO, *Il contratto di lavoro. I. Fonti e principi generali, autonomia individuale e collettiva, disciplina del mercato, tipi legali, decentramento produttivo, differenziazione dei trattamenti e inquadramento*, op. cit., pp. 527 ss.). In linea con tali osservazioni, Carabelli sottolinea la carenza di riconoscimento del “*saper fare*” e del “*saper essere*” del lavoratore, elementi fondamentali per garantire una corrispondente valorizzazione economica della qualità della prestazione (cfr. U. CARABELLI, *Organizzazione del lavoro e professionalità: una riflessione su contratto di lavoro e post-taylorismo*, in GDLRI, 2004, 101, pp. 1 ss.).

<sup>(252)</sup> Sul tema, D. VIVIANI, L. FANELLI, *Il ruolo dei sistemi di risorse umane tra istanze di produttività e contrattazione collettiva*, op. cit., pp. 703 ss.

<sup>(253)</sup> Si legga, M. MAGNANI, *Organizzazione del lavoro e professionalità tra rapporti e mercato del lavoro*, op. cit., pp. 165 ss.

<sup>(254)</sup> Cfr. D. MOSCA, *Sistemi di inquadramento, retribuzione c.d. skill-based e contrattazione collettiva*, op. cit., pp. 60-63.

a criteri meritocratici e strumenti integrativi come i premi di professionalità, differenziati per area o fascia e finalizzati a riconoscere competenze effettivamente applicate, piuttosto che acquisite in astratto.

### **3. I sistemi retributivi incentivanti e legati alla *performance***

La letteratura più recente evidenzia come i sistemi di retribuzione incentivante non costituiscano un insieme omogeneo, ma riflettano un panorama frammentato, caratterizzato da logiche e obiettivi diversificati di valorizzazione del lavoro <sup>(255)</sup>.

Nel contesto italiano, tale frammentazione si manifesta innanzitutto nella distinzione tra incentivi “*collettivi*” e “*individuali*” <sup>(256)</sup>. I primi collegano la componente variabile della retribuzione al raggiungimento dei risultati complessivi dell’impresa o di specifiche unità produttive, mentre i secondi premiano la prestazione del singolo, tenendo conto sia della qualità dei comportamenti professionali – come impegno, creatività e capacità di *problem solving* – sia dei risultati effettivamente conseguiti.

Un ulteriore criterio di classificazione distingue i sistemi in base alla loro attenzione agli “*output*” o agli “*input*”. I modelli “*output-oriented*” premiano risultati tangibili e misurabili, correlando direttamente gli incentivi alla *performance* complessiva, mentre gli “*input-oriented*” valorizzano le competenze, le conoscenze e i comportamenti individuali necessari per lo svolgimento delle attività aziendali. Questa distinzione evidenzia come la retribuzione variabile possa riflettere tanto l’esito

---

<sup>(255)</sup> Per una puntuale ricostruzione, si rinvia nuovamente a D. MOSCA, *Sistemi di inquadramento, retribuzione c.d. skill-based e contrattazione collettiva*, op. cit., pp. 76 ss.

<sup>(256)</sup> Sul punto, B. CARUSO, G. RICCI, *Sistemi e tecniche retributive*, in B. CARUSO, C. ZOLI, L. ZOPPOLI (a cura di), *La retribuzione. Struttura e regime giuridico*, Jovene, 1994, pp. 70 ss.

finale del lavoro quanto il contributo effettivo del lavoratore nello sviluppo delle funzioni aziendali e delle competenze professionali <sup>(257)</sup>. All'interno di queste macrocategorie si collocano diversi indicatori e parametri di misurazione, che conferiscono ulteriori specificità ai modelli di incentivazione. I sistemi di “*gain-sharing*” associano una parte della retribuzione alla produttività complessiva di uno stabilimento o di una unità operativa, misurata attraverso indicatori sia quantitativi, ad esempio volumi di produzione, sia qualitativi, come efficienza dei processi e qualità del prodotto finale. L'*output* così misurato viene rapportato all'*input* di lavoro impiegato, espresso in ore lavorative o numero di dipendenti, consentendo una valutazione complessiva della produttività <sup>(258)</sup>. I sistemi di “*profit-sharing*”, invece, collegano la componente variabile della retribuzione agli utili aziendali o ad altri indicatori economico-finanziari, come fatturato, utile netto o margine operativo lordo (MOL) <sup>(259)</sup>.

Accanto a questi modelli, si sono sviluppati sistemi di incentivazione “*skill-based*”, incentrati sul riconoscimento diretto delle competenze del lavoratore <sup>(260)</sup>. Questi sistemi, prevalentemente individuali e *input-oriented*, assegnano premi in funzione di conoscenze tecnico-specialistiche, capacità operative e comportamenti organizzativi, puntando a valorizzare il capitale umano e a incentivare lo sviluppo delle professionalità all'interno dell'impresa. In Italia, l'adozione di

---

<sup>(257)</sup> Cfr. N. ACOCELLA, R. LEONI, *La riforma della contrattazione: redistribuzione perversa o produzione di reddito?*, in *RIE*, 2010, 2, pp. 237 ss.

<sup>(258)</sup> Per un approfondimento sul tema della retribuzione variabile e di produttività, v. G. LOY, *I vantaggi economici per i lavoratori legati ai risultati dell'impresa*, in *DRI*, 2002, 2, pp. 175 ss.; M. VITALETTI, *La retribuzione variabile. Tecniche e modelli nel sistema della contrattazione collettiva*, Aracne, 2010; EADEM, *La retribuzione cd. di produttività nella “nuova” contrattazione aziendale: questioni ed esiti*, in *LD*, 4, 2011, pp. 689 ss.; EADEM, *La retribuzione di produttività*, Edizioni Scientifiche Italiane, 2013.

<sup>(259)</sup> Cfr. P. PINI, *Partecipazione, flessibilità delle retribuzioni ed innovazioni contrattuali dopo il 1993*, in *Tecnologia e società. Tecnologia, produttività, sviluppo*, Accademia Nazionale dei Lincei, 2001.

<sup>(260)</sup> Sul tema, R. LEONI, L. TIRABOSCHI, G. VALIETTI, *Contrattazione a livello di impresa: partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari*, in *Lav. Rel. Ind.*, 1999, 2, pp. 115 ss.

modelli *skill-based* si è concentrata soprattutto a livello aziendale, attraverso meccanismi di valutazione finalizzati a premiare le competenze e le *performance* individuali.

Nonostante la varietà di modelli e la crescente attenzione dottrinale verso forme di retribuzione incentivante, la loro implementazione presenta nodi problematici ricorrenti. In primo luogo, la scelta e la misurazione degli indicatori possono introdurre elementi di discrezionalità o dipendere da variabili esterne, minando la correlazione tra prestazione e premio. Nei sistemi collettivi, il rischio principale è che il riconoscimento economico non rifletta in modo proporzionato l'impegno individuale. Nei sistemi individuali, invece, l'oggettività della valutazione può essere compromessa da fattori soggettivi. Inoltre, l'elevata variabilità della quota incentivante può incidere sulla stabilità e prevedibilità della retribuzione, generando incertezza nella pianificazione economica personale dei lavoratori. Infine, la diffusione dei modelli più innovativi risulta limitata anche per effetto di fattori strutturali, quali la prevalenza di schemi retributivi consolidati e la scarsa priorità assegnata a questi strumenti nell'agenda negoziale delle Parti sociali.

#### **4. Le tendenze evolutive della contrattazione collettiva nazionale**

Negli ultimi dieci anni, il processo di revisione dei sistemi di classificazione e inquadramento si è ulteriormente intensificato, in risposta a fenomeni di portata globale quali la digitalizzazione, la crisi economico-finanziaria, la pandemia da COVID-19 e le recenti instabilità geopolitiche. Questi eventi hanno accelerato la trasformazione delle modalità di produzione e organizzazione del lavoro, imponendo una riflessione profonda sulla funzione della

classificazione professionale come strumento non solo retributivo, ma anche di regolazione dell'identità e del ruolo del lavoratore all'interno dell'impresa.

Da una ricognizione dei CCNL esaminati, è emersa, però, la tendenza pressoché dominante (e, invero, non troppo rassicurante), seppur con le dovute eccezioni che si segnaleranno, a stipulare rinnovi “manutentivi” che, al più, hanno avviato processi di studio e di analisi con il fine di elaborare proposte per la definizione di un nuovo sistema di classificazione del personale e/o per l'aggiornamento dei processi di formazione. La struttura classificatoria vigente nella maggior parte dei settori produttivi continua, infatti, a fondarsi su due elementi tradizionali: le *declaratorie*, che delineano in modo generale le caratteristiche professionali associate ai diversi livelli contrattuali, e i *profili professionali*, che forniscono esempi delle mansioni riconducibili a tali caratteristiche nei contesti specifici di riferimento. Anche quando nei testi contrattuali compaiono riferimenti a concetti come competenze, conoscenze, autonomia decisionale, capacità di coordinamento, spirito innovativo o creatività, tali elementi non assumono un ruolo fondativo nel disegno classificatorio. Al contrario, il loro utilizzo appare episodico, circoscritto a determinate figure o livelli, privo di una funzione sistemica o valutativa. Manca, infatti, una cornice metodologica che consenta di tradurre tali concetti in parametri condivisi e applicabili per la rilevazione, la valutazione e il riconoscimento della professionalità agita nella concreta prestazione lavorativa.

Anche nei tentativi di riforma più avanzati, l'organizzazione classificatoria tende a lasciare ai margini le dimensioni attitudinali e soggettive della professionalità, ovvero quelle che esprimono il “*saper fare*” e il “*saper essere*” in relazione al ruolo svolto e al contesto

organizzativo in cui si inserisce. Si tratta di aspetti che rimandano alla capacità del lavoratore di interpretare attivamente la propria funzione in modo coerente con le esigenze dell'impresa e con le dinamiche del sistema produttivo. La mancata valorizzazione di tali elementi si riflette, sul piano retributivo, nell'assenza di meccanismi strutturati di progressione economica orizzontale, contribuendo al consolidamento di un modello retributivo ancora fortemente ancorato ai minimi salariali contrattuali.

Sebbene la dottrina giuslavoristica abbia da tempo sottolineato l'esigenza di una modernizzazione dei sistemi di classificazione, le strategie messe in atto dalla contrattazione collettiva nazionale non sembrano aver innovato in modo sostanziale le categorie analitiche di riferimento. Tuttavia, si può rilevare, nell'ultimo decennio, un incremento – per quanto contenuto – degli interventi volti a ricomprendere visioni più attuali della professionalità. In particolare, nella prassi contrattuale, si possono individuare quattro principali linee di evoluzione: l'aggiornamento delle declaratorie accompagnato dalla soppressione dei profili ritenuti superati; l'introduzione di livelli intermedi o meccanismi di avanzamento orizzontale, volti a riconoscere e premiare competenze trasversali, capacità multifunzionali e l'assunzione di maggiori responsabilità; l'istituzione di commissioni paritetiche incaricate di proporre soluzioni per una revisione del sistema, valorizzando maggiormente gli aspetti soggettivi della professionalità; il rinvio a patti sperimentali di livello aziendale, finalizzati a sviluppare modelli classificatori per fasce o aree professionali, più rispondenti alle esigenze produttive specifiche.

Tali interventi, pur con differente intensità e portata, sono spesso affiancati da misure di promozione della formazione continua, che la contrattazione collettiva interpreta come lo strumento primario per

sostenere l'evoluzione delle professionalità e accompagnare i processi di innovazione organizzativa. In questo contesto, la formazione assume il ruolo di corrispettivo simbolico ed economico dell'accresciuto apporto di valore richiesto alla forza lavoro, divenendo condizione necessaria per rendere effettiva ogni ipotesi di mobilità professionale e di riconoscimento della qualità soggettiva della prestazione.

#### **4.1. Tra norma e prassi: l'attuazione incompiuta della riforma dell'art. 2103 c.c.**

Nonostante la riforma dell'art. 2103 c.c. ad opera del d.lgs. n. 81/2015, che affida alla contrattazione collettiva un ruolo significativo nel disciplinare la materia delle mansioni, sia attraverso richiami espressi (come nei commi 4 e 7), sia in forma implicita (come nel comma 1), nella prassi, solo una parte limitata dei rinnovi contrattuali collettivi ha affrontato in modo articolato tale ambito.

In quei pochi casi in cui il tema è stato oggetto di regolazione, si riscontra l'esercizio delle facoltà delegate dalla norma riformata, ad esempio, attraverso la determinazione del termine oltre il quale l'assegnazione a mansioni superiori diventa definitiva, oppure mediante l'individuazione di nuove ipotesi che legittimano il demansionamento.

Le soluzioni adottate variano sensibilmente: il **CCNL di Utilitalia** del 10 luglio 2016 <sup>(261)</sup> stabilisce un periodo di quattro mesi, mentre il **CCNL Cemento Confapi** del 24 gennaio 2017 <sup>(262)</sup> fissa una soglia di cinque mesi.

---

<sup>(261)</sup> CCNL Servizi Ambientali del 10 luglio 2016 (Utilitalia, Cisambiente Legacoop Produzione e Servizi, A.G.C.I., Confcooperative Lavoro e Servizi e Fp-Cgil, Fit-Cisl, Uiltrasporti, Fiadel).

<sup>(262)</sup> Ipotesi rinnovo CCNL Materiali da costruzioni del 24 gennaio 2017 (Confapi Aniem e Fillea-Cgil, Filca-Cisl, Feneal-Uil).

Ancora diversa è la disciplina del **CCNL Giocattoli** del 20 febbraio 2017 <sup>(263)</sup>, che contempla un limite temporale più ampio, pari a sei mesi, consentendo, inoltre, che l'assegnazione a mansioni superiori avvenga anche in modo non continuativo, purché la somma dei periodi interessati non ecceda complessivamente i ventiquattro mesi.

Il **CCNL del settore Socio-Assistenziale** del 12 marzo 2025 <sup>(264)</sup> prevede, invece, un termine di tre mesi.

In tutti i casi menzionati, tuttavia, è previsto un limite comune: l'impossibilità di far valere l'assegnazione definitiva quando l'attribuzione delle mansioni superiori è motivata dalla sostituzione di un lavoratore assente che conserva il diritto alla reintegrazione nel proprio posto di lavoro.

Più recentemente, il rinnovo del **CCNL per il settore Turismo** <sup>(265)</sup>, sottoscritto il 22 luglio 2024, prevede che, qualora un lavoratore venga adibito a mansioni di livello superiore, tale assegnazione si consideri definitiva una volta trascorsi tre mesi continuativi, a meno che le Parti non concordino diversamente e purché non si tratti di una sostituzione temporanea di un altro dipendente. Questa formulazione sostituisce la previsione precedente, che faceva riferimento genericamente a un periodo «*non superiore a tre mesi*», rendendo così più chiara e vincolante la tempistica per la stabilizzazione del nuovo inquadramento <sup>(266)</sup>.

---

<sup>(263)</sup> CCNL Giocattoli del 20 febbraio 2017 (Assogiocattoli e Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil).

<sup>(264)</sup> Rinnovo CCNL per Istituti Socio-Sanitari, Assistenziali, Educativi del 12 marzo 2025 (Agidae e Fp-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil).

<sup>(265)</sup> CCNL per i dipendenti da Aziende del Settore Turismo del 22 luglio 2024 (Fiepet, Fiba, Assohotel, Assocamping, Assoviaggi, Assoturismo-Confesercenti e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil).

<sup>(266)</sup> F. CHIRICO, *Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/262 – Il rinnovo del contratto del turismo (Assoturismo-Confesercenti)*, in *Boll. ADAPT*, 2025, 11.

Alcuni contratti collettivi intervengono su casistiche specifiche, come l'assegnazione a mansioni promiscue o l'adattamento delle mansioni in seguito a una sopravvenuta inidoneità fisica del lavoratore, proponendo criteri e soluzioni coerenti con l'evoluzione organizzativa e tecnologica dei contesti produttivi.

Nel *CCNL per il settore Socio-Assistenziale*, già citato, si prevede che, qualora il lavoratore venga adibito a mansioni superiori, egli abbia diritto a percepire il trattamento economico corrispondente al livello previsto per tali mansioni. Oltre all'adeguamento retributivo, è riconosciuta anche la relativa qualifica, a condizione che l'attività svolta inquadrabile nel livello superiore risulti prevalente in termini di orario rispetto alle altre mansioni eventualmente affidate. Tale riconoscimento avviene, tuttavia, nel rispetto del dovere del lavoratore di svolgere l'insieme delle mansioni attribuitegli, indipendentemente dalla loro collocazione nei diversi livelli professionali. Nel caso in cui venga accertata una condizione di inidoneità permanente all'esercizio delle funzioni proprie della qualifica di appartenenza, il datore di lavoro è tenuto a compiere ogni sforzo utile al fine di ricollocare il dipendente all'interno dell'organizzazione. Tale tentativo deve avvenire nel rispetto della compatibilità con l'assetto organizzativo esistente e con le effettive disponibilità di organico. La ricollocazione può riguardare anche mansioni differenti o qualifiche inferiori rispetto a quella originaria, con conseguenze che possono incidere anche sul trattamento retributivo.

In taluni casi, inoltre, sono previste forme di consultazione preventiva tra la direzione aziendale e le RSU, in particolare quando si prospettano modifiche peggiorative nelle mansioni assegnate, in un'ottica di tutela partecipata e valorizzazione delle competenze attraverso eventuali interventi formativi.

Un esempio si riscontra nel rinnovo del *CCNL Cemento Confapi*, che, oltre a quanto già analizzato, prevede, in caso di attribuzione di mansioni inferiori, la convocazione di un incontro tra direzione aziendale e RSU per valutare le implicazioni del mutamento, anche con riferimento a eventuali esigenze formative legate all'adattamento alle nuove mansioni.

Un ulteriore elemento di interesse si rinviene nella gestione di mansioni nuove o non esemplificate, introdotte soprattutto a seguito di innovazioni tecnologiche o di cambiamenti nei modelli organizzativi. In tali situazioni, i contratti collettivi tendono a ricorrere a criteri di analogia con le mansioni già definite, utilizzando le declaratorie esistenti come parametro per l'inquadramento.

Sul tema, merita attenzione il rinnovo del *CCNL del settore Tabacco* <sup>(267)</sup>, sottoscritto l'8 maggio 2017 e rinnovato in data 11 febbraio 2021, che si distingue per aver reintrodotto, nel contesto della mobilità interna, il concetto di "equivalenza" delle mansioni, espunto dalla formulazione del riformato art. 2103 c.c. Secondo tale contratto, il lavoratore può essere adibito non solo alle mansioni originarie o a quelle superiori eventualmente acquisite, ma anche a mansioni ritenute equivalenti a quelle più recentemente svolte.

Un solo rinnovo, invece, ha fatto ricorso alla possibilità, prevista dal comma 4 dell'art. 2103 c.c., di introdurre ulteriori ipotesi di demansionamento, mostrando come tale facoltà sia stata finora scarsamente utilizzata.

Nel *CCNL Utilitalia* del 10 luglio 2016 <sup>(268)</sup> viene riconosciuta all'impresa la possibilità di adibire occasionalmente il lavoratore a

---

<sup>(267)</sup> CCNL per i dipendenti delle aziende di lavorazione della foglia di tabacco secco allo stato sciolto del 8 maggio 2017, rinnovato in data 11 febbraio 2021 (Apti e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil).

<sup>(268)</sup> CCNL Servizi Ambientali del 10 luglio 2016 (Utilitalia, Cisambiente Legacoop Produzione e Servizi, A.G.C.I., Confcooperative Lavoro e Servizi e Fp-Cgil, Fit-Cisl, Ultrasporti, Fiadel).

mansioni di livello inferiore, purché ciò avvenga in presenza di specifiche esigenze di natura organizzativa, tecnico-produttiva o sostitutiva. Tali situazioni devono tuttavia essere caratterizzate da marginalità, saltuarietà e temporaneità, e non possono in alcun modo tradursi in un peggioramento, né sotto il profilo economico né sotto quello della dignità professionale del dipendente. Nel caso in cui il mutamento di mansioni assuma invece carattere definitivo, con conseguente attribuzione di un livello di inquadramento inferiore, il contratto prevede che al lavoratore venga assegnata, laddove contemplata, la posizione parametrica A del nuovo livello, garantendo così una forma di tutela retributiva all'interno del nuovo inquadramento. Il medesimo contratto collettivo introduce inoltre un obbligo, in capo alle imprese, di comunicazione annuale alle rappresentanze sindacali competenti, relativamente alle variazioni di inquadramento e ai cambiamenti definitivi delle mansioni avvenuti all'interno dello stesso livello contrattuale. Tale previsione mira a garantire trasparenza e controllo sindacale rispetto alla dinamica evolutiva dei profili professionali in azienda.

#### **4.2. Modelli di inquadramento per competenze e strategie retributive orientate alla *performance***

In diversi settori caratterizzati da una elevata intensità di competenze specialistiche e da un significativo impiego di capitale tecnologico, sono stati introdotti, negli ultimi anni, interventi strutturali di riforma dei sistemi di classificazione del personale.

Tali misure sono state finalizzate a riconoscere pienamente la professionalità non solo nella definizione dei contenuti delle mansioni, ma anche – seppur parzialmente – nella determinazione del trattamento economico. L'obiettivo principale di queste innovazioni è stato quello

di rafforzare il nesso tra l'inquadramento dei lavoratori e l'organizzazione del lavoro.

Facendo tesoro dell'esperienza maturata con i sistemi classificatori a fasce, già applicati nel settore chimico e, in modo ancor più consolidato, in quello energetico e petrolifero, si è assistito all'introduzione, all'interno dei modelli di classificazione e inquadramento, di parametri riferiti alle competenze, ai ruoli e ai comportamenti organizzativi.

Oltre alla consolidata prassi, risalente ai primi anni Novanta, dell'accorpamento dei profili professionali in macroaree, un tratto distintivo delle più recenti esperienze contrattuali è rappresentato, infatti, dall'organizzazione dei livelli di inquadramento secondo una logica di "pesatura" delle posizioni. Tale metodologia considera, in modo dinamico e adattivo, il diverso grado di responsabilità e autonomia associato alle diverse fasce, valorizzando aspetti professionali quali la capacità innovativa, l'iniziativa individuale, l'orientamento al risultato, al servizio e al cliente, la propensione al lavoro di squadra, la flessibilità, le competenze di *leadership*, la capacità di trasferire conoscenze e di favorire la crescita delle persone, nonché l'attitudine al *problem solving* <sup>(269)</sup>.

Il **CCNL Tabacco** dell'8 maggio 2017, rinnovato in data 11 febbraio 2021 <sup>(270)</sup>, prevede una griglia classificatoria composta da sette

---

<sup>(269)</sup> Cfr. L.M. SPENCER, S.M. SPENCER, *Competenza nel lavoro. Modelli per una performance superiore*, Franco Angeli, 1995.

<sup>(270)</sup> Il sistema adottato risponde all'esigenza di inquadrare i lavoratori secondo le competenze possedute, il grado di responsabilità esercitato e l'autonomia richiesta nello svolgimento delle mansioni, con riferimento sia all'area tecnica che a quella amministrativa.

Ai vertici della classificazione si colloca la *1ª Categoria Super*, che include quei lavoratori che, oltre a soddisfare i requisiti previsti per la prima categoria, esercitano con continuità funzioni direttive di particolare rilievo. Questi lavoratori godono di ampia discrezionalità decisionale e sono responsabili del coordinamento di più servizi strategici per l'impresa, gestendo in autonomia risorse e contribuendo direttamente alla definizione e attuazione degli obiettivi aziendali.

La *1ª Categoria* si riferisce, invece, a figure tecniche o amministrative con funzioni direttive e capacità decisionali entro i limiti delle direttive generali ricevute. A questo livello, i lavoratori garantiscono il corretto funzionamento di servizi di notevole importanza, assumendo un ruolo centrale nell'organizzazione operativa dell'impresa.

categorie, costruita sulla base di declaratorie generali e profili professionali. Tale sistema mira a individuare, in modo sistematico, le competenze, le responsabilità e il grado di autonomia richiesti per ciascun livello occupazionale, sia in ambito tecnico che amministrativo. Con il ***rinnovo del CCNL Farmacie private***, sottoscritto il 7 settembre 2021 <sup>(271)</sup>, l'area *Quadri*, originariamente distinta in *1° livello super (farmacista direttore di farmacia)* e *1° livello (farmacista collaboratore dopo 24 mesi nella qualifica)*, è stata articolata in tre *Aree professionali (Q1, Q2, Q3)* a ciascuna delle quali corrisponde un livello retributivo commisurato alla differenziazione delle responsabilità, pur ricomprendendo mansioni tutte egualmente esigibili. L'innovazione ha riguardato, in particolare, l'introduzione della figura del *farmacista collaboratore* all'interno dell'*Area Q2*. Alla luce delle significative riforme in ordine alle attività che sono esercitate nell'ambito della *Farmacia dei servizi* in base alla normativa vigente, le Parti hanno

---

La 2<sup>a</sup> *Categoria* include lavoratori con adeguata preparazione professionale che operano nell'ambito tecnico-produttivo o amministrativo svolgendo funzioni concettuali, con una certa autonomia d'iniziativa e responsabilità nel coordinamento e nel controllo delle attività.

Alla 3<sup>a</sup> *Categoria* appartengono due profili distinti. Il primo comprende lavoratori con esperienza e preparazione professionale che svolgono compiti esecutivi, sia tecnici che amministrativi, attenendosi a direttive ricevute, ma potendo anche esercitare un certo grado di iniziativa e coordinamento nei confronti di altri lavoratori. Il secondo profilo si riferisce invece a figure esecutive con preparazione prevalentemente pratica, prive di autonomia decisionale, ma comunque in grado di guidare e controllare operai nei limiti delle mansioni assegnate.

Anche la 4<sup>a</sup> *Categoria* prevede una duplice articolazione. Da un lato vi sono lavoratori dotati di qualificazione specifica o approfondita conoscenza del processo produttivo del tabacco, cui sono affidate attività specializzate o di supervisione di fasi complesse della produzione. Dall'altro lato si trovano operatori con competenze tecnico-pratiche che eseguono mansioni legate al perfezionamento o al controllo del processo produttivo, come ad esempio il lavoro in laboratorio o la gestione di impianti automatici.

Nella 5<sup>a</sup> *Categoria* sono inquadrati i lavoratori che, pur non rivestendo ruoli direttivi o di coordinamento, svolgono attività produttive che richiedono comunque una preparazione tecnico-pratica adeguata. Si tratta di operatori coinvolti nelle diverse fasi della lavorazione del tabacco, dalla ricezione alla fermentazione, fino all'assemblaggio degli involucri.

Infine, la 6<sup>a</sup> *Categoria* comprende quei lavoratori che eseguono attività produttive elementari, che non richiedono particolari competenze tecniche o esperienze pregresse. Rientrano in questo livello le mansioni di semplice manovalanza, tipicamente associate alla movimentazione di materiali e all'assistenza alle fasi più basilari del processo produttivo. Cfr. CCNL per i dipendenti delle aziende di lavorazione della foglia di tabacco secco allo stato sciolto dell'8 maggio 2017, rinnovato in data 11 febbraio 2021 (Apti e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil).

<sup>(271)</sup> Ipotesi di accordo di rinnovo del CCNL Farmacie private del 7 settembre 2021 (Federfarma e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil).

condiviso la necessità di implementare e valorizzare le nuove attività che in questo ambito possono essere svolte dal farmacista mediante la previsione di questa nuova figura professionale. Tale nuovo inquadramento è riconosciuto al farmacista che svolge le seguenti mansioni: *attività di gestione di uno specifico settore o area all'interno della Farmacia dei servizi quando ne viene esercitata la piena ed autonoma responsabilità nella gestione; responsabile del coordinamento dei servizi nelle farmacie organizzate per svolgere pluralità di servizi*. Al farmacista inquadrato nell'Area Q2 viene riconosciuto un minimo tabellare incrementato di 70 euro mensili rispetto a quello previsto per l'Area Q3.

Nel ***rinnovo del CCNL per i dipendenti dei Consorzi di Bonifica e di Miglioramento Fondiario*** <sup>(272)</sup>, sottoscritto il 23 maggio 2023, assume rilievo prioritario la revisione del sistema di classificazione del personale, disciplinato dall'articolo 2 del contratto. Già con l'intesa nazionale del 2019 era emersa la necessità di istituire un *Gruppo di Lavoro paritetico* incaricato di valutare possibili aggiornamenti alla normativa vigente. L'attuale formulazione della norma conferma la suddivisione dei dipendenti in *Aree (Quadri, A, B, C, D)*, articolate in posizioni organizzative e professionali, introducendo modifiche volte a rendere più chiaro e strutturato il percorso di sviluppo professionale. In particolare, è stato incrementato il parametro retributivo per gli impiegati direttivi con meno di sette anni di servizio nell'Area A (da 159 a 160) e per quelli dell'Area B (da 127 a 128). Inoltre, le Parti contrattuali hanno convenuto di valorizzare in modo progressivo l'anzianità acquisita dagli operai avventizi, prevedendo per l'Area D il

---

<sup>(272)</sup> Rinnovo del CCNL per i dipendenti dei Consorzi di Bonifica e di Miglioramento Fondiario del 23 maggio 2023 (Snebi e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Filbi-Uil).

riconoscimento del parametro 104 al raggiungimento di dodici mesi lavorativi, anche se non continuativi <sup>(273)</sup>.

**Il rinnovo del CCNL per i dipendenti delle imprese della distribuzione cooperativa** <sup>(274)</sup>, siglato il 29 marzo 2024, ha introdotto interventi significativi sia sul piano salariale sia su quello classificatorio. In particolare, è stata ridefinita la struttura dei minimi tabellari, accompagnata da una revisione del sistema di inquadramento, che ha portato all’inserimento di nuove figure professionali nel *II* e *III livello*, tra cui *capi reparto*, *farmacisti* e *ottici abilitati*. Per quanto riguarda la parte economica, l’accordo prevede un incremento complessivo di 240 euro mensili per il *IV livello* (da riparametrare per gli altri livelli), suddiviso in più *tranche*: una prima di 70 euro ad aprile 2024 e preceduta da acconti di 30 euro mensili erogati tra novembre 2023 e marzo 2024. Tali anticipi erano stati previsti dal protocollo straordinario di settore sottoscritto nel dicembre 2022, con l’obiettivo di fornire una prima risposta economica ai lavoratori in attesa del rinnovo, attraverso l’erogazione di una somma una tantum e un acconto sui futuri aumenti retributivi <sup>(275)</sup>.

**Il CCNL per l’Area Alimentazione-Panificazione** <sup>(276)</sup> prevede una struttura unificata articolata su sei livelli, con una specifica estensione a nove livelli nel caso delle imprese non artigiane del settore alimentare che impiegano fino a quindici lavoratori. Con l’ultimo rinnovo del 6 giugno 2024, si è convenuto di istituire una *Commissione Tecnica*

---

<sup>(273)</sup> M.E. BARTOLOTTA, *Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/185 – Il nuovo CCNL Consorzi di Bonifica e di Miglioramento fondiario: classificazione, bilateralità e aumenti dei minimi tabellari*, in *Boll. ADAPT*, 2024, 4.

<sup>(274)</sup> Rinnovo del CCNL per i dipendenti da imprese della distribuzione cooperativa del 29 marzo 2024 (Ancc Coop, Confcooperative Consumo e Utenza, A.C.G.I. Agrital e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil).

<sup>(275)</sup> C. SCIUTTO, *Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/206 – Sostegno alla genitorialità, aumenti retributivi e nuova classificazione del personale per le imprese della distribuzione cooperativa*, in *Boll. ADAPT*, 2024, 20.

<sup>(276)</sup> Ipotesi di accordo per il rinnovo del CCNL Area Alimentazione-Panificazione del 6 giugno 2024 (Confartigianato Alimentazione, Cna Agroalimentare, Casartigiani, Clai e Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil).

*Paritetica*, composta da un componente per ciascuna organizzazione firmataria, per l'aggiornamento delle declaratorie previste dal CCNL rispetto ai processi di trasformazione tecnologica e organizzativa in atto ed ai processi di sviluppo orizzontale e verticale della professionalità. I lavori di verifica e studio della Commissione, circa la necessità di aggiornamento della implementazione o aggiornamento dei profili professionali e relativi ruoli/mansioni, prevedono l'utilizzo dei seguenti criteri per la valutazione della professionalità: *competenze tecniche specifiche, competenze trasversali, polivalenza, polifunzionalità e responsabilità gerarchica*.

Il **rinnovo del CCNL per i quadri e impiegati agricoli** <sup>(277)</sup>, sottoscritto il 18 giugno 2024, ha introdotto nuovi profili professionali coerenti con le trasformazioni del settore e con le esigenze emergenti delle imprese agricole. Le figure oggetto dell'aggiornamento contrattuale includono *biologi, fitopatologi, responsabili sanitari degli allevamenti, specialisti nei rapporti con la pubblica amministrazione e social media manager*. Questi profili sono stati collocati nella prima o nella seconda categoria professionale, a seconda del livello di autonomia operativa e responsabilità richiesto. In particolare, la prima categoria comprende coloro che operano in stretto coordinamento con la direzione aziendale o che svolgono compiti con elevato grado di autonomia e responsabilità: *biologi, fitopatologi, responsabili sanitari e specialisti nelle relazioni istituzionali*, questi ultimi in possesso di titolo accademico in ambito giuridico o economico e responsabili della gestione completa dei rapporti con enti pubblici, incluse le procedure di accesso ai finanziamenti. Rientrano nella seconda categoria, invece, i lavoratori che, pur svolgendo funzioni analoghe, lo fanno sotto la

---

<sup>(277)</sup> Rinnovo del CCNL per i quadri e impiegati agricoli del 18 giugno 2024 (Confagricoltura, Coldiretti, Cia e Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil, Confederdia).

direzione del datore di lavoro o di un dirigente, con minore autonomia decisionale: tra questi, *social media manager, biologi e fitopatologi con ruoli esecutivi o di supporto tecnico-operativo* <sup>(278)</sup>.

Una soluzione diversa è stata adottata nel **CCNL Ortofrutta e Agrumario** <sup>(279)</sup>, dove è stato istituito un nuovo livello intermedio, denominato *sesto livello Super*, con l'obiettivo di affinare ulteriormente la classificazione interna delle competenze.

Il rinnovo del **CCNL per il settore Turismo** <sup>(280)</sup>, siglato il 22 luglio 2024, ha introdotto significative innovazioni in materia di classificazione del personale. Pur mantenendo invariata la struttura generale degli inquadramenti (conservando le aree *quadri A e B* e gli otto livelli esistenti), il contenuto delle singole posizioni è stato rivisto in modo sostanziale. Le classificazioni precedentemente suddivise per singole sezioni settoriali sono ora accorpate in un'unica disposizione, l'articolo 48, che introduce nuove figure professionali, conferendo maggiore coerenza al sistema pur rispettando le specificità dei diversi ambiti (strutture alberghiere, complessi turistico-ricettivi all'aria aperta, porti e approdi turistici). La revisione ha comportato la sostituzione di profili ritenuti superati e l'inserimento di nuove professionalità maggiormente aderenti alle attuali dinamiche del mercato e ai mutamenti tecnologici. Tra le figure introdotte si annoverano, ad esempio, *l'insegnante di yoga* e *la guida escursionistica*, collocate nel quarto livello dell'area alberghiera. Tali aggiornamenti rispondono all'esigenza di valorizzare competenze emergenti e rispondere a una

---

<sup>(278)</sup> C. SCIUTTO, *Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/235 – Il rinnovo del CCNL quadri e impiegati agricoli: aumenti retributivi, welfare e nuovi inquadramenti professionali*, in *Boll. ADAPT*, 2024, 35.

<sup>(279)</sup> Rinnovo CCNL per i dipendenti da aziende ortofrutticole ed agrumarie del 19 luglio 2024 (Fruitimprese e Flai-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil).

<sup>(280)</sup> CCNL per i dipendenti da Aziende del Settore Turismo del 22 luglio 2024 (Fiepet, Fiba, Assohotel, Assocamping, Assoviaggi, Assoturismo-Confesercenti e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil).

domanda turistica sempre più diversificata. È previsto, inoltre, che i lavoratori già in forza alla data di sottoscrizione dell'accordo mantengano inalterato il proprio livello di inquadramento, le mansioni e la denominazione della posizione ricoperta, anche qualora questa non rientri più nella nuova classificazione.

Anche l'***ipotesi di rinnovo del CCNL Logistica, Trasporto Merci e Spedizione*** del 6 dicembre 2024 <sup>(281)</sup> ha introdotto rilevanti aggiornamenti alla classificazione del personale, in risposta ai profondi mutamenti tecnologici che interessano il settore. Le modifiche più significative riguardano l'inserimento di nuovi profili professionali con competenze digitali e informatiche, sia a livello di responsabilità gestionale (come i ruoli di *Responsabile ICT*, *Responsabile dell'automazione o della gestione dei big data*) sia nelle mansioni operative, ad esempio per la manutenzione di sistemi di movimentazione automatizzati. Tra le figure emergenti si segnalano il *logistic engineer*, incaricato dell'ottimizzazione dei flussi logistici e dell'organizzazione dei magazzini, e il mediatore culturale, introdotto per facilitare l'integrazione e la comunicazione in contesti caratterizzati da elevata eterogeneità culturale e linguistica.

Elemento centrale di questi modelli di classificazione è la codificazione sistematica dei comportamenti organizzativi che il personale è chiamato ad esprimere, comportamenti che devono risultare coerenti con il contesto operativo e le esigenze dell'organizzazione. A tali comportamenti viene attribuita una funzione strategica nella valorizzazione delle competenze professionali dei lavoratori, in linea con le necessità produttive e organizzative specifiche di ciascun ambito.

---

<sup>(281)</sup> Ipotesi di accordo per il rinnovo del CCNL logistica, trasporto merci e spedizione del 6 dicembre 2024 (Aite, Aiti, Assoespressi, Assologistica, Fedespedi, Fedit, Fisi, Trasportounito Fiap, Confetra, Anita, Fai, Assotir, Federtraslochi, Federlogistica, Fiap, Unitai, Conftrasporto, Cna Fita, Confartigianato Trasporti, Sna Casartigiani, Clai, e Filt-Cgil, Fit-Cisl, Uiltrasporti-Uil).

Il **CCNL per l'industria della carta, cartotecnica e della trasformazione** <sup>(282)</sup>, siglato il 28 luglio 2021, adotta un sistema classificatorio unitario, articolato attorno a figure professionali definite, all'interno delle quali si innestano in modo trasversale i concetti di *polivalenza* e *polifunzionalità*. Tali nozioni consentono una mobilità interna flessibile, garantendo al contempo coerenza organizzativa e adattabilità operativa. La *polivalenza* permette l'assegnazione del lavoratore a mansioni proprie di altri profili professionali, anche con competenze differenti, purché non già esplicitamente integrate nella medesima figura contrattuale e tenuto conto di eventuali percorsi formativi svolti. La *polifunzionalità*, invece, si riferisce alla capacità del lavoratore di eseguire in autonomia, anche grazie alla formazione acquisita, diverse attività incluse nello stesso profilo, anche qualora siano distribuite su impianti tecnologicamente eterogenei o fasi produttive distinte caratterizzate da diversi livelli di complessità tecnica.

Nel **rinnovo del CCNL Uneba** del 24 gennaio 2025 <sup>(283)</sup> una delle modifiche principali riguarda l'abolizione del 7° livello: le figure professionali precedentemente collocate in tale fascia, corrispondenti a mansioni di natura semplice o tecnico-esecutiva (come il *personale addetto alle pulizie*), sono ora ricollocate nel 6° livello. È stato inoltre rivisto l'inquadramento dell'*Operatore Sociosanitario* (OSS) in possesso di titolo abilitante conforme alla normativa nazionale. Mentre in precedenza si operava una distinzione tra *OSS per utenti autosufficienti* (livello 4°) e *OSS per utenti non autosufficienti* (livello 4°S), il nuovo assetto contrattuale unifica la figura al solo *livello 4°S*,

---

<sup>(282)</sup> CCNL per l'industria della carta, cartotecnica e della trasformazione del 28 luglio 2021 (Assocarta, Assografici e Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom-Uil e Ugl-Carta e Stampa).

<sup>(283)</sup> Rinnovo CCNL Uneba del 24 gennaio 2025 (Uneba e Fp-Cgil, Fisascat-Cisl, Fp-Cisl, Uiltucs e Uil-Fpl).

superando la precedente articolazione. Infine, è stata aggiornata anche la classificazione della figura dell'*educatore*. L'*educatore* privo di titolo viene inquadrato al 3° livello, mentre il personale qualificato come *educatore professionale socio-pedagogico* o *educatore professionale sociosanitario* è collocato nel livello 3°S<sup>(284)</sup>.

Il **CCNL Socio-Assistenziale** <sup>(285)</sup>, sottoscritto in data 12 marzo 2025, adotta un sistema classificatorio strutturato in sei categorie, ognuna articolata a sua volta in sei distinte posizioni economiche. Pur mantenendo come criterio di riferimento principale l'effettivo contenuto delle mansioni svolte, l'impianto in parola mira a valorizzare ulteriori aspetti, quali la disponibilità all'integrazione e all'intercambiabilità tra diverse funzioni, la polivalenza operativa, nonché la capacità di acquisire nuove conoscenze e competenze. Tali elementi sono considerati fattori positivi non solo nella gestione quotidiana del lavoro, ma anche nella prospettiva dello sviluppo professionale e dell'avanzamento di carriera.

La definizione dei ruoli e dei comportamenti richiesti avviene, dunque, in modo analitico e sistematico, con l'obiettivo di renderli rilevabili e valutabili con il massimo grado di oggettività possibile nell'effettivo svolgimento della prestazione lavorativa. Ciò influisce anche sulla determinazione del trattamento retributivo complessivo, strettamente collegato alla collocazione del lavoratore all'interno del sistema classificatorio. Questo approccio si inserisce in procedure che attribuiscono alla direzione aziendale un ruolo di interfaccia continua sia con il singolo lavoratore sia con le rappresentanze sindacali,

---

<sup>(284)</sup> S. CANEVE, F. CUCCHISI, A. FERRAGUZZO, G. MARTINI, M. MENEGOTTO, G. PAPINI, E. RIZZI, J. SALA, *Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/267 – Rinnovo UNEBA: aumenti salariali, più attenzione ai temi di genere e novità sul sistema di classificazione e inquadramento*, in *Boll. ADAPT*, 2025, 14.

<sup>(285)</sup> Rinnovo CCNL per Istituti Socio-Sanitari, Assistenziali, Educativi del 12 marzo 2025 (Agidae e Fp-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil).

favorendo un'interazione costante tra il momento organizzativo e quello valutativo.

Il circuito virtuoso che si instaura tra la mappatura, la descrizione e la valutazione dei comportamenti organizzativi e dei livelli di competenza con cui questi vengono espressi, mira a promuovere la mobilità professionale all'interno e tra le aree di inquadramento. Al contempo, tale sistema produce effetti diretti anche sul piano retributivo: non sono più i profili statici o le declaratorie tradizionali a determinare l'inquadramento e il livello salariale, bensì la concreta manifestazione di competenze trasversali, conoscenze e abilità, le quali, nell'atto di essere agite, possono assumere configurazioni diversificate e dinamiche.

Tra le intese più significative, per contenuti innovativi e articolazione, si distingue il **CCNL Occhialeria**, rinnovato il 4 dicembre 2023 <sup>(286)</sup>. Il sistema classificatorio adottato, già introdotto con il verbale integrativo del 17 maggio 2017 <sup>(287)</sup>, si fonda sull'articolazione in *Aree Professionali* e *Step di sviluppo professionale*. Insieme ai *Descrittivi professionali*, questi elementi costituiscono i criteri generali attraverso i quali la professionalità dei lavoratori viene integrata nel sistema organizzativo aziendale. Le *Aree Professionali*, concepite dalle parti firmatarie come raggruppamenti omogenei di competenze richieste dai processi produttivi del settore, si articolano in quattro categorie: l'*Area Professionale Operativa*, che raccoglie attività semplici fondate su competenze generiche; l'*Area Professionale Qualificata*, relativa a mansioni di moderata complessità che necessitano di competenze specifiche; l'*Area Professionale Tecnica/Gestionale*, comprendente

---

<sup>(286)</sup> CCNL per le aziende che producono occhiali o articoli inerenti l'occhialeria e per i lavoratori da esse dipendenti (Anfao assistita da Confindustria Moda e Femca-Cisl; Filctem-Cgil; Uiltec-Uil).

<sup>(287)</sup> Accordo di nuova normativa sulla classificazione del personale ad integrazione dell'accordo 19 luglio 2016 di rinnovo del CCNL 9 novembre 2013 (Anfao e Femca-Cisl, Filctem-Cgil, Uiltec-Uil).

attività complesse che richiedono competenze specifiche e trasversali; infine, l'*Area Professionale Specialistica/Gestionale*, riferita a funzioni di elevata complessità e contenuto professionale, svolte con autonomia gestionale. Ciascuna Area è a sua volta suddivisa in *Step di sviluppo professionale*, finalizzati a graduare il livello di competenza richiesto per lo svolgimento delle attività previste. Gli *Step* si articolano in tre livelli progressivi: *Base*, necessario per l'esecuzione ordinaria delle attività; *Centrato*, adeguato a operare autonomamente nell'ambito dell'area di riferimento; *Consolidato*, riservato a chi sia in grado di gestire in autonomia anche situazioni impreviste. Ad ogni *Step* corrisponde uno dei dieci livelli retributivi previsti dalla scala classificatoria. Un elemento centrale di questo sistema è rappresentato dalla formalizzazione delle *Competenze organizzative*, che mirano a valorizzare i comportamenti effettivamente espressi dai lavoratori nell'esercizio della propria attività. Le competenze individuate sono tre: la *Flessibilità professionale*, ovvero la capacità di svolgere, in modo continuativo, attività differenti; il *Trasferimento delle competenze*, inteso come l'attitudine a facilitare l'apprendimento professionale degli altri mediante istruzioni e indicazioni operative; infine, la *Leadership*, intesa come la capacità di coordinare gruppi di lavoro per il conseguimento di obiettivi comuni. La valorizzazione economica delle competenze organizzative, applicabile ai lavoratori delle Aree *Operativa* e *Qualificata*, è prevista tramite l'istituzione del *Premio di Professionalità a Valore Aggiunto (PPVA)*. Questo premio, aggiuntivo rispetto agli elementi retributivi nazionali (minimi tabellari, ex indennità di contingenza ed elemento distinto della retribuzione), viene corrisposto ai lavoratori con almeno sei mesi di anzianità nell'anno di riferimento e varia tra 14 e 20 euro lordi mensili, a seconda dell'*Area* e dello *Step* di sviluppo. Il peso attribuito ai comportamenti organizzativi

ai fini del calcolo del *PPVA* varia in base all'*Area* e allo *Step*. Ad esempio, per un lavoratore inquadrato nell'*Area Operativa* con *Step* Centrato, rileverà esclusivamente la *Flessibilità professionale* (100%), mentre per chi si trova nello *Step Consolidato*, la valutazione sarà ripartita tra *Flessibilità professionale* (70%) e *Trasferimento delle competenze* (30%). La valutazione delle competenze avviene attraverso una *Scheda professionale individuale*. Il lavoratore, entro 15 giorni dalla ricezione della scheda, può contestarne il contenuto, direttamente o tramite un rappresentante, attivando così una procedura di verifica congiunta che dovrà concludersi entro tre mesi con una decisione definitiva. Nel caso in cui durante il periodo di riferimento venga richiesto un solo comportamento organizzativo, il premio sarà riconosciuto interamente (100%). Tuttavia, anche qualora più comportamenti siano attivati, il valore complessivo del premio non potrà superare il 100%. Infine, il sistema del *PPVA* lascia spazio a interventi della contrattazione aziendale, consentendo alle parti di adattare i comportamenti organizzativi alle specificità produttive, integrare economicamente i premi rispetto a quanto stabilito a livello nazionale e, previa ridefinizione dei parametri di calcolo, introdurre un quarto comportamento organizzativo <sup>(288)</sup>.

Il ***CCNL per gli Addetti al Settore Elettrico*** sottoscritto l'11 febbraio 2025 <sup>(289)</sup> ha recepito le innovazioni già introdotte dagli accordi collettivi dell'11 settembre 2024. Tra le principali novità figura l'aggiornamento del *Protocollo relativo alle Nuove Professionalità, Competenze Emergenti e Classificazione*, che ha avuto l'obiettivo di mappare sia le competenze emergenti richieste dal settore, sia

---

<sup>(288)</sup> Per una più ampia ricostruzione, si rinvia a D. MOSCA, *Nuovo sistema di inquadramento per il comparto degli occhiali*, in *Boll. ADAPT*, 2017.

<sup>(289)</sup> CCNL per gli Addetti al Settore Elettrico del 11 febbraio 2025 (Elettricità Futura, Utilitalia, assieme a Enel S.p.A., GSE S.p.A., Terna S.p.A., Energia Libera e Filctem-Cgil, Flaei-Cisl, Uiltec-Uil).

l'evoluzione di figure professionali tradizionali, in particolare quelle impiegate in ambito commerciale e nei servizi di assistenza alla clientela, profondamente trasformate dai cambiamenti tecnologici e organizzativi. Il lavoro di revisione ha portato all'identificazione di 70 nuovi profili professionali e relativi ambiti operativi, consentendo un aggiornamento significativo delle declaratorie contrattuali, precedentemente caratterizzate da una descrizione più generica delle categorie occupazionali. Tale intervento risponde a una duplice finalità: da un lato, valorizzare le competenze effettivamente espresse dai lavoratori; dall'altro, favorire un corretto inquadramento professionale, coerente con le nuove esigenze organizzative delle imprese del settore <sup>(290)</sup>.

In ultimo, è necessario segnalare che l'entrata in vigore dell'*AI Act* ha incentivato i primi interventi regolativi dell'autonomia collettiva, con l'obiettivo di adeguare le discipline contrattuali alla nuova cornice normativa e tecnologica. Le Parti sociali, consapevoli delle potenziali criticità connesse all'impiego dell'intelligenza artificiale, hanno introdotto nuove figure professionali e modalità organizzative, cercando al contempo di prevenire discriminazioni indebite che possano derivare dall'uso di tali sistemi.

Nel *rinnovo del CCNL Grafici Editori* <sup>(291)</sup>, sottoscritto il 19 dicembre 2023, assume particolare rilievo l'introduzione della figura dell'*artificial intelligence manager*, inquadrata al 2° livello. Tale profilo professionale è incaricato dello sviluppo e dell'implementazione di sistemi basati su intelligenza artificiale e *machine learning*, segnando un riconoscimento esplicito della crescente

---

<sup>(290)</sup> A. CIREDDU, *Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/260 – Il CCNL elettrico: temi economici, normativi e di relazioni industriali al centro del rinnovo lampo*, in *Boll. ADAPT*, 2025, 8.

<sup>(291)</sup> Ipotesi di accordo per CCNL Grafici Editori del 19 dicembre 2023 (Assografici, Aie e Anes e Slc-Cgil, Fistel-Cisl e Uilcom-Uil).

rilevanza di tali tecnologie nei contesti produttivi. Questa figura si inserisce all'interno di una più ampia revisione dei ruoli digitali prevista dal contratto, che ha portato all'introduzione di nuovi profili specializzati collocati su diversi livelli retributivi, tra cui l'*e-commerce manager* (10° livello), il *brand manager* (20°), il *digital product specialist* (40°) e il *digital media analyst* (60°).

Un altro esempio significativo è rappresentato dal **CCNL Comunicazione – Aziende artigiane** <sup>(292)</sup>, siglato il 18 novembre 2024, che recepisce l'approccio partecipativo promosso dall'*Accordo quadro europeo sulla digitalizzazione del 2020*, il quale auspica una «*transizione consensuale*» verso l'integrazione tecnologica, sottolineando il ruolo centrale del dialogo sociale. Il contratto stabilisce tre garanzie fondamentali a tutela della dignità del lavoratore nel contesto digitale: il controllo umano sui sistemi di IA, il rispetto del principio di equità per evitare discriminazioni, e la necessità di trasparenza e “spiegabilità” degli algoritmi. Nel concreto, il contratto istituisce una *Sezione speciale per l'impresa digitale*, applicabile alle realtà produttive operanti in settori ad alta intensità tecnologica, dove il lavoro è strutturato attraverso *software*, algoritmi e piattaforme digitali. Questa sezione riconosce e disciplina forme di lavoro connotate da forte autonomia, alto contenuto cognitivo e flessibilità spazio-temporale, tipiche delle nuove professioni digitali. Si tratta di attività in cui la creatività, le competenze e l'interazione uomo/macchina prevalgono sulla rigidità dell'orario o del luogo di lavoro. Particolare rilievo assume anche la disciplina del *management algoritmico*: l'art. 5 prevede che il datore di lavoro possa avvalersi di sistemi automatizzati (deterministici o meno) per supportare decisioni legate all'allocazione del personale.

---

<sup>(292)</sup> Ipotesi di accordo per il rinnovo del CCNL Area Comunicazione del 18 novembre 2024 (Cna Comunicazione e Terziario Avanzato, Confartigianato Comunicazione, Casartigiani, Claa e Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom-Uil).

Tuttavia, ogni proposta di mobilità interna dovrà essere frutto di un consenso esplicito del lavoratore e accompagnata da un'informativa chiara circa i criteri – anche algoritmici – che hanno motivato tale proposta, in funzione della crescita professionale. La previsione contrattuale fa riferimento a *progetti* piuttosto che a *mansioni*, ma ciò non altera i requisiti di determinatezza della prestazione, dal momento che ogni spostamento deve comunque rispettare le garanzie previste dall'art. 2103 c.c. <sup>(293)</sup>.

#### **4.2.1. Il settore metalmeccanico e l'esperienza paradigmatica del CCNL Metalmeccanici industria del 5 febbraio 2021**

Fra le più convincenti esperienze contrattuali in cui l'autonomia collettiva ha tentato di disciplinare il tema della professionalità in chiave di sviluppo, progettazione e diversificazione, fotografando una realtà in cui il contenuto dell'obbligazione lavorativa, ormai lontana da un *facere* classicamente inteso in termini di mansioni, è misurata attraverso i profili soggettivi e competenziali della professionalità, si segnala anche il *rinnovo Metalmeccanici industria del 5 febbraio 2021* <sup>(294)</sup> che rappresenta uno dei più recenti e paradigmatici esempi di presa d'atto della «*ineludibile necessità di adeguare la classificazione del personale alle mutate condizioni organizzative e tecnologiche*» <sup>(295)</sup>.

---

<sup>(293)</sup> Per una più approfondita analisi sul tema, si rinvia a S. BOLOGNA, *Contrattazione nazionale e professionalità tecnologiche. Un'indagine empirica nel lavoro privato*, in RGL, 2025, 2, pp. 260 ss.

<sup>(294)</sup> CCNL 5 febbraio 2021 per i lavoratori addetti all'industria metalmeccanica privata e alla installazione di impianti (Federmecanica e Assistal, con l'assistenza di Confindustria, e Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Uilm-Uil).

<sup>(295)</sup> In questi termini, G. ROMA, *Inquadramento professionale e sistemi di classificazione nei rinnovi contrattuali del 2021*, in AA.VV., *Liber amicorum per Umberto Carabelli*, Cacucci, 2021, pp. 333 ss. Secondo l'A., «*nel complesso la riforma, fortemente voluta e posta al centro della trattativa da Federmecanica ed accettata al tavolo negoziale dalle parti sindacali, rappresenta la presa d'atto che il modello tayloristico non è più idoneo a comprendere e contenere la complessità di un sistema produttivo che richiede maggiori competenze tecniche e trasversali, capacità critica, orientamento al problem solving, adattabilità, formazione continua*».

Si registra, infatti, il superamento del sistema di inquadramento del personale risalente al 1973 che aveva, originariamente, distribuito la forza lavoro in sette categorie, successivamente ampliate a dieci, alle quali corrispondevano altrettanti livelli retributivi. L'inadeguatezza di tale sistema, d'altronde, era già stata riconosciuta dai contraenti in occasione del precedente rinnovo, nel 2016, ove era stato concordato di affidare alla già costituita *Commissione paritetica per la riforma del sistema di inquadramento* la definizione di una proposta di aggiornamento del sistema da sottoporre alle Parti sociali.

Il nuovo sistema, descritto nella sezione quarta, titolo II, prevede nove livelli. La differenza consiste nell'eliminazione del *1° livello* (che era sostanzialmente un livello di "ingresso"), con conseguente assorbimento dei lavoratori inquadrati al suo interno nel *2° livello* (corrispondente al *DI*) ed importanti risvolti a livello economico <sup>(296)</sup>.

La novità più rilevante riguarda, però, la revisione delle declaratorie professionali. Nel nuovo sistema di inquadramento, infatti, gli operai, impiegati e quadri vengono suddivisi in «*quattro campi di responsabilità di ruolo*». I ruoli sono indicati in ordine crescente di professionalità e si distinguono in *Ruoli Operativi (livelli DI-D2)*, *Ruoli Tecnico Specifici (livelli C1, C2 e C3)*, *Ruoli Specialistici e Gestionali (livelli B1, B2 e B3)* e *Ruoli di Gestione del cambiamento e Innovazione (livello A1)*.

I lavoratori vengono collocati all'interno delle nuove declaratorie sulla base della comunanza del grado di professionalità, determinato in virtù

---

<sup>(296)</sup> Cfr. F. FOCARETA, *Commento sub art. 1, sezione quarta, titolo II*, in V. BAVARO, F. FOCARETA, A. LASSANDARI, F. SCARPELLI (a cura di), *Commentario al Contratto collettivo nazionale dei metalmeccanici*, Futura, 2023, pp. 305 ss. Secondo l'A., questa è un'operazione che, «seppure non riguarda una platea sterminata di lavoratori, ha un importante significato, in termini di scelte di politica sindacale. È un primo passo per l'eliminazione di quei trattamenti economici troppo bassi, che spesso spinge soprattutto i lavoratori meno qualificati nella condizione di lavoratori poveri, vera piaga del nostro sistema. Ma tale scelta rappresenta anche una chiara controtendenza rispetto a quella perseguita da quella contrattazione collettiva, più o meno pirata, che, soprattutto al di fuori del sistema confederale, spinge nella direzione della introduzione di veri e propri salari d'ingresso, ridotti rispetto agli stessi minimi contrattuali» (ivi, p. 311).

di sei criteri: *autonomia/responsabilità gerarchico-funzionale; competenza tecnico-specifica; competenze trasversali; polivalenza; polifunzionalità; miglioramento continuo ed innovazione correlati ai nuovi sistemi integrati di gestione* <sup>(297)</sup>.

L'inquadramento dei lavoratori nei nove livelli previsti è effettuato sulla base delle declaratorie generali di cui al punto 1.1 che definiscono i criteri di professionalità in termini generali ed uniformi per tutti i comparti in cui si articola l'industria metalmeccanica e dell'installazione d'impianti.

Dato il contenuto di novità di molti dei criteri enunciati, le Parti sociali hanno, poi, corredato le norme sull'inquadramento di un glossario (punto 1.4), ove viene proposta, per ogni criterio di professionalità, una descrizione analitica del contenuto semantico delle sintetiche espressioni sopra richiamate.

Al punto 1.6, è riportata una nota metodologica avente ad oggetto le esemplificazioni di profili professionali contenute nella tabella posta in calce all'articolo 10 dello stesso titolo. In particolare, la tabella è dedicata ai profili professionali esemplificativi del settore, qualificati dalle parti firmatarie come “*esempi-guida*” utili alla *Commissione nazionale sull'inquadramento professionale* per adempiere all'importante funzione consistente nell'elaborazione di una raccolta di ulteriori profili professionali “*rilevanti*” che tenga conto delle specificità dei comparti, filiere e bacini (installazione d'impianti, informatica, automotive, ecc.), che sarà gestita e condivisa secondo quanto definito di comune accordo dalle Parti. Nel rinnovo contrattuale del 2021, a differenza di quanto stabilito in passato (allorquando i profili professionali venivano direttamente esemplificati all'interno di

---

<sup>(297)</sup> Cfr. A. PRETEROTI, S. CAIROLI, *Il nuovo inquadramento professionale nell'industria metalmeccanica 4.0*, in G. ZILIO GRANDI (a cura di), *Commentario al CCNL Metalmeccanici 5 febbraio 2021*, Giappichelli, 2021, p. 146.

ciascuna categoria, subito dopo la descrizione della mansione), le figure professionali sono, infatti, suddivise in otto aree funzionali, in coerenza con la esemplificazione di famiglie professionali aggregate per aree funzionali prevista al punto 1.5. L’elencazione prevede, nell’ordine, le seguenti aree: *acquisti, qualità, sicurezza-ambiente; amministrazione e controllo gestione; manutenzione, installazione e tecnologie; personale e organizzazione; produzione e logistica; ricerca & sviluppo e gestione progetti; servizi commerciali; servizi informatici*. Ciascun profilo professionale contenuto nelle singole aree è, poi, declinato nei possibili nove livelli di inquadramento *ex* articolo 1. Sono elencati circa 79 diversi profili professionali, molti dei quali “*nuovi*” e connessi alle innovazioni digitali. La tabella delle esemplificazioni è costituita, dunque, dai singoli profili di area funzionale in corrispondenza dei quali si trova il livello di inquadramento. Invero, non c’è sempre una corrispondenza univoca tra profilo di area funzionale e livello di inquadramento dal momento che ad un profilo professionale possono corrispondere più livelli di inquadramento (si considerino, per citare solo qualche esempio, l’*addetto servizi ausiliari qualità* nell’area funzionale *Acquisti, qualità, sicurezza-ambiente*, il *manutentore* nell’area funzionale *Manutenzione, installazione e tecnologie*) e viceversa (si segnala un unico caso: sono inquadrati, infatti, nel *livello B2* dell’area funzionale *Manutenzione, installazione e tecnologie* tanto il *responsabile manutenzione*, quanto lo *specialista di manutenzione*). In ciascuna area funzionale, comunque, nella maggior parte dei casi, la mancata coincidenza si ha laddove vi sono mansioni generalmente più semplici e, quindi, fungibili, riconducibili allo stesso profilo. In corrispondenza dei profili professionali e dei rispettivi livelli di inquadramento si trovano le mansioni o gruppi di mansioni suddivise per i sei criteri di professionalità descritte nel glossario di cui al punto

1.4. L'elenco delle esemplificazioni presenta, in molti casi, profili professionali estremamente ampi. Si osserva, infatti, che tale ampiezza potrebbe comportare il rischio della non sempre chiara distinzione tra profili professionali. Anche per ovviare a tale eventualità, in ogni caso, si sottolinea che, nella nota metodologica riportata al punto 1.6, le Parti contraenti hanno precisato che il formato tabellare ha funzione di pura esemplificazione, che non può, perciò, avere pretese di completezza e che, quindi, non ha carattere prescrittivo, vista proprio la varietà di contesti aziendali, per organizzazione, tecnologie e dimensioni che devono essere affrontati direttamente attraverso le declaratorie generali <sup>(298)</sup>.

È necessario sottolineare, però, la mancanza, anche in questo caso, di una definizione unitaria del concetto di professionalità, che si può ricavare solo dalla lettura dei suddetti criteri e che nel complesso, secondo parte della dottrina, renderebbe *«l'insieme delle novità più uno strumento articolato di differenziazione salariale, che di riconoscimento della professionalità»* <sup>(299)</sup>.

Con riferimento al tema della formazione professionale, all'articolo 7, sezione quarta, titolo VI, le Parti definiscono *«strategico l'investimento delle imprese e dei lavoratori in materia di formazione continua, finalizzata ad aggiornare, perfezionare o sviluppare conoscenze e competenze professionali a partire da una campagna diffusa di recupero del gap sulle competenze digitali, in stretta connessione con l'innovazione tecnologica e organizzativa del processo produttivo e del lavoro»* <sup>(300)</sup>.

---

<sup>(298)</sup> Per una più approfondita analisi sul tema, sia consentito rinviare a S. LAFORGIA, F. COPPOLA, *Commento sub art. 10, sezione quarta, titolo II*, in V. BAVARO, F. FOCARETA, A. LASSANDARI, F. SCARPELLI (a cura di), *Commentario al Contratto collettivo nazionale dei metalmeccanici*, op. cit., pp. 412 ss.

<sup>(299)</sup> A. PRETEROTI, S. CAIROLI, *Il nuovo inquadramento professionale nell'industria metalmeccanica 4.0*, op. cit., p. 150.

<sup>(300)</sup> Il CCNL prevede percorsi di formazione continua dalla durata di 24 ore *pro capite* nell'arco di ogni triennio. Le ore sono usufruibili dai lavoratori nell'orario di lavoro, ma con il limite di assenza

Con riguardo agli assetti retributivi, è importante osservare che, nel paragrafo rubricato «*Tabelle dei minimi contrattuali*» (sezione quarta, titolo IV), è previsto un incremento del TEM dovuto non solo alla dinamica dell'IPCA ma collegato ad una ulteriore componente connessa alla rilevante innovazione organizzativa determinata dalla riforma dell'inquadramento, così come indicato al punto 5, lettera H, del Patto della fabbrica del 2018, ove è previsto che «*il contratto collettivo nazionale di categoria, in ragione dei processi di trasformazione e/o di innovazione organizzativa, potrà modificare il valore del TEM*»<sup>(301)</sup>.

È necessario precisare che l'intesa analizzata ha cessato la propria validità il 30 giugno 2024. Attualmente, le Parti sociali sono impegnate in una trattativa complessa per il rinnovo del contratto. Con riferimento al tema dell'inquadramento, nella piattaforma sindacale pubblicata con comunicato unitario del 20 febbraio 2024, si sottolinea che: «[...] *la recente riforma dell'inquadramento del Ccnl ha rappresentato un punto di innovazione contrattuale rilevante, ma non ha trovato vera e*

---

contemporanea dal lavoro per partecipare a corsi formativi fissato al 3% complessivo della forza occupata nell'unità produttiva. Rispetto alla precedente versione viene, inoltre, ampliata la platea degli aventi diritto, comprendendo ora sia i lavoratori a tempo indeterminato che i lavoratori a tempo determinato con un contratto non inferiore a nove mesi. In merito all'oggetto della formazione, il lavoratore dovrà scegliere, in via prioritaria, le iniziative formative impiegabili nel contesto lavorativo aziendale su cui l'azienda, anche d'intesa con la RSU, ha dato informazione o, in mancanza, potrà attivarsi autonomamente ed esercitare il proprio diritto chiedendo di partecipare ad iniziative formative finalizzate all'acquisizione di competenze trasversali, linguistiche, digitali, tecniche o gestionali. Al fine di indirizzare la scelta formativa, l'accordo rinvia alle aree tematiche previste dal verbale di intesa 12 luglio 2018 tramite tabelle esemplificative di argomenti e di possibili percorsi formativi nei quali assume rilevanza e centralità la c.d. «*alfabetizzazione digitale*». Fra le novità più interessanti vi è la previsione di servizi per la formazione (da definirsi in un protocollo di regolamentazione tra le Parti) volti ad agevolare l'organizzazione e la gestione delle attività formative, finanziati con un contributo aziendale *una tantum* pari a 1,50 euro. Per una più ampia ricostruzione, si rinvia ad A. MOSTARDA, *Formazione professionale*, in G. ZILIO GRANDI (a cura di), *Commentario al CCNL Metalmeccanici 5 febbraio 2021*, op. cit., pp. 123 ss.; F. DI NOIA, *Commento sub art. 7, sezione quarta, titolo VI*, in V. BAVARO, F. FOCARETA, A. LASSANDARI, F. SCARPELLI (a cura di), *Commentario al Contratto collettivo nazionale dei metalmeccanici*, op. cit., pp. 662 ss.

<sup>(301)</sup> Per una più approfondita analisi sul tema, si rinvia a R. SCHIAVO, S. RIZZOTTI, *I 112 euro dei metalmeccanici: il bilanciamento tra IPCA e innovazione organizzativa*, in *Boll. Spec. ADAPT*, 2021, 1; N. CAMPESE, *Commento alla tabella dei minimi contrattuali*, in V. BAVARO, F. FOCARETA, A. LASSANDARI, F. SCARPELLI (a cura di), *Commentario al Contratto collettivo nazionale dei metalmeccanici*, op. cit., pp. 516 ss.

*concreta implementazione nei contesti aziendali. È pertanto necessario prevedere una serie di iniziative quali: Completare attraverso la Commissione nazionale Inquadramento l'identificazione di ulteriori esemplificazioni dei profili professionali. Nelle aziende con più di 150 dipendenti, insediamento di un apposito gruppo di lavoro, tra direzione e Rsu, che analizzando e descrivendo lo specifico contesto organizzativo aziendale, individui e definisca i profili professionali in funzione dei contenuti effettivi delle declaratorie generali del Ccnl. Rafforzare l'azione delle parti attraverso l'uso di nuovi strumenti di supporto alla implementazione, tra i quali anche l'apporto di esperti esterni e/o la commissione nazionale. Prevedere che nella contrattazione di secondo livello si possa considerare la valorizzazione delle professionalità introdotte nel nuovo inquadramento».*

Negli altri rinnovi che hanno interessato il settore metalmeccanico negli ultimi anni, la tematica dell'inquadramento professionale è stata oggetto di confronto seppur con un diverso grado di intensità regolativa. Se il **rinnovo Metalmeccanici Cooperative** del 31 maggio 2021 <sup>(302)</sup> ha adottato, infatti, un sistema affine, seppur con alcuni adattamenti, a quello dei Metalmeccanici industria, il **rinnovo Metalmeccanici Confapi** del 26 maggio 2021 <sup>(303)</sup>, invece, pur prevedendo lo svuotamento (parziale) della prima categoria, con conseguente reinquadramento nella seconda tanto dei lavoratori che svolgono attività produttive semplici, quanto dei lavoratori che svolgono attività manuali semplici non direttamente collegate al processo produttivo, al momento, non sembra ancora aver avviato quel processo di

---

<sup>(302)</sup> Ipotesi di accordo per il rinnovo del CCNL per gli addetti alle aziende cooperative metalmeccaniche (Legacoop Produzione e Servizi, Confcooperative Lavoro e Servizi, Agci Produzione e Lavoro e Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Uilm-Uil).

<sup>(303)</sup> Ipotesi di accordo per il rinnovo del CCNL per i lavoratori addetti alla piccola e media industria metalmeccanica, orafa ed alla installazione di impianti (Confapi, Unionmeccanica Confapi e Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Uilm-Uil).

“*rivoluzione del sistema classificatorio*”. Le Parti, infatti, si sono limitate ad affidare ad una *Commissione paritetica* il compito di evidenziare le necessarie ed opportune misure da adottare in relazione ai mutamenti intervenuti nei processi produttivi, rinviando al prossimo rinnovo l’aggiornamento del sistema classificatorio. È interessante notare, però, che le Parti firmatarie, in tale versione, come avvenuto anche nel *rinnovo Confimi* del 7 giugno 2021 <sup>(304)</sup>, hanno precisato che la riforma del sistema deve essere realizzata senza perdite né vantaggi per le aziende ed i lavoratori, lasciando presumere l’applicazione di un impianto salariale che remunererà le nuove professionalità con lo stesso parametro e la stessa entità con la quale venivano remunerati i precedenti inquadramenti, facendo sorgere delle perplessità sulla capacità del sistema di retribuire adeguatamente le professionalità attese ed espresse nell’esecuzione della prestazione lavorativa <sup>(305)</sup>.

Va, infine, osservato che i rinnovi contrattuali intervenuti successivamente al 2021 non hanno inciso in modo significativo sulla struttura degli inquadramenti e sulla disciplina delle mansioni, confermando nella sostanza l’impianto classificatorio già delineato nelle intese precedenti <sup>(306)</sup>.

#### **4.3. La centralità della formazione professionale**

L’indagine quantitativa e qualitativa sui rinnovi siglati negli ultimi dieci anni evidenzia come il tema della formazione stia progressivamente assumendo una posizione di rilievo all’interno delle dinamiche

---

<sup>(304)</sup> Ipotesi di accordo per il rinnovo del CCNL Confimi Impresa Meccanica applicabile alla piccola e media industria metalmeccanica, orafa e dell’installazione di impianti (Confimi Impresa Meccanica e Fim-Cisl, Uilm-Uil).

<sup>(305)</sup> Cfr. G. ROMA, *Inquadramento professionale e sistemi di classificazione nei rinnovi contrattuali del 2021*, op. cit., pp. 335-338.

<sup>(306)</sup> Infatti, il CCNL Cooperative è stato rinnovato integralmente il 22 luglio 2025 senza modifiche sostanziali riguardanti la disciplina delle mansioni o il sistema classificatorio. Viceversa, il rinnovo Confapi (sottoscritto il 24 luglio 2025) e il rinnovo Confimi (firmato il 14 luglio 2025) hanno interessato esclusivamente la parte economica.

contrattuali <sup>(307)</sup>. La formazione, infatti, emerge con frequenza e centralità nelle intese più recenti, attraverso una varietà di interventi che si distinguono per tipologia, ampiezza e profondità.

Le misure rinvenibili nei contratti rinnovati si sviluppano su più piani. Da un lato, si registrano interventi di carattere istituzionale e relazionale, che si concretizzano sia in dichiarazioni programmatiche sia nella creazione di strutture dedicate alla formazione professionale e continua, come Fondi interprofessionali, Centri di formazione e organismi bilaterali.

Un esempio rilevante in questa direzione è rappresentato dal ***rinnovo CCNL per gli Operai agricoli e florovivaisti*** <sup>(308)</sup>, sottoscritto il 19 giugno 2018 (e successive modificazioni). L'accordo, nel perseguire obiettivi quali la valorizzazione professionale dei lavoratori, la stabilizzazione occupazionale e l'impiego costruttivo dei periodi di inattività lavorativa attraverso la formazione, ha delineato un sistema strutturato su tre direttrici fondamentali. In primo luogo, è stato valorizzato il ruolo del fondo interprofessionale *For.Agri*, finanziato mediante un contributo integrativo e finalizzato a sostenere piani formativi condivisi a livello aziendale, territoriale, settoriale o individuale. Inoltre, sono stati riconosciuti i *Centri di formazione agricola*, con un'articolazione territoriale (regionale, interregionale, provinciale o di bacino) e il compito di fungere da punto di raccordo tra imprese, istituzioni scolastiche ed enti formativi. Infine, l'accordo ha previsto la progressiva sostituzione di tali centri da parte delle *Casse extra legem* o enti bilaterali agricoli territoriali (con il rinnovo del 23 maggio 2022 è stato istituito *Ente Bilaterale Agricolo Nazionale* –

---

<sup>(307)</sup> Si rinvia all'analisi di P. TOMASSETTI, *Competenze e formazione nei sistemi d'inquadramento di nuova generazione*, in *RGL*, 2022, n. 2, pp. 191 ss.

<sup>(308)</sup> Cfr. Ipotesi di rinnovo CCNL per gli operai agricoli e florovivaisti del 19 giugno 2018 (Confragricoltura, Coldiretti, Cia e Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil) e successivo verbale di accordo per il rinnovo sottoscritto in data 23 maggio 2022.

E.B.A.N.), nell'ottica di una razionalizzazione e di un rafforzamento del sistema di formazione nel comparto agricolo.

In alcune intese, vi sono misure finalizzate non solo alla progettazione e gestione di percorsi formativi, ma anche alla definizione di relazioni industriali più strutturate in materia, tramite l'istituzione di *Commissioni paritetiche*, Gruppi di lavoro e procedure sindacali di esame congiunto, anche a fini conciliativi.

Un esempio significativo di articolazione multilivello delle politiche formative si riscontra nei *rinnovi del CCNL per il settore Tabacco* <sup>(309)</sup>, dove viene promosso un modello partecipativo fondato sulla cooperazione tra Direzione aziendale e RSU. Tale modello si concretizza nell'analisi condivisa delle modalità di utilizzo del monte ore destinato alla formazione, nella definizione dei fabbisogni e nella costruzione dei piani formativi annuali. A rafforzare questo approccio collaborativo, l'accordo prevede inoltre la possibilità, per le RSU, di designare un *Delegato alla formazione*, incaricato di gestire i rapporti con i referenti aziendali responsabili della formazione continua.

Un'impostazione analoga si ritrova anche nel *CCNL per il settore Energia e Petrolio* <sup>(310)</sup>, che delinea una struttura organizzativa fondata su tre livelli distinti. A livello settoriale, è stata costituita una *Istituzione Paritetica Nazionale* (IPN) con il compito di definire la programmazione strategica in materia di formazione. Sul piano aziendale, è prevista la convocazione di incontri annuali tra le imprese e le rappresentanze sindacali nazionali o territoriali, durante i quali, oltre alla presentazione dei risultati economici, si dedica una sessione specifica alla formazione continua, ai percorsi di alternanza scuola-

---

<sup>(309)</sup> CCNL per i dipendenti delle aziende di lavorazione della foglia di tabacco secco allo stato sciolto del 8 maggio 2017, rinnovato in data 11 febbraio 2021 (Apti e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil).

<sup>(310)</sup> CCNL Energia e Petrolio del 21 luglio 2022 (Confindustria e Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil).

lavoro e alla stipula di accordi sindacali previsti nell'ambito della bilateralità di *Fondimpresa*. Infine, a livello di unità produttiva, le Direzioni aziendali e le RSU si confrontano per adattare alle specificità del contesto produttivo locale gli orientamenti stabiliti a livello nazionale, individuando i fabbisogni formativi da includere nei piani aziendali e settoriali, e negoziando gli accordi funzionali all'attivazione dei percorsi formativi finanziati dalla bilateralità.

Accanto a questa dimensione istituzionale, i rinnovi contrattuali riconoscono ai lavoratori specifiche situazioni giuridiche attive, attribuendo diritti soggettivi alla formazione continua o allo studio e prevedendo permessi e congedi formativi.

Ad esempio, il *CCNL applicato agli imbarcati su natanti delle cooperative di pesca* <sup>(311)</sup> riconosce 16 ore di permessi retribuiti ai fini della formazione continua.

Il *CCNL dell'Area Alimentazione-Panificazione* riconosce 32 ore annuali per finalità formative, mentre il *CCNL del comparto Socio-Assistenziale* arriva a prevederne fino a 80.

Il *CCNL del settore Tabacco* contempla la possibilità di usufruire di permessi retribuiti per un massimo di 150 ore in un triennio, utilizzabili anche in un unico anno. La medesima soluzione è stata adottata anche nel *CCNL Cemento Confapi* <sup>(312)</sup>, che riconosce lo stesso monte ore per la durata ordinaria del corso di studio frequentato, con la medesima flessibilità temporale.

Il *CCNL delle Agenzie marittime* <sup>(313)</sup> prevede invece un diritto individuale a 20 ore annue aggiuntive rispetto alla formazione

---

<sup>(311)</sup> CCNL per gli Imbarcati su natanti di cooperative di pesca del 15 dicembre 2021 (Agci Agrital, Confcooperative-Fedagripesca, Legacoop Agroalimentare e Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uilapesca).

<sup>(312)</sup> Ipotesi rinnovo CCNL Materiali da costruzioni del 25 gennaio 2024 (Confapi Aniem e Fillea-Cgil, Filca-Cisl, Feneal-Uil).

<sup>(313)</sup> Ipotesi rinnovo CCNL dipendenti delle agenzie marittime raccomandatarie e mediatori marittimi del 13 settembre 2024 (Federagenti e Filt-Cgil, Fit-Cisl, Uiltrasporti).

obbligatoria, da utilizzare per frequentare i corsi promossi dall'Ente bilaterale di settore.

In altri casi, vengono inoltre istituiti percorsi di formazione mirati a supportare particolari categorie di dipendenti.

Nel *rinnovo del CCNL per l'Area Alimentazione-Panificazione* è stata introdotta anche una misura volta a favorire l'autonomia formativa dei lavoratori con maggiore anzianità. In particolare, è riconosciuta a coloro che abbiano maturato almeno cinque anni di servizio la facoltà di richiedere una sospensione del rapporto di lavoro, per un periodo massimo di dodici mesi, anche frazionabile, al fine di partecipare a percorsi formativi autonomamente scelti e non riconducibili a quelli promossi o finanziati dal datore di lavoro. Tuttavia, la concessione di tale sospensione è subordinata alla valutazione dell'impresa, che può rifiutare o posticipare la fruizione del periodo formativo richiesto in presenza di motivate esigenze di natura tecnico-organizzativa.

Il *rinnovo del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del settore Trasporto Aereo* <sup>(314)</sup>, sottoscritto il 7 febbraio 2025, introduce significative novità in materia di permessi per motivi di studio. In particolare, viene ampliata la platea dei beneficiari, includendo anche i lavoratori e le lavoratrici a tempo indeterminato che intendano intraprendere percorsi universitari o post-universitari di specializzazione, a condizione che tali percorsi formativi siano svolti presso istituzioni accademiche riconosciute e risultino preventivamente concordati con l'azienda, nonché compatibili con l'organizzazione del lavoro <sup>(315)</sup>.

---

<sup>(314)</sup> Rinnovo CCNL Trasporto Aereo del 7 febbraio 2025 (Assaeroporti, Aeroporti 2030, Assaereo, Assohandlers, Assocontrol, Federcatering, Fairo e Filt-Cgil, Fit-Cisl, Uiltrasporti, Ugl Trasporto Aereo).

<sup>(315)</sup> Un ulteriore aspetto di rilievo riguarda l'equilibrio tra innovazione tecnologica e tutela dei diritti dei lavoratori. Le parti firmatarie, riconoscendo l'impatto crescente dei processi di digitalizzazione, automazione e intelligenza artificiale, si sono impegnate a promuovere l'adozione di strumenti

Un elemento di particolare interesse riguarda il modo in cui la formazione si inserisce nei nuovi sistemi di inquadramento professionale. Essa assume infatti una funzione strategica, finalizzata – almeno nelle intenzioni dichiarate – a una più puntuale individuazione dei fabbisogni professionali e a una più mirata progettazione delle iniziative formative. In tale contesto, si prevede che, a fronte di mutate esigenze tecniche o organizzative, il datore di lavoro possa proporre ai dipendenti percorsi formativi o di addestramento, finalizzati all’acquisizione delle competenze necessarie per ricoprire nuove posizioni lavorative. L’adesione del lavoratore a tali percorsi comporta un monitoraggio costante dei progressi formativi e dei livelli di apprendimento raggiunti, così che, al termine della formazione, l’azienda possa procedere a una verifica del possesso degli *standard* professionali richiesti. Qualora l’esito della valutazione sia positivo, il lavoratore potrà essere riclassificato, adeguando il proprio inquadramento alle nuove competenze acquisite.

Nel *rinnovo Edilizia artigianato* del 4 maggio 2022 <sup>(316)</sup>, le Parti firmatarie, concordando sulla necessità di favorire i processi di qualificazione del personale dipendente, hanno rimesso alla contrattazione di secondo livello l’introduzione di meccanismi di premialità contributiva a favore delle imprese collegati alla riduzione della permanenza dei dipendenti nel *1° livello* e alla denuncia di tutte le ore lavorabili in *Cassa edile/Edilcassa*. È stato, inoltre, valorizzato il ruolo formativo dell’imprenditore artigiano edile nel sistema della

---

tecnologici all’interno delle imprese, assicurando al contempo il rispetto delle normative vigenti in materia di protezione dei dati personali e salvaguardia della riservatezza dei dipendenti. Cfr. F. ALIFANO, C. ASTOLFI, A. DELLA VECCHIA, M. MIGLIORINO, C. NARDO, S. PROSDOCIMI, F. SIMONINI, A. ZANONI, *Per una storia della Contrattazione Collettiva in Italia/264 – Il rinnovo della Parte Generale del CCNL Trasporto Aereo: novità in tema di welfare e conciliazione nel settore dei trasporti*, in *farecontrattazione.it*, Adapt.

<sup>(316)</sup> Accordo di rinnovo del CCNL 30 gennaio 2020 per i lavoratori dipendenti delle imprese artigiane e delle piccole e medie imprese industriali dell’edilizia e affini (CNA Costruzioni, Anaepa-Confartigianato Edilizia, Fiae-Casartigiani, Clai Edilizia e Feneal-Uil, Filca-Cisl, Fillea-Cgil).

formazione continua dei lavoratori mediante il riconoscimento alla figura del *mastro formatore artigiano* della facoltà di contribuire alla formalizzazione del processo formativo dei dipendenti attraverso l'intervento attivo nei percorsi professionalizzanti <sup>(317)</sup>.

Nel *rinnovo del CCNL Chimico-farmaceutico* <sup>(318)</sup>, sottoscritto il 13 giugno 2022, un'ampia parte dell'intesa è stata dedicata alle linee-guida sulla trasformazione digitale. Nella sezione dedicata al *Lavoro*, suddivisa in quattro aree (*Organizzazione del lavoro, Competenze e formazione, Occupazione e occupabilità e Coinvolgimento e partecipazione*), assume grande rilevanza il binomio *innovazione-formazione* quale chiave per affrontare il cambiamento in atto. Tra i punti più significativi rispetto alle prime due aree, vi sono la realizzazione di piani formativi per sviluppare la cultura digitale su tutta la popolazione aziendale, l'individuazione di nuove figure professionali con competenze correlate e nuovi modelli organizzativi e la possibile introduzione nei premi di partecipazione di obiettivi di miglioramento connessi alla trasformazione digitale <sup>(319)</sup>.

Nell'*ipotesi di rinnovo del CCNL gas-acqua* del 30 settembre 2022 <sup>(320)</sup>, le Parti hanno sottolineato la centralità della formazione in un contesto caratterizzato da una profonda trasformazione nelle metodologie e tecnologie utilizzate, prevedendo sperimentalmente, per il triennio di vigenza del contratto collettivo, un'offerta formativa pro-capite di 27 ore, misure specifiche per i neoassunti e i lavoratori di età superiore ai 60 anni, così da assicurare loro una adeguata

---

<sup>(317)</sup> Per una più ampia ricostruzione, si rinvia a M. PROIETTI, *Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/111 – Il rinnovo del CCNL Edilizia Artigianato: incrementi salariali e nuove figure per la crescita del settore*, in *Boll. ADAPT*, 2022, 24.

<sup>(318)</sup> Ipotesi di accordo di rinnovo del CCNL per gli addetti all'industria chimica, chimico-farmaceutica, delle fibre chimiche e dei settori abrasivi, lubrificanti e GPL (Federchimica, Farindustria e Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil).

<sup>(319)</sup> Cfr. L. CITTERIO, *Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/110 – Il rinnovo del CCNL Chimico-Farmaceutico, tra conferme e innovazione*, in *Boll. ADAPT*, 2022, 24.

<sup>(320)</sup> Ipotesi di accordo per il rinnovo del CCNL Gas-Acqua del 30 settembre 2022 (Utilitalia, Proxigas, Anfida, Assogas e Filctem-Cgil, Femca-Cisl e Uiltec-Uil).

(ri)collocazione nei rimodernati cicli produttivi e, nell'ottica di tutelare l'occupabilità, la documentazione e certificazione dei percorsi di formazione svolti.

Con il *rinnovo del CCNL per i lavoratori dell'industria edilizia e dei settori affini* <sup>(321)</sup>, siglato il 29 febbraio 2024, sono state introdotte importanti novità in materia di formazione e qualificazione professionale. Il *Formedil*, in collaborazione con le Parti sociali, è incaricato di definire un *Catalogo Formativo Nazionale* (CFN), al quale tutte le scuole edili dovranno allineare la propria offerta formativa. Le imprese iscritte al sistema bilaterale potranno accedere gratuitamente ai corsi inclusi nel CFN, compresi quelli obbligatori in materia di sicurezza. A supporto della qualificazione del settore, è stato istituito un *Fondo territoriale* finanziato da un contributo dello 0,20% della retribuzione imponibile, che eroga incentivi economici alle imprese in regola, in base alla partecipazione ai corsi formativi e alla composizione dell'organico. Tra questi, *bonus* fino a 500 euro per la formazione professionale, premi legati alla presenza di operai di livello superiore in organico e *voucher* formativi da 100 euro per ciascun lavoratore in determinati casi. Il contratto introduce, inoltre, un sistema di progressione automatica per gli operai che frequentano con esito positivo i percorsi formativi previsti, nonché nuove aliquote contributive per il finanziamento della formazione degli operai di primo livello. È prevista anche la formazione obbligatoria di 16 ore per i tecnici neoassunti in cantiere e l'aggiornamento triennale di 6 ore in materia di salute e sicurezza. Tutti i percorsi formativi verranno tracciati

---

<sup>(321)</sup> Rinnovo del CCNL per i lavoratori dell'industria edilizia e dei settori affini del 29 febbraio 2024 (Confapi Aniem e Feneal-Uil, Filca-Cisl, Fillea-Cgil).

nella *Carta di Identità Professionale Edile* (CIPE), rilasciata dal sistema delle *Casse edili* <sup>(322)</sup>.

Il **CCNL per gli Addetti al Settore Elettrico** <sup>(323)</sup>, sottoscritto l'11 febbraio 2025, ha accolto una serie di proposte avanzate dalle Parti sociali con l'obiettivo di potenziare l'occupabilità della forza lavoro e di facilitare l'inserimento di nuove professionalità nel settore. Tra le misure più rilevanti figura l'introduzione del libretto formativo in formato digitale, uno strumento finalizzato a registrare in modo strutturato e trasparente i percorsi formativi seguiti e le competenze acquisite da ciascun lavoratore. Tale dispositivo consentirà la tracciabilità e la trasferibilità delle competenze, migliorando la mobilità professionale e la valorizzazione del capitale umano.

Infine, un ulteriore sviluppo significativo riguarda l'introduzione di strumenti di certificazione delle competenze e la registrazione formale delle attività formative svolte. Attraverso tali pratiche si punta a garantire un riconoscimento strutturato e trasparente dei percorsi di sviluppo professionale, valorizzando l'investimento formativo sia per il lavoratore sia per l'impresa.

Nell'**ipotesi rinnovo CCNL attività minerarie** <sup>(324)</sup> del 13 luglio 2022, vi è un'ampia parte dedicata al tema della formazione, la quale, ai sensi dello stesso accordo, *«si conferma il principale metodo di accompagnamento e strumento che permette l'evoluzione delle competenze delle skills professionali a sostegno di una maggiore produttività e competitività del canale e allo stesso tempo permette di valorizzare e ampliare l'occupabilità dei lavoratori nel settore»*. Per

---

<sup>(322)</sup> M. MANELLI, *Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/257 – Il nuovo CCNL Edilizia ANIEM: un occhio di riguardo per la formazione*, in *Boll. ADAPT*, 2025, 6.

<sup>(323)</sup> CCNL per gli Addetti al Settore Elettrico del 11 febbraio 2025 (Elettricità Futura, Utilitalia, assieme a Enel S.p.A., GSE S.p.A., Terna S.p.A., Energia Libera e Filctem-Cgil, Flaei-Cisl, Uiltec-Uil).

<sup>(324)</sup> Ipotesi di accordo di rinnovo del CCNL Attività Minerarie (Assorisorse e Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec Uil).

realizzare tale obiettivo, viene prospettata la predisposizione di nuove linee guida e moduli formativi, l'implementazione delle attività formative e di addestramento e la necessità di un più ampio coinvolgimento della rappresentanza dei lavoratori per la definizione dei programmi di formazione continua, che siano anche funzionali ad una ricollocazione dei lavoratori nei nuovi mestieri. Tutte le tappe del percorso formativo verranno certificate nel libretto individuale.

#### **4.4. L'istituzione di Commissioni sull'inquadramento**

Merita attenzione un'altra tendenza emersa negli ultimi anni e riscontrabile in un numero significativo di contratti collettivi nazionali: l'istituzione di commissioni paritetiche dedicate alla riforma dell'inquadramento.

Questi organismi, pur variando nelle denominazioni e nelle modalità operative, sono accomunati dall'obiettivo di elaborare o ripensare criteri innovativi per la classificazione e la valorizzazione del personale, oppure di promuovere iniziative sperimentali in materia.

Tali attività, nella maggior parte dei casi, sono affidate alla contrattazione di livello aziendale, alla quale spetta il compito di dare concreta attuazione ai processi di riforma.

Nel *rinnovo Tessile-abbigliamento-moda* <sup>(325)</sup> del 28 luglio 2021, ad esempio, le Parti firmatarie, riconoscendo che i cambiamenti organizzativi e tecnologici del sistema produttivo e l'evoluzione del rapporto tra impresa e mercato stanno influenzando profondamente sulle prestazioni richieste ai lavoratori, hanno convenuto di istituire una *Commissione tecnica paritetica* con il compito, fra gli altri, di «analizzare e valutare l'opportunità di proporre l'introduzione di nuovi

---

<sup>(325)</sup> Ipotesi di accordo per il rinnovo del CCNL per le imprese ed i lavoratori del settore Tessile-abbigliamento-moda (SMI, Confindustria Moda e Femca-Cisl, Filctem-Cgil, Uiltec-Uil).

*criteri applicativi e/o regolamentazioni che prevedano il riconoscimento e la valorizzazione della professionalità, con particolare riferimento a forme di pluralità di mansioni che determinano l'arricchimento della professionalità, a figure professionali innovative, a comportamenti organizzativi di particolare interesse aziendale (quali la disponibilità a lavorare in gruppo, a rilevare e valutare le difettosità, a proporre soluzioni, a gestire gli imprevisti, a trasferire le competenze) o, in via generale, la valorizzazione delle competenze richieste dall'azienda ed acquisite anche tramite idonei percorsi formativi».*

Con il **rinnovo del CCNL Farmacie speciali** <sup>(326)</sup>, siglato il 7 luglio 2022, le Parti firmatarie hanno convenuto di costituire una *Commissione paritetica* con il compito di monitorare l'evoluzione normativa e le conseguenti applicazioni della Farmacia dei servizi e di indicare proposte di implementazione e/o di adeguamento della classificazione del personale dipendente <sup>(327)</sup>.

Anche nel **rinnovo Attività minerarie** <sup>(328)</sup> del 13 luglio 2022, una delle principali novità è consistita nell'introduzione di una *Commissione paritetica* incaricata di definire le necessarie implementazioni all'attuale sistema classificatorio e di individuare le nuove professionalità determinatesi nel processo produttivo. Nelle more dei risultati dei lavori della *Commissione*, sono stati inseriti all'interno del sistema di inquadramento i seguenti profili professionali: *addetto cernita* e *addetto alla conduzione di pala* (8° livello), *cernitore con*

---

<sup>(326)</sup> Ipotesi di accordo di rinnovo del CCNL per i dipendenti delle imprese gestite o partecipate dagli enti locali, esercenti farmacie, parafarmacie, magazzini farmaceutici all'ingrosso, laboratori farmaceutici (Assofarm e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil).

<sup>(327)</sup> Per una più approfondita analisi, si rinvia a J. SARACCHINI, *Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/118 – Il rinnovo del CCNL "Farmacie Speciali": incrementi salariali e nuovi modelli di flessibilità contrattata*, in *Boll. ADAPT*, 2022, 30.

<sup>(328)</sup> Ipotesi di accordo di rinnovo del CCNL Attività minerarie 11 aprile 2019 (Assorisorse e Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil).

*almeno un anno di esperienza e palista con almeno un anno di esperienza (7° livello) (329).*

La medesima impostazione è riscontrabile nel *rinnovo Gas-acqua* (330) del 30 settembre 2022, ove le Parti stipulanti, al fine di gestire i profondi cambiamenti che hanno interessato il settore, hanno istituito una *Commissione nazionale bilaterale* con l'obiettivo di definire una proposta complessiva di riforma del sistema di classificazione del personale (331).

Nell'*ipotesi di rinnovo del CCNL pelli e ombrelli* (332) del 26 maggio 2023, si segnala, che nel triennio di vigenza del contratto opererà un'apposita *Commissione Tecnica paritetica per l'inquadramento* con il compito di individuare e classificare “*mansioni obiettivamente nuove*”, nonché di quelle che in seguito ad innovazioni tecnologiche abbiano subito “*trasformazioni tali da far loro assumere una diversa tipologia*”. La *Commissione*, accertata preliminarmente la propria competenza, esaminerà il contenuto professionale della mansione individuata, elaborerà la relativa esemplificazione e procederà all'inquadramento sulla base dei criteri contrattuali, anche con eventuale ricorso ad elementi di valutazione concordemente ritenuti idonei. Le conclusioni, cui la *Commissione* perverrà di comune accordo, saranno sottoposte alle Organizzazioni stipulanti, per la ratifica e una volta che saranno state concordemente accolte integreranno il CCNL. La *Commissione* effettuerà attività di ricerca e di confronto per verificare motivazioni, criteri di elaborazione e di

---

(329) Cfr. C. CATALANO, *Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/122 – Formazione e transizione ecologica nel rinnovo del CCNL attività minerarie*, in *Boll. ADAPT*, 2022, 33.

(330) Ipotesi di accordo del CCNL Gas-acqua 7 novembre 2019 (Utilitalia, Proxigas, Anfida, Assogas e Filctem-Cgil, Femca-Cisl e Uiltec-Uil; sottoscritto per adesione da Cisl-Federenergia e Ugl Chimici).

(331) Cfr. S. PROSDOCIMI, *Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/127 – Il rinnovo gas-acqua, fra tutela dei lavoratori e della produttività*, in *Boll. ADAPT*, 2022, 36.

(332) Ipotesi di accordo di rinnovo del CCNL per gli addetti alle industrie manifatturiere delle pelli e succedanei e ombrelloni e ombrelloni (Assopellettieri, Confindustria Moda e Filctem-Cgil, Femca-Cisl e Uiltec-Uil).

attuazione nonché effetti pratici di esperienze innovative. I lavori di studio della *Commissione* e di approfondimento – anche presso le aziende – si dovranno concludere entro i successivi dodici mesi, con l’obiettivo di presentare anche alle parti firmatarie una proposta condivisa di nuovo inquadramento professionale.

Nel *CCNL per il settore Terziario, Distribuzione e Servizi* <sup>(333)</sup>, sottoscritto il 22 marzo 2024, le Parti hanno previsto l’istituzione di una *Commissione tecnica* appositamente incaricata di elaborare, nel corso della vigenza contrattuale, esemplificazioni professionali riferite al comparto dei servizi e alle principali aree operative incluse nell’ambito di applicazione del contratto. Contestualmente, è stata rilevata la necessità di introdurre una nuova classificazione relativa alle assunzioni mediante contratto di apprendistato professionalizzante. Sebbene tale revisione non sia stata immediatamente attuata, si è stabilito di rinviarne la definizione a un successivo accordo, inizialmente previsto entro giugno 2024, ma successivamente prorogato fino al 31 ottobre dello stesso anno. L’effettiva implementazione di tale misura è avvenuta con la sottoscrizione dell’accordo integrativo del 4 novembre 2024. Inoltre, è stato attribuito ad una *Commissione* anche il compito, da svolgersi entro il 31 dicembre 2025, di promuovere il ruolo strategico della formazione, attraverso l’individuazione di strumenti adeguati allo sviluppo e all’aggiornamento delle competenze professionali, in linea con le trasformazioni in atto nel settore <sup>(334)</sup>.

Con il *rinnovo del CCNL Uneba* <sup>(335)</sup> del 24 gennaio 2025 sono stati introdotti aggiornamenti all’articolo 81, che disciplina l’istituzione

---

<sup>(333)</sup> CCNL per il settore Terziario, Distribuzione e Servizi del 22 marzo 2024 (Confesercenti e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs).

<sup>(334)</sup> Y. GIOVANNONI, *Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/261 – CCNL Terziario, Distribuzione e Servizi: Confesercenti e le associazioni sindacali di settore firmano il rinnovo*, in *Boll. ADAPT*, 2025, 9.

<sup>(335)</sup> Rinnovo CCNL Uneba del 24 gennaio 2025 (Uneba e Fp-Cgil, Fisascat-Cisl, Fp-Cisl, Uiltucs e Uil-Fpl).

della *Commissione Tecnica Nazionale Paritetica*. Tale organo ha il compito di individuare strumenti efficaci per favorire lo sviluppo delle competenze professionali e per valorizzarne la crescita concreta. Inoltre, la *Commissione* sarà chiamata ad esaminare la coerenza dei profili professionali attualmente presenti nella classificazione del personale, al fine di verificarne l'adeguatezza rispetto all'evoluzione dei ruoli e delle funzioni nel settore.

Infine, va segnalato nuovamente il ***rinnovo del CCNL Elettrici*** del 11 febbraio 2025, in cui le Parti negoziali, spingendosi oltre le dichiarazioni di principio sull'innovazione tecnologica, hanno istituito un *Osservatorio settoriale congiunto e paritetico*. Tra le sue funzioni rientra anche il monitoraggio dell'applicazione del regolamento europeo sull'intelligenza artificiale, con particolare attenzione agli effetti sull'organizzazione del lavoro, nella prospettiva di cogliere le opportunità offerte dalle nuove tecnologie, attenuarne i rischi e garantire il rispetto del quadro normativo vigente (art. 6.2-ter). In tal modo, si riconosce esplicitamente che l'intelligenza artificiale può incidere sia sulla mobilità interna all'impresa, sia sulla natura stessa della prestazione lavorativa, rendendo necessario un confronto strutturato e di livello intersindacale sull'attuazione del regolamento europeo, improntato ai principi di precauzione e prevenzione del rischio. Nel medesimo spirito, va richiamato anche il lavoro svolto dalla *Commissione paritetica nazionale* istituita con l'accordo di rinnovo del 2022, incaricata di analizzare l'evoluzione dei profili professionali alla luce delle trasformazioni tecnologiche e organizzative. I risultati di questa attività – resi pubblici in coerenza con l'enfasi normativa attuale sul principio di trasparenza – si collocano nel solco tracciato dall'area contrattuale introdotta nel 2019 per governare nuove attività, quali l'efficienza energetica e le fonti rinnovabili. La *Commissione* ha

osservato l'emergere di modelli organizzativi più flessibili, soprattutto nei contesti maggiormente esposti all'innovazione tecnologica, e ha proposto una revisione degli inquadramenti professionali, articolata su tre livelli (base, intermedio, avanzato), corrispondenti a gradi diversi di complessità delle competenze richieste <sup>(336)</sup>.

## **5. Il ruolo della contrattazione collettiva aziendale**

In molti settori produttivi, l'assenza o l'inadeguatezza di interventi strutturali concreti e tempestivi, promossi a livello nazionale ed aventi ad oggetto la struttura inquadramentale e salariale, hanno sollecitato uno sforzo suppletivo ad opera della contrattazione aziendale finalizzato a valorizzare il contenuto e il valore effettivo della professionalità attesa ed espressa in un determinato contesto organizzativo <sup>(337)</sup>.

Al momento, infatti, nonostante i suoi limiti <sup>(338)</sup>, la contrattazione collettiva aziendale sembra rappresentare la sede ideale per l'adozione di una pluralità di interventi tarati sulle specifiche esigenze della singola impresa, quali, ad esempio, l'elaborazione di una definizione convenzionale della professionalità, la programmazione o la modifica diretta del sistema di inquadramento del personale mediante

---

<sup>(336)</sup> Cfr. S. BOLOGNA, *Contrattazione nazionale e professionalità tecnologiche. Un'indagine empirica nel lavoro privato*, op. cit., pp. 253-254.

<sup>(337)</sup> In argomento, si rimanda nuovamente alle analisi di D. MOSCA, P. TOMASSETTI, *La valorizzazione economica della professionalità nella contrattazione aziendale*, op. cit., pp. 791 ss.; R. CIAVARELLA, *Un'indagine sul ruolo della contrattazione di secondo livello nei processi di innovazione*, op. cit., pp. 272 ss.

<sup>(338)</sup> Il principale limite della contrattazione di secondo livello risiede nella sua "limitata" competenza: eccettuate le ipotesi di deroga previste dall'art. 8 del d.l. n. 138/2011, essa opera, infatti, esclusivamente nelle materie espressamente delegate al livello decentrato dal CCNL. Tale assetto, fondato sul "principio del rinvio", formalizzato a partire dal Protocollo del 20 luglio 1993, è stato confermato dagli accordi interconfederali del 28 giugno 2011 e 21 settembre 2011, dal Protocollo del 31 maggio 2013 e infine dal Testo Unico sulla rappresentanza del 10 gennaio 2014. In quest'ultima fonte si ravvisa, secondo autorevole dottrina, anche un'applicazione del principio del *ne bis in idem* contrattuale, in forza del quale la contrattazione decentrata non può nuovamente disciplinare materie già oggetto di regolazione a livello superiore. Sul punto, si legga G. SANTORO PASSARELLI, *Il contratto aziendale in deroga*, in *DLM*, 2015, 2, pp. 273 ss.

l'introduzione di nuove figure professionali o l'aggiornamento di quelle attuali, l'istituzione di complessi sistemi di formazione continua, lo sviluppo di un approccio retributivo per competenze, c.d. "*skill-based pay system*", basato sullo strumento della c.d. "*skill evaluation*", e la costituzione di commissioni/osservatori allo scopo di promuovere la partecipazione dei lavoratori e delle loro rappresentanze <sup>(339)</sup>.

Nell'*integrativo Gucci* <sup>(340)</sup> del 19 luglio 2017 è stato introdotto un innovativo sistema di valutazione e sviluppo del personale, articolato in base a tre macroaree professionali: *Business*, *Staff* e *Operations*. Il nuovo modello prevede una valutazione annuale basata su due dimensioni: i comportamenti agiti (*Come*) e il raggiungimento degli obiettivi (*Cosa*). La valutazione del *Come* si fonda su quattro indicatori: *Know-how* (precisione e consapevolezza organizzativa), *Interazione* (relazioni e comunicazione), *Problem Solving* (capacità di adattamento e resilienza), e *Accountability* (orientamento al risultato e responsabilità). Ciascun fattore è misurato su una scala da 1 a 5, con esiti che possono risultare inferiori, conformi o superiori alle aspettative. Hanno accesso a questa valutazione i lavoratori con almeno un anno di anzianità. La dimensione del *Cosa* si riferisce al grado di raggiungimento degli obiettivi annuali, individuali o di *team*, anch'essi valutati su scala da 1 a 5. Vi rientrano i dipendenti a tempo indeterminato (assunti entro il 31 agosto dell'anno di riferimento) e quelli a termine con contratti di almeno 12 mesi. Entrambe le valutazioni confluiscono in un colloquio formale, cui segue la possibilità di contestazione mediante ricorso a una commissione paritetica. L'esito delle valutazioni ha effetti diretti sia sulla

---

<sup>(339)</sup> Per una analisi sull'evoluzione delle pratiche partecipative nella contrattazione collettiva, si rinvia a D. MARINO, *La partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese nella contrattazione collettiva*, in *DRI*, 2020, 4, pp. 1024 ss.

<sup>(340)</sup> Integrativo Gucci del 19 luglio 2017 (Gucci e RSU, Filctem-Cgil, Femca-Cisl).

retribuzione fissa – che distingue un *Valore I* di mercato e un *Valore Gucci* interno – sia sul salario variabile. Per i lavoratori neoassunti o assegnati a ruoli più complessi, sono previsti *Percorsi di avvicinamento*, con progressione retributiva subordinata al pieno raggiungimento degli obiettivi <sup>(341)</sup>.

Nell'*integrativo della San Benedetto* <sup>(342)</sup> del 5 luglio 2018, le Parti hanno fornito una definizione compiuta del concetto di professionalità. Si legge, infatti, che «*la professionalità è una caratteristica prevalentemente propria dell'individuo*» definibile come «*l'insieme di conoscenze ed esperienze, capacità personali sviluppate e consolidate nel tempo, finalizzate al raggiungimento degli obiettivi aziendali*», con la conseguenza che «*la professionalità non dev'essere il semplice mantenimento delle competenze già acquisite, ma deve rappresentare inoltre la capacità di evolversi, di saper cogliere costantemente le opportunità di miglioramento offerte per riconvertire poi in nuove attività e performance di cui necessita l'azienda*».

Con l'*accordo Bonfiglioli* <sup>(343)</sup> del 22 luglio 2021, le Parti firmatarie hanno concordato sull'esigenza di riprogettare la struttura interna del premio di risultato nella convinzione che esso rappresenti uno strumento idoneo a promuovere la partecipazione dei lavoratori alla vita organizzativa e che sia un fattore capace di incidere profondamente sull'ambiente lavorativo. La peculiarità dell'accordo risiede nella centralità che viene riservata alla formazione. La novità è, infatti, rappresentata dall'inserimento di quest'ultima all'interno della struttura del premio di risultato che viene suddivisa in due parti: da un lato, gli

---

<sup>(341)</sup> Cfr. A. CARBONE, *Inquadramento, formazione e welfare: il modello Gucci*, in *Boll. ADAPT*, 2017, 32.

<sup>(342)</sup> Accordo integrativo San Benedetto del 5 luglio 2018 (San Benedetto e RSU, Fai-Cisl, Flai-Cgil).

<sup>(343)</sup> Accordo Bonfiglioli del 22 luglio 2021 (Bonfiglioli Riduttori, Bonfiglioli con l'assistenza di Confindustria Emilia Area Centro e il coordinamento sindacale di Bonfiglioli Riduttori e Bonfiglioli, rappresentato dal coordinamento RSU aziendale, assistito dalla Segreteria regionale Fiom-Cgil e dalle Segreterie provinciali di Fiom-Cgil, Fim-Cisl e Uilm-Uil).

*Indicatori gestionali* e, dall'altro, la *Valorizzazione della formazione tecnica, digitale e della cultura della sicurezza*. Gli indicatori gestionali sono tre ed hanno un "peso" differente espresso in percentuale: *efficienza* (è la misurazione della capacità di ogni singolo sito produttivo di migliorare l'utilizzo dei fattori produttivi); *qualità* (misura la qualità della produzione attraverso l'analisi dei reclami dei clienti); *puntualità delle consegne* (rappresenta il livello della produzione pianificata rispetto alla data in cui i prodotti vengono resi disponibili alla spedizione). Tali indicatori sono volti a misurare la competitività e la sostenibilità del singolo sito produttivo. Ad ogni sito viene, infatti, rimessa la misurazione dei propri indicatori e il calcolo del premio di risultato in base a quanto previsto analiticamente dall'allegato A. La parte dedicata alla valorizzazione della formazione tecnica, digitale e della cultura della sicurezza, esprime la volontà delle parti di valorizzare alcuni dei tratti distintivi del Gruppo attraverso la massima diffusione ed il conseguente accrescimento del patrimonio di competenze individuale e collettivo. L'accordo, infatti, collega una significativa percentuale del *pay out* complessivo alla frequenza di due ore e cinque minuti di formazione tecnica e digitale e di un'ora di formazione sulla cultura della sicurezza. L'intesa prevede che la formazione sia svolta per mezzo della *Bonfiglioli Academy*, una apposita piattaforma aziendale dedicata all'apprendimento e allo sviluppo delle competenze. È necessario evidenziare che le Parti firmatarie hanno previsto quale condizione per l'erogabilità del premio, la solidità economica e finanziaria dell'azienda. Tale parametro si intende soddisfatto laddove l'EBIT globale del gruppo relativo all'esercizio di riferimento sia maggiore o uguale al 70% del *target* annuale. L'intesa si innesta in quel processo di riforma avviato dal rinnovo Metalmeccanici industria del 5 febbraio 2021. Le Parti hanno,

infatti, sottolineato la coerenza dell'accordo Bonfiglioli con quanto stabilito a livello di settore. La scelta del gruppo di legare il premio di risultato a parametri quali la formazione e la professionalizzazione dei lavoratori potrebbe rappresentare un esempio utile ad altre realtà operanti nel settore metalmeccanico per avviare quel processo di riforma della regolazione del premio di produzione affinché quest'ultimo tenga conto della qualità del lavoro e valorizzi lo sviluppo dei lavoratori <sup>(344)</sup>.

Con l'*accordo Benetton* <sup>(345)</sup> del 9 settembre 2021, le Parti firmatarie hanno previsto un premio annuale *welfare* riconosciuto in proporzione al numero di ore medie *pro capite* di formazione fruite tramite la piattaforma *Colors Academy*, messa a disposizione dall'azienda <sup>(346)</sup>.

Nell'*accordo Ansaldo Energia* <sup>(347)</sup> del 23 novembre 2021, è stato, invece, recepito il nuovo sistema di classificazione introdotto dal CCNL Metalmeccanici industria del 5 febbraio 2021. Una ampia parte dell'intesa è stata, infatti, dedicata alle modalità di conversione dei livelli di inquadramento previsti dal precedente sistema con quelli del nuovo. Le parti hanno, inoltre, concordato di introdurre un *Coefficiente retributivo professionale*, volto a valorizzare le diverse professionalità ricondotte al *livello B3*, nel quale sono stati inquadrati i livelli più alti della precedente categoria impiegatizia (*ex livelli 8 e 8S*), che verrà

---

<sup>(344)</sup> Per una più ampia ricostruzione, si rinvia a F. REGGIANI, *Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/49 – Accordo Bonfiglioli: partecipazione, formazione e sviluppo*, in *Boll. ADAPT*, 2021, 30.

<sup>(345)</sup> Accordo Benetton del 9 settembre 2021 (Benetton Group assistita da Assoindustria Venetocentro e RSU, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil).

<sup>(346)</sup> Cfr. G. IMPELLIZZIERI, *Politiche attive del lavoro e contrattazione collettiva: una prima ricognizione*, in *DRI*, 2022, n. 1, pp. 188 ss.

<sup>(347)</sup> Accordo Ansaldo Energia del 23 novembre 2021 (Direzione aziendale Ansaldo Energia e la RSU, insieme ai rappresentanti territoriali di Fim-Cisl, Fiom-Cgil e Uilm-Uil e Confindustria Genova).

riconosciuto in base ad una valutazione delle competenze tecniche e gestionali acquisite e consolidate dai dipendenti nel proprio ruolo <sup>(348)</sup>. L'*accordo FAR* <sup>(349)</sup> del 28 febbraio 2022 prevede l'attivazione di una *Commissione bilaterale* con l'obiettivo di stimolare un coinvolgimento attivo e collaborativo delle parti sul tema dell'inquadramento e degli eventuali passaggi di livello. È stata introdotta, inoltre, una *Carta delle competenze e della professionalità*, con l'obiettivo di descrivere il livello professionale raggiunto da ogni lavoratore, il suo percorso formativo, i corsi frequentati, le mansioni svolte e quelle eventualmente di sua competenza in base all'esperienza maturata <sup>(350)</sup>.

Con l'*accordo Stiga* <sup>(351)</sup> del 9 maggio 2022 è stata istituita una *Commissione congiunta*, composta da rappresentanti della RSU e da rappresentanti dell'azienda, con lo scopo di evidenziare se le professionalità agite in azienda corrispondano alle declaratorie contrattuali e di verificare la possibilità di modificare o adattare queste ultime alle peculiarità del contesto aziendale. Al fine di valorizzare le diverse professionalità agite, inoltre, le Parti hanno riconosciuto la necessità di favorire interventi formativi finalizzati alla crescita professionale individuale e di valutare l'adozione di strumenti volti ad agevolare il ricambio intergenerazionale <sup>(352)</sup>.

Nell'*accordo Hitachi Energy Italy* <sup>(353)</sup> del 7 giugno 2022, le Parti hanno concordato di costituire specifiche *Commissioni paritetiche*, a

---

<sup>(348)</sup> Per una più ampia ricostruzione, si rinvia a G. IACOBELLIS, G. PIGNI, *Per una storia della Contrattazione Collettiva in Italia/70 – Nuovo Sistema di Inquadramento in Ansaldo Energia*, in *Boll. ADAPT*, 2021, 42.

<sup>(349)</sup> Accordo FAR del 21 febbraio 2022 (FAR e la RSU assistita dalla Fiom-Cgil).

<sup>(350)</sup> Cfr. M. DE FILIPPIS, *Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/98 – Accordo FAR S.r.l.: il fil rouge tra professionalità, flessibilità organizzativa e maggiori tutele*, in *Boll. ADAPT*, 2022, 16.

<sup>(351)</sup> Accordo Stiga del 9 maggio 2022 (Stiga, assistita da Assindustria Venetocentro e la RSU, assistita da Fim-Cisl, Fiom-Cgil e Uilm-Uil).

<sup>(352)</sup> Per una più approfondita analisi, si rinvia a C. ALTILIO, *Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/100 – Il rinnovo del Contratto Collettivo Aziendale di Stiga S.p.A.: tra flessibilità organizzativa e welfare aziendale*, in *Boll. ADAPT*, 2022, 18.

<sup>(353)</sup> Accordo Hitachi Energy Italy del 7 giugno 2022 (Hitachi Energy Italy, assistita da Assindustria Venetocentro e la RSU, assistite dalle OO.SS. territoriali di Fiom-Cgil, Uilm-Uil e Fim-Cisl).

livello di stabilimento, con l'obiettivo di effettuare un approfondimento inquadramentale sulla base delle declaratorie e dei criteri di professionalità enunciati dal CCNL Metalmeccanici industria del 5 febbraio 2021, con la possibilità di provvedere ad eventuali adattamenti anche attraverso la creazione di sistemi di bilanciamento delle competenze dei lavoratori <sup>(354)</sup>. Il 22 aprile 2024 è stato sottoscritto un **nuovo accordo integrativo di secondo livello** <sup>(355)</sup>, valido per il triennio 2024-2027. L'intesa conferma la struttura degli organismi già istituiti con l'accordo del 2022, tra cui l'*Osservatorio Strategico* Fim, Fiom, Uilm e il Coordinamento Nazionale delle medesime organizzazioni sindacali. L'azienda ribadisce il proprio impegno strategico nell'ambito della formazione continua, promuovendo percorsi di aggiornamento e riqualificazione professionale (*up-skilling* e *re-skilling*) come strumenti essenziali per sostenere l'evoluzione delle competenze, garantire elevati standard qualitativi e favorire lo sviluppo del capitale umano. In questa prospettiva, le Parti riconoscono anche l'importanza dei *Comitati bilaterali di Pilotaggio* come spazi strutturati di confronto e verifica condivisa <sup>(356)</sup>.

Nell'**accordo Brembo S.p.A.** <sup>(357)</sup> del 5 settembre 2023, risulta prioritaria la volontà delle Parti di rafforzare il sistema di capitalizzazione delle competenze dei lavoratori. In particolare, per i lavoratori assunti con contratto a tempo determinato, viene confermata la presenza di una lista di nominativi, in cui confluiscono le persone che non sono state confermate al termine del rapporto di lavoro a tempo determinato. L'inserimento in dette liste viene subordinato, fra le altre

---

<sup>(354)</sup> Cfr. F. REGGIANI, *Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/114 – Accordo Hitachi Energy Italy S.p.A.: flessibilità, competitività e partecipazione*, in *Boll. ADAPT*, 2022, 26.

<sup>(355)</sup> Accordo Hitachi Energy Italy del 22 aprile 2024 (Hitachi Energy Italy e le RSU, assistite dalle OO.SS. territoriali di Fiom-Cgil, Uilm-Uil e Fim-Cisl).

<sup>(356)</sup> G.M. BARRO, *Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/211 – Il nuovo accordo integrativo Hitachi Rail STS, all'insegna del work-life balance*, in *Boll. ADAPT*, 2024, 22.

<sup>(357)</sup> Accordo Brembo S.p.A. del 5 settembre 2023 (Brembo S.p.A., assistita da Confindustria Bergamo, e le RSU, assistite dalle OO.SS. territoriali di Fim-Cisl, Fiom-Cgil e Uilm-Uil).

cose, alla valutazione della sussistenza dei requisiti di professionalità e competenza richiesti per ricoprire la specifica mansione. Un meccanismo simile a quello appena delineato viene pattuito anche in riferimento all'istituto della somministrazione. Chiaramente, le Parti subordinano l'impegno dell'Azienda alla coerenza delle competenze e delle professionalità e alle condizioni di *business* e di mercato che rendono effettivamente necessari e possibili detti inserimenti. In mancanza di dette condizioni, è previsto un incontro *ad hoc* per analizzare ed approfondire gli eventuali motivi di difficoltà. Sempre con riferimento alla valorizzazione delle professionalità dei lavoratori, fermo restando quanto disposto dall'art. 1, Sez. Quarta, Titolo II, paragrafo 2.1 del CCNL vigente in merito al passaggio degli operai dal *livello D1* al *livello D2*, nonché quanto previsto dal vigente sistema aziendale delle schede di professionalità, Brembo S.p.A. si riserva di verificare, per i lavoratori inseriti in figure professionali articolate su più livelli, i criteri di professionalità previsti dal CCNL stesso (*autonomia-responsabilità gerarchico/funzionale, competenza tecnico-specifica, competenze trasversali, polivalenza, polifunzionalità, miglioramento continuo ed innovazione correlati ai nuovi sistemi integrati di gestione*) decorsi 12 mesi dall'inizio del rapporto di lavoro al fine di valutare preventivamente l'opportunità o meno del passaggio al livello superiore. Viene inserito anche un capitolo relativo alla formazione, in cui le Parti rafforzano il ruolo della *Commissione Formazione*. In particolare, viene elevato a duecento ore triennali il monte ore messo a disposizione a livello individuale per i corsi finalizzati a conseguire un titolo legale di studio <sup>(358)</sup>.

---

<sup>(358)</sup> Per una più ampia ricostruzione, si rinvia a G. LIGORIO, *Per una storia della Contrattazione Collettiva in Italia/177 – Accordo Brembo S.p.A.: professionalità e competenze al centro del tavolo negoziale*, in *Boll. ADAPT*, 2023, 39.

Con l'*ipotesi di rinnovo dell'accordo integrativo aziendale Ferrero del 6 ottobre 2023* <sup>(359)</sup>, le Parti introducono una serie di misure volte a valorizzare la formazione e la crescita professionale dei lavoratori. L'intesa definisce percorsi di sviluppo delle competenze coerenti con l'obiettivo di una maggiore qualificazione dei rapporti di lavoro e con il processo di digitalizzazione della produzione, promosso attraverso il programma interno denominato *Smart Factory*. In questo quadro, si istituiscono corsi mirati alla formazione di nuove figure professionali nei settori della logistica, della sicurezza, del *Lean manufacturing* e della sostenibilità ambientale. Al termine dei percorsi formativi, viene previsto – a seconda dei casi – il riconoscimento del 3° o del 4° *livello* di inquadramento contrattuale. Contestualmente, l'accordo sottolinea l'esigenza di investire nella formazione continua del personale. A tal fine, si organizzano corsi in materia di salute e sicurezza sul lavoro, competenze informatiche e lingua inglese, con registrazione e certificazione degli apprendimenti all'interno di un libretto formativo digitale, introdotto per ogni dipendente <sup>(360)</sup>.

Nell'*accordo integrativo aziendale Granarolo S.p.A. del 12 ottobre 2023* <sup>(361)</sup>, le Parti convengono sull'opportunità di identificare congiuntamente percorsi formativi tesi alla qualificazione e riqualificazione professionale, anche al fine di valorizzare i dipendenti e garantire una effettiva fungibilità degli operatori sulle macchine e creare così figure polivalenti e/o polifunzionali.

---

<sup>(359)</sup> L'ipotesi di rinnovo dell'accordo integrativo aziendale Ferrero del 6 ottobre 2023 (Gruppo Ferrero e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil).

<sup>(360)</sup> Cfr. C. INNAMORATI, *Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/178 – Il rinnovo del contratto integrativo Ferrero: l'esempio di un sistema di relazioni industriali maturo e improntato al dialogo*, in *Boll. ADAPT*, 2023, 40.

<sup>(361)</sup> Accordo di rinnovo integrativo aziendale Gruppo Granarolo S.p.A. del 12 ottobre 2023 (Granarolo S.p.A., Cascaria Podda, Industria Latticini G.Cuomo, Mulino Formaggi, Unconventional e Venchiaredo e Fai-Cisl, Flai-Cgil e Uila-Uil).

L'*accordo integrativo Sanlorenzo* del 26 ottobre 2023 <sup>(362)</sup> introduce, per il quadriennio 2023–2026, una struttura innovativa del premio di risultato, fondata su un sistema che combina indicatori aziendali e individuali. In particolare, per quanto concerne la componente individuale, le Parti hanno convenuto di ancorare parte del premio alla partecipazione attiva dei lavoratori a iniziative formative di almeno due ore annue, promosse all'interno della *Sanlorenzo Academy*. Tali percorsi, incentrati su salute, sicurezza e ambiente, mirano a rafforzare la cultura della prevenzione e a valorizzare la formazione continua quale strumento di crescita professionale e di consapevolezza sui temi della sostenibilità e della tutela della persona nei luoghi di lavoro.

L'*accordo aziendale Saipem S.p.A.* <sup>(363)</sup>, sottoscritto il 12 settembre 2024, definisce i criteri per l'erogazione del *Premio di Produttività, Redditività e Partecipazione* per l'anno 2024, in linea con le linee guida stabilite dal protocollo triennale 2023–2025. L'intesa individua quattro ambiti di riferimento: *redditività aziendale* (misurata tramite l'*EBITDA adjusted*), *produttività* (valutata attraverso indicatori come il tasso di ricostituzione del *backlog*, la formazione interna e i *KPI gestionali*), *impatto ambientale* (riduzione delle emissioni di gas serra) e *inclusività di genere* (percentuale di presenza femminile in azienda). Il sistema premiale, interamente collegato a parametri oggettivi e monitorabili, prevede importi variabili in base ai risultati ottenuti e all'inquadramento contrattuale, con valori crescenti per livelli professionali più alti. In particolare, il riconoscimento economico legato alla produttività e all'ambiente è calcolato secondo formule proporzionali o decrescenti, mentre il premio per l'inclusione femminile segue una scala fissa non

---

<sup>(362)</sup> L'accordo integrativo Sanlorenzo del 26 ottobre 2023 (Sanlorenzo S.p.A. e Feneal-Uil, Filca-Cisl e Fillea-Cgil).

<sup>(363)</sup> L'accordo aziendale Saipem S.p.A. del 12 settembre 2024 (Saipem S.p.A. e Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil).

soggetta a riparametrizzazione. L'accordo interviene esclusivamente sulla parte variabile della retribuzione e stabilisce che nel 2025 si terrà un confronto tra le Parti per la verifica dei risultati e la definizione dei parametri per l'anno successivo <sup>(364)</sup>.

Con l'*accordo di percorso finalizzato a governare il processo di trasformazione digitale di Intesa Sanpaolo* <sup>(365)</sup>, sottoscritto il 23 ottobre 2024, è stata istituita una nuova sede di confronto partecipativo, il *Comitato per la trasformazione digitale*, con il compito di monitorare gli effetti dell'innovazione tecnologica, in particolare sull'operatività delle filiali. Questo organismo si affianca alle strutture previste dal *Protocollo sulle relazioni industriali del 14 aprile 2021*, configurandosi come il primo tavolo aziendale espressamente dedicato al tema della digitalizzazione. La sua istituzione ricalca, su scala aziendale, il modello del Comitato nazionale bilaterale previsto dal rinnovo del CCNL del settore bancario del 23 novembre 2023, volto a valutare l'impatto delle nuove tecnologie sul lavoro. L'intesa prevede, inoltre, un piano occupazionale di 3.500 assunzioni a tempo indeterminato. Dal punto di vista sindacale, questa fase di ricambio generazionale è interpretata come una trasformazione profonda della composizione professionale del personale, sempre più orientata verso profili tecnico-digitali – come gli *ingegneri informatici* – a scapito delle figure più tradizionali nel settore bancario, quali economisti, giuristi e ragionieri <sup>(366)</sup>.

---

<sup>(364)</sup> Per una più ampia ricostruzione, V. DI VAIO, *Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/236 – La disciplina di Saipem S.p.A. in materia di premio di produttività, redditività e partecipazione*, in *Boll. ADAPT*, 2024, 35.

<sup>(365)</sup> Accordo di percorso sulla trasformazione digitale di Intesa Sanpaolo (Gruppo Intesa Sanpaolo e Fabi, First-Cisl, Fisac-Cgil, Uilca, Unisin).

<sup>(366)</sup> D. PORCHEDDU, *Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/251 – Il percorso di transizione digitale in Intesa Sanpaolo, tra nuovi organi bilaterali e ricambio occupazionale*, in *Boll. ADAPT*, 2025, 4.

Nel nuovo ***Protocollo sulle Relazioni Industriali TIM*** <sup>(367)</sup> firmato il 17 febbraio 2025, viene attribuita particolare rilevanza alla formazione, considerata un elemento strategico per affrontare efficacemente le trasformazioni tecnologiche e le evoluzioni del mercato del lavoro. In questo quadro, le Parti firmatarie hanno concordato di avvalersi di *Fondimpresa* – il fondo interprofessionale per la formazione continua – al fine di progettare e attuare percorsi formativi su misura per i dipendenti di TIM S.p.A. L'obiettivo di tali interventi è la riqualificazione delle competenze professionali, con particolare attenzione all'impatto della digitalizzazione e alla riorganizzazione dei processi aziendali. Azienda e organizzazioni sindacali collaboreranno attivamente per favorire la valorizzazione delle competenze esistenti e l'acquisizione di nuove capacità, attraverso iniziative formative che consentano ai lavoratori di affrontare con successo le sfide di un contesto occupazionale in continua trasformazione <sup>(368)</sup>.

Tra gli elementi di maggiore rilievo introdotti dall'***accordo aziendale siglato in Autogrill*** <sup>(369)</sup> il 17 febbraio 2025, spicca la revisione del sistema di erogazione del premio di risultato. Rispetto alla precedente impostazione, incentrata esclusivamente sulle *performance* dei singoli punti vendita, il nuovo modello adotta un approccio più articolato, che tiene conto sia dei risultati complessivi dell'azienda sia di quelli ottenuti a livello locale. Il premio si compone di una *Quota base*, riconosciuta a tutte le lavoratrici e i lavoratori in funzione dell'andamento economico dell'intera impresa, e di una *Quota aggiuntiva*, destinata a coloro che operano nei punti vendita con *performance* superiori alla media. La

---

<sup>(367)</sup> Nuovo Protocollo sulle Relazioni Industriali in TIM del 17 febbraio 2025 (TIM S.p.A e SLC-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom-Uil).

<sup>(368)</sup> A. CIREDDU, *Per una storia della Contrattazione Collettiva in Italia/265 –Nuovo Protocollo sulle Relazioni Industriali in TIM: un'intesa innovativa tra azienda e sindacati in un settore in crisi*, in *Boll. ADAPT*, 2025, 13.

<sup>(369)</sup> Accordo aziendale Autogrill 17 febbraio 2025 (Autogrill Italia e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil).

*Quota base* è prevista in progressiva crescita nel corso della validità triennale dell'accordo, fino a raggiungere i 200 euro nel 2027, mentre l'importo massimo annuo individuale, comprensivo anche della *Quota aggiuntiva*, può arrivare fino a 1.400 euro lordi <sup>(370)</sup>.

---

<sup>(370)</sup> F. CHIRICO, *Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/263 – Il nuovo accordo aziendale Autogrill: tra revisione del premio di risultato e miglioramento dell'organizzazione vita-lavoro*, in *Boll. ADAPT*, 2025, 12.

## OSSERVAZIONI CONCLUSIVE:

### LUCI E OMBRE DI UNA RIVOLUZIONE IN CORSO

La ricerca svolta si è sviluppata lungo il crinale dove il diritto del lavoro incontra uno dei suoi momenti di trasformazione più rapidi e complessi. Il punto di partenza è stato l'osservazione di un fenomeno concreto: il lavoro che cambia, nelle sue forme, nei suoi contenuti e nel modo in cui viene vissuto. L'analisi ha posto in relazione il dato normativo con le profonde mutazioni tecnologiche, organizzative e culturali che, negli ultimi anni, hanno ridisegnato l'orizzonte delle mansioni e della professionalità.

In questo contesto, la figura del *lavoratore creativo* è emersa quale chiave di lettura privilegiata: non come modello esclusivo, ma come espressione emblematica di un'epoca in cui competenze tecniche, capacità relazionali e attitudine all'innovazione si fondono in un profilo professionale dinamico, orientato alla qualità del contributo e al dialogo con la tecnologia, più che alla mera esecuzione di compiti rigidamente definiti.

Questa prospettiva ha permesso di cogliere come l'evoluzione del lavoro, alimentata dalla transizione digitale e dai paradigmi di Industria 4.0, non si limiti a modificare gli strumenti e i processi produttivi, ma agisca in profondità sulla composizione qualitativa delle attività e sulle relazioni che le sorreggono. La diffusione di modelli organizzativi più orizzontali, aperti alla partecipazione e alla condivisione della conoscenza, sembra tracciare un percorso in cui la professionalità diventa sempre più una combinazione di competenze tecnico-specialistiche, capacità di apprendimento continuo e sensibilità relazionale. Tuttavia, la piena valorizzazione di tali elementi richiede che l'innovazione tecnologica sia accompagnata da strategie formative mirate, affinché uomo e macchina possano cooperare in un rapporto di

complementarità, evitando che il potenziale trasformativo si riduca a un mero adattamento di vecchi schemi a nuovi strumenti.

Su questo sfondo, l'analisi del quadro normativo e contrattuale – a partire dalla riforma dell'art. 2103 c.c. – ha evidenziato come il tentativo legislativo di introdurre maggiore flessibilità nelle mansioni non abbia ancora trovato un'applicazione uniforme. La contrattazione collettiva, pur mostrando segnali di attenzione al tema, si è mossa secondo traiettorie non sempre allineate all'impianto del 2015, preferendo spesso soluzioni di adattamento alle trasformazioni tecnologiche e produttive piuttosto che una traduzione diretta delle nuove previsioni legislative. In questo contesto, la tutela della professionalità appare formalmente ridimensionata ma non soppressa, e il principio di equivalenza delle mansioni, seppur indebolito, sembra conservare un possibile spazio di applicazione in sede giurisprudenziale.

Le sperimentazioni esaminate mettono in luce le criticità nella tenuta dei nuovi sistemi classificatori, spiegabili anche alla luce degli interessi contrapposti che si collocano agli estremi della metaforica “funne” che le Parti sociali continuano a tirare: da un lato, il timore datoriale di perdere discrezionalità nella determinazione delle progressioni salariali; dall'altro, la cautela sindacale verso meccanismi retributivi più variabili, basati su valutazioni della professionalità individuale che potrebbero ampliare la discrezionalità del datore di lavoro e incidere sull'equilibrio del rapporto di subordinazione. Tali dinamiche si accentuano nei settori privi di adeguate infrastrutture tecnico-professionali o in quelli *labour intensive*, dove il richiamo alla valorizzazione delle competenze rischia di tradursi in politiche di gestione del personale orientate soprattutto al contenimento dei costi e all'incremento delle prestazioni richieste.

Un ruolo significativo in questa fase è svolto dalla contrattazione aziendale, che si conferma la dimensione più sensibile alle dinamiche delle mansioni e potenzialmente più adatta a introdurre sperimentazioni creative, calibrate sulle specificità del contesto produttivo. Le esperienze analizzate mostrano, tuttavia, che tale livello negoziale si concentra più frequentemente su schemi retributivi, premianti o meno, in parte collegati alle competenze e alla professionalità, e soprattutto sul versante della formazione. In questo campo, sono emersi strumenti diversificati: ore aggiuntive di aggiornamento, “*Academy*” aziendali, scuole interne, oltre a un crescente coinvolgimento delle rappresentanze sindacali nell’individuazione dei bisogni formativi e nella valutazione dei risultati.

Si registra, inoltre, una progressiva – seppur non omogenea – affermazione di una concezione dinamica della professionalità, capace di spostare l’attenzione dal tempo di lavoro e dalle mansioni “oggettive” ai risultati e alle competenze effettivamente espresse. Tuttavia, nella maggior parte dei casi, il collegamento tra professionalità e retribuzione avviene ancora in ottica integrativa e premiale, secondo logiche di “*management by objectives*”, piuttosto che mediante un adeguamento dei minimi contrattuali.

L’insieme delle evidenze raccolte lascia emergere un sistema in cui innovazione e inerzia convivono, in un equilibrio instabile che riflette tanto la complessità delle trasformazioni in atto quanto la difficoltà di armonizzarle con i tempi e le logiche della regolazione collettiva <sup>(371)</sup>. La velocità con cui il mercato e l’organizzazione del lavoro mutano non trova ancora un corrispettivo lineare nella capacità delle relazioni

---

<sup>(371)</sup> Si fa riferimento alle profetiche parole di Marco Biagi che, già nel 2001, affermava: «*Il mercato e l’organizzazione del lavoro si stanno evolvendo con crescente velocità: non altrettanto avviene per la regolazione dei rapporti di lavoro*» (M. BIAGI, *Competitività e risorse umane: modernizzare la regolazione dei rapporti di lavoro*, in RIDL, 2001, 3, I, pp. 257-258).

industriali di adattarsi; eppure, proprio in questo spazio di tensione – come nella fune tesa tra due forze opposte – si gioca la possibilità di costruire un diritto del lavoro capace di accompagnare, e non soltanto inseguire, le traiettorie del cambiamento.

## BIBLIOGRAFIA

- ACOCCELLA N., LEONI R. (2010), *La riforma della contrattazione: redistribuzione perversa o produzione di reddito?*, in *RIE*, 2, pp. 237 ss.
- ALAIMO A. (2023), *Il Regolamento sull'Intelligenza Artificiale dalla proposta della Commissione al testo approvato del Parlamento. Ha ancora senso il pensiero pessimistico?*, in *Federalismi.it*, 25, pp. 133 ss.
- ALAIMO A. (2024), *I nuovi termini del discorso giuridico sulla partecipazione dei lavoratori. Partecipazione organizzativa e diretta versus partecipazione diretta: per una dialettica senza contrapposizione*, in *WP Massimo D'Antona.IT*, 480.
- ALBANO R., BERTOLINI S., CURZI Y., FABBRI T., PARISI T. (2017), *DigitAgile: l'ufficio nel dispositivo mobile. Opportunità e rischi per i lavoratori e aziende*, in *Osservatorio MU.S.I.C. Working Paper Series*, 3.
- ALESSANDRINI G. (2017), *Competences and European Framework: Which Critical Approach in front of The Great Transformation?*, in *E-Journal of International and Comparative Labour Studies*, 6, 3.
- ALESSANDRINI G. (2018), *Critical Thinking e Key Competences dei millennials nel contesto Industry 4.0: nuove "sfide e responsabilità" della formazione universitaria*, in *Professionalità Studi*, 5, I, pp. 39 ss.
- ALESSI C. (2004), *Professionalità e contratto di lavoro*, Giuffrè.
- ALESSI C. (2018), *Professionalità, contratto di lavoro e contrattazione collettiva, oggi*, in *Professionalità Studi*, II, 1, pp. 23 ss.

- ALESSI C. (2024), *Intelligenza artificiale, professionalità e contratto di lavoro*, in CHIAROMONTE W., VALLAURI M.L. (a cura di), *Trasformazioni, valori e regole del lavoro. Scritti per Riccardo Del Punta*, vol. III, Firenze University Press, pp. 21 ss.
- ALESSI C., RAVELLI F. (2020), *Commento all'art. 2103 cod. civ.*, in DEL PUNTA R., SCARPELLI F. (a cura di), *Codice Commentato del lavoro*, Ipsoa, pp. 436 ss.
- ALIAJ A., BERLESE R., PRODI E., SEGHEZZI F. (2019), *Formazione e impiego produttivo delle competenze per Industria 4.0: una rassegna ragionata della letteratura sul tema e alcuni spunti progettuali*, in *Professionalità Studi*, 3, II, pp. 114 ss.
- ALIFANO F., ASTOLFI C., DELLA VECCHIA A., MIGLIORINO M., NARDO C., PROSDOCIMI S., SIMONINI F., ZANONI A. (2025), *Per una storia della Contrattazione Collettiva in Italia/264 – Il rinnovo della Parte Generale del CCNL Trasporto Aereo: novità in tema di welfare e conciliazione nel settore dei trasporti*, in *farecontrattazione.it*, Adapt.
- ALOISI A., DE STEFANO V. (2020), *Il tuo capo è un algoritmo. Contro il lavoro disumano*, Laterza.
- ALTILIO C. (2022), *Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/100 – Il rinnovo del Contratto Collettivo Aziendale di Stiga S.p.A.: tra flessibilità organizzativa e welfare aziendale*, in *Boll. ADAPT*, 18.
- ALVESSON M., SPICER A. (2017), *Il paradosso della stupidità. Il potere e le trappole della stupidità nel mondo del lavoro*, Raffaello Cortina Editore.

- ALVINO I. (2016), *Il micro-sistema dei rinvii al contratto collettivo nel d.lgs. n. 81 del 2015: il nuovo modello della competizione fra i livelli della contrattazione collettiva*, in *RIDL*, I, pp. 658 ss.
- AMENDOLA F. (2017), *Art. 13. Prestazione del lavoro*, in AMOROSO G., DI CERBO V., MARESCA A. (a cura di), *Diritto del lavoro, Vol. I*, Giuffrè.
- ANDERSON C. (2013), *Makers. Il ritorno dei produttori. Per una nuova rivoluzione industriale*, Rizzoli Etas.
- ARANGUREN A. (1961), *La qualifica nel rapporto di lavoro*, Giuffrè.
- ARCHER M. (1995), *Realist Social Theory: The Morphogenetic Approach*, Cambridge University Press.
- ARNTZ M., GREGORY T., ZIERAHN U. (2016), *The Risk of Automation for Jobs*, in *OECD Countries. A Comparative Analysis, OECD Social, Employment and Migration Working Paper*, 189.
- AUTOR D.H. (2015), *Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation*, in *Journal of Economic Perspectives*, 29, 3, pp. 3 ss.
- AVONDOLA A. (2016), *La riforma dell'art. 2103 c.c. dopo il Jobs Act*, in *RIDL*, 3, pp. 369 ss.
- BALDISSERA A. (1982), *Professionalità: un solo termine per molti significati*, in *Studi Organizzativi*.
- BALLETTI E. (2018), *I poteri del datore di lavoro tra legge e contratto*, in *DML*, 20, pp. 63 ss.
- BARBIERI M. (2022), *Europa/Italia: a che serve il salario minimo legale*, in *LDE*, 2, pp. 1 ss.

- BARBIERI M. (2023a), *Il salario minimo tra discussione politica e giurisprudenza*, in *LDE*, 3, pp. 2 ss.
- BARBIERI M. (2023b), *Innovazioni tecnologico-organizzative e inquadramenti nei rinnovi dei CCNL delle imprese private*, in *LLI*, 9, 1, pp. 3 ss.
- BARRO G.M. (2024), *Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/211 – Il nuovo accordo integrativo Hitachi Rail STS, all’insegna del work-life balance*, in *Boll. ADAPT*, 22.
- BARTOLOTTA M.E. (2024), *Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/185 – Il nuovo CCNL Consorzi di Bonifica e di Miglioramento fondiario: classificazione, bilateralità e aumenti dei minimi tabellari*, in *Boll. ADAPT*, 4.
- BATTISTONI F., COMO E. (2015), *Economia collaborativa e innovazione nelle imprese cooperative: opportunità emergenti e sfide per il futuro*, in *Rivista dell’Impresa Sociale*, disponibile all’indirizzo: <https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/economia-collaborativa-e-innovazione-nelle-imprese-cooperative>.
- BAVARO V. (2008), *Il tempo nel contratto di lavoro subordinato. Critica sulla de-oggettivazione del tempo-lavoro*, Cacucci.
- BAVARO V. (2023), *“Adeguate”, “sufficiente”, “povero”, “basso”, “dignitoso”: il salario in Italia fra principi giuridici e numeri economici*, in *RGL*, 4, pp. 510 ss.
- BAVARO V. (2025), *Il giusto salario nel diritto italiano*, in RAFFI A., ALLEVA P., GUERRA M.C. (a cura di), *Il lavoro tossico nella società attuale. Proposte di bonifica*, il Mulino, pp. 83 ss.
- BELLAVISTA A. (2004), *La derogabilità assistita nel d.lgs. n. 276/2003*, in *WP CSDLE “Massimo D’Antona”.IT*, 35.

- BELLAVISTA A. (2015a), *Il nuovo art. 2103 c.c. nel Jobs Act*, in [www.dirittisocialie cittadinanza.org](http://www.dirittisocialie cittadinanza.org).
- BELLAVISTA A. (2015b), *Jobs act: la nuova disciplina delle mansioni*, in [www.quotidianogiuridico.it](http://www.quotidianogiuridico.it).
- BELLAVISTA A., SANTUCCI R. (a cura di) (2022), *Tecnologie digitali, poteri datoriali e diritti dei lavoratori*, Giappichelli.
- BEOZZO M., COLOMBO M. (2019), *Nuovi paradigmi formativi per una nuova integrazione tra scuola e lavoro: sviluppare la cultura dell'apprendistato attraverso il seamless learning*, in *Professionalità Studi*, 4, II, pp. 52 ss.
- BERTAGNA G. (2004), *Valutare tutti, valutare ciascuno. Una questione pedagogica*, La Scuola.
- BERTAGNA G. (2006), *Pensiero manuale. La scommessa di un sistema educativo di istruzione e di formazione di pari dignità*, Rubbettino.
- BERTAGNA G. (2011), *Apprendistato e formazione in impresa*, in *DRI*, 4, pp. 1027 ss.
- BERTAGNA G. (2013), *Significato e modalità pedagogiche dei tirocini curricolari ed extra-curricolari*, in BERTAGNA G., BURATTI U., FAZIO F., TIRABOSCHI M., *La regolazione dei tirocini formativi in Italia dopo la legge Fornero. L'attuazione a livello regionale delle Linee-guida 24 gennaio 2013: mappatura e primo bilancio*, Adapt Labour Studies E-Book Series, pp. 56 ss.
- BERTAGNA G., CASANO L., TIRABOSCHI M. (2013), *Apprendimento permanente e certificazione delle competenze*, in BURATTI U., CASANO L., PETRUZZO L. (a cura di), *Certificazione delle competenze Prime riflessioni sul decreto legislativo 16 gennaio 2013*, pp. 49 ss.

- BIAGI M. (2001), *Competitività e risorse umane: modernizzare la regolazione dei rapporti di lavoro*, in *RIDL*, 3, I, pp. 257 ss.
- BIASI M. (a cura di) (2024), *Diritto del lavoro e intelligenza artificiale*, Giuffrè.
- BINI S. (2015), *Dall'equivalenza professionale all'equivalenza economica delle mansioni. Questioni ermeneutiche e prime osservazioni*, in *ADL*, 6, pp. 1240 ss.
- BOCCIA ARTIERI G., MICONI M., GIGLIETTO F. (2022), *Gli influencer. Chi sono, come lavorano, perché ci influenzano*, Il Mulino.
- BODEGA D., SCARATTI G. (2013), *Organizzazione*, Egea.
- BOLOGNA S. (2018), *Mansioni e derogabilità individuale assistita*, in *Temilavoro.it*.
- BOLOGNA S. (2025), *Contrattazione nazionale e professionalità tecnologiche. Un'indagine empirica nel lavoro privato*, in *RGL*, 2, pp. 250 ss.
- BONAZZI G. (2005), *Il cambiamento del paradigma organizzativo nel 20 secolo: alcune ripercussioni sulle convinzioni profonde*, in *Sociologia del lavoro*, 1, pp. 24 ss.
- BORELLI S., BRINO V., FALERI C., LAZZERONI L., TEBANO L., ZAPPALÀ L. (2022), *Lavoro e tecnologie. Dizionario del diritto del lavoro che cambia*, Giappichelli.
- BOSCO N. (2015), *Per non smettere di imparare: saperi che comunicano*, in *Salute e Società*, 3, pp. 19 ss.
- BOZZONI S., VENTURI P., ZANDONAI F., PIANGERELLI L., CAROLI S. (2018), *Lo sviluppo di modelli organizzativi distribuiti e distributivi*

*nell'economia della conoscenza e il ruolo delle piattaforme cooperative*, in *Professionalità Studi*, 5, I, pp. 59 ss.

BRANCATO S. (2009), *La fabbrica del valore. Media, immaginario e produzione culturale*, Liguori.

BRINO V. (2006), *La certificazione dei contratti di lavoro tra qualificazione del rapporto e volontà assistita*, in *LD*, 2-3, pp. 383 ss.

BROLLO M. (1997), *La Mobilità del lavoratore*, Giuffrè.

BROLLO M (2015a), *Disciplina delle mansioni (art. 3)*, in CARINCI F. (a cura di), *Commento al D.Lgs. 15 giugno 2015, n. 81: le tipologie contrattuali e lo jus variandi*, Adapt e-Book, 48, pp. 29 ss.

BROLLO M. (2015b), *La disciplina delle mansioni dopo il Jobs Act*, in *ADL*, 6, pp. 1161 ss.

BROLLO M. (2020), *Inquadramento e ius variandi. Modifica delle mansioni e trasferimento del lavoratore*, in SANTORO-PASSARELLI G. (a cura di), *Diritto e processo del lavoro. Privato e pubblico, Tomo I*, Utet, pp. 768 ss.

BRYNJOLFSSON E., MCAFEE A. (2014), *La nuova rivoluzione delle macchine*, Feltrinelli.

BUBBIO R., CANDEO S., LA CAVA M. (2019), *Seamless learning nelle organizzazioni: utopia o realtà? Un viaggio tra neuroscienze ed ecosistemi formativi per comprendere le sfide delle aziende 4.0*, in *Professionalità Studi*, 4, II, pp. 88 ss.

BUTERA F. (1972), *I frantumi ricomposti. Struttura e ideologia nel declino del «taylorismo» in America*, Marsilio.

- BUTERA F. (1981), *La professionalità come forza produttiva e come istituzione*, in *SL*, 14, pp. 3 ss.
- BUTERA F. (1987), *Il lavoro nella rivoluzione industriale tecnologica*, in *GDLRI*, 36, pp. 740 ss.
- BUTERA F. (1990), *Il castello e la rete*, Franco Angeli.
- BUTERA F. (2005), *Tecnologia, organizzazione e lavoro: il progetto e la persona*, in *SL*, pp. 45 ss.
- BUTERA F. (2013), *Service professions. Le professioni dei servizi nelle organizzazioni come fattore chiave per la competitività e contro la disoccupazione*, in *SO*, 2, pp. 91 ss.
- BUTERA F. (2017a), *L'evoluzione del mondo del lavoro e il ruolo della istruzione e formazione tecnica superiore*, in *Professionalità Studi*, 1, I, pp. 92 ss.
- BUTERA F. (2017b), *Lavoro e organizzazione nella quarta rivoluzione industriale: la nuova progettazione socio-tecnica*, in *L'Industria*.
- BUTERA F., THURMAN J.E. (1984), *Automation and work design*, North-Holland.
- CALÀ F. (1999), *Il trasferimento del lavoratore*, Cedam.
- CALCATERRA L. (2023), *L'art. 2103 c.c. dopo il jobs act e la latitudine dell'obbligo di repêchage*, in *Labor*, 6.
- CAMPESE N. (2023), *Commento alla tabella dei minimi contrattuali*, in BAVARO V., FOCARETA F., LASSANDARI A., SCARPELLI F. (a cura di), *Commentario al Contratto collettivo nazionale dei metalmeccanici*, Futura, pp. 516 ss.
- CANEVE S., CUCCHISI F., FERRAGUZZO A., MARTINI G., MENEGOTTO M., PAPINI G., RIZZI E., SALA J. (2025), *Per una storia della*

*contrattazione collettiva in Italia/267 – Rinnovo UNEBA: aumenti salariali, più attenzione ai temi di genere e novità sul sistema di classificazione e inquadramento*, in *Boll. ADAPT*, 14.

CARABELLI U. (2004), *Organizzazione del lavoro e professionalità: una riflessione su contratto di lavoro e post-taylorismo*, in *GDLRI*, 101, pp. 1 ss.

CARIA S., GARIBALDO F., RINALDINI M. (2024), *La produzione nell'era digitale: nuove sfide per organizzazione, lavoro e competenze*, in *DL*, 38, pp. 509 ss.

CARBONE A. (2017), *Inquadramento, formazione e welfare: il modello Gucci*, in *Boll. ADAPT*, 32.

CARINCI F. (1985), *Rivoluzione tecnologica e diritto del lavoro: il rapporto individuale*, in *AIDLASS, Rivoluzione tecnologica e diritto del lavoro. Atti dell'VIII Congresso*.

CARINCI F. (1988), *L'inquadramento dei lavoratori: l'evoluzione storica*, in *Studi in memoria di Marino Offeddu*, Cedam.

CARUSO B. (2007), *Occupabilità, formazione e «capability» nei modelli giuridici di regolazione dei mercati del lavoro*, in *GDLRI*, 113, pp. 1 ss.

CARUSO B. (2018), *Strategie di flessibilità funzionale dopo il Jobs Act: fordismo, post-fordismo e industria 4.0*, in *GDLRI*, 157, pp. 81 ss.

CARUSO B. (2019), *Il sindacato tra funzioni e valori nella “grande trasformazione”. L'innovazione sociale in sei tappe*, in *WP CSDLE “Massimo D'Antona”.IT*, 394.

- CARUSO B., RICCI G. (1994), *Sistemi e tecniche retributive*, in CARUSO B., ZOLI C., ZOPPOLI L. (a cura di), *La retribuzione. Struttura e regime giuridico*, Jovene, pp. 37 ss.
- CASASCHI C., GIRALDO M., SCOLARI A. (2013), *Il tirocinio come esperienza formativa della persona: la dimensione pedagogica*, in BERTAGNA G., BURATTI U., FAZIO F., TIRABOSCHI M., *La regolazione dei tirocini formativi in Italia dopo la legge Fornero. L'attuazione a livello regionale delle Linee-guida 24 gennaio 2013: mappatura e primo bilancio*, Adapt Labour Studies E-Book Series, pp. 317 ss.
- CASILLI A. (2020), *Schiavi del clic. Perché lavoriamo tutti per il nuovo capitalismo?*, Feltrinelli.
- CATALANO C. (2022), *Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/122 – Formazione e transizione ecologica nel rinnovo del CCNL attività minerarie*, in *Boll. ADAPT*, 33.
- CAUSARANO P. (2018), *Dimensioni e trasformazioni della professionalità*, in CIPRIANI A., GRAMOLATI A., MARI G. (a cura di), *Il lavoro 4.0: la Quarta Rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, pp. 159 ss.
- CAZZOLA G. (2016), *La lunga battaglia per l'inquadramento unico, nella rubrica Storia delle relazioni industriali*, in [www.ildiariodellavoro.it](http://www.ildiariodellavoro.it).
- CELLA G.P. (1972), *Divisione del lavoro e iniziativa operaia*, De Donato.
- CERULO M. (2018), *Sociologia delle emozioni*, Il Mulino.
- CESTER C. (2016), *La modifica in pejus delle mansioni nel nuovo art. 2103 c.c.*, in *GDLRI*, 149, pp. 167 ss.

- CHIRICO F. (2025a), *Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/262 – Il rinnovo del contratto del turismo (Assoturismo-Confesercenti)*, in *Boll. ADAPT*, 11.
- CHIRICO F. (2025b), *Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/263 – Il nuovo accordo aziendale Autogrill: tra revisione del premio di risultato e miglioramento dell'organizzazione vita-lavoro*, in *Boll. ADAPT*, 12.
- CIAVARELLA R. (2025), *Un'indagine sul ruolo della contrattazione di secondo livello nei processi di innovazione*, in *RGL*, 2, pp. 272 ss.
- CIREDDU A. (2025a), *Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/260 – Il CCNL elettrico: temi economici, normativi e di relazioni industriali al centro del rinnovo lampo*, in *Boll. ADAPT*, 8.
- CIREDDU A. (2025b), *Per una storia della Contrattazione Collettiva in Italia/265 –Nuovo Protocollo sulle Relazioni Industriali in TIM: un'intesa innovativa tra azienda e sindacati in un settore in crisi*, in *Boll. ADAPT*, 13.
- CITTERIO L. (2022a), *Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/110 – Il rinnovo del CCNL Chimico-Farmaceutico, tra conferme e innovazione*, in *Boll. ADAPT*, 24.
- CITTERIO L. (2022b), *Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/128 – Il rinnovo del CCNL Elettrici: affrontare la transizione in atto valorizzando le relazioni industriali*, in *Boll. ADAPT*, 36.
- CIUCCIOVINO S. (2013), *Apprendimento e tutela del lavoro*, Giappichelli.
- CIUCCIOVINO S. (2024), *Risorse umane e intelligenza artificiale alla luce del regolamento (UE) 2024/1689, tra norme legali, etica e codici di condotta*, in *DRI*, 3, pp. 573 ss.

- CIUCCIOVINO S. (2025), *Trasformazioni tecnologiche e professionalità soggettiva nella prospettiva del mercato del lavoro*, in *RGL*, 2, pp. 202 ss.
- CNEL (2025), *XXVI Rapporto mercato del lavoro e contrattazione collettiva*, disponibile all'indirizzo:  
<https://www.cnel.it/Portals/0/CNEL/NOTIZIARIO%20CNEL%20PRIMO%20TRIMESTRE%202024/Rapporto%20mercato%20del%20lavoro.pdf?ver=2025-04-24-123832-037&timestamp=1745498315354>.
- COLOMBO C., DONADIO A., GALARDI A., MARINI V., SOLARI L. (2015), *The Human Side of Digital. Era digitale, capitale umano, nuovi paradigmi*, Guerini Next.
- COLOMBO M. (2025), *Alcune luci ma anche molte ombre su lavoro e formazione. Note critiche sui dati del rapporto INAPP 2024*, in *BollettinoADAPT, it*, 3.
- CORBO A. (2019), *Il seamless learning come nuova frontiera della formazione nelle imprese*, in *Professionalità Studi*, 4, II, pp. 69 ss.
- CORTI M. (2016), *Jus variandi e tutela della professionalità dopo il "Jobs Act" (ovvero cosa resta dell'art. 13 dello Statuto dei Lavoratori)*, in *VTDL*, 1, pp. 39 ss.
- CORTI M., SARTORI A. (2024), *Il Regolamento sull'IA e la Direttiva sulla Due diligence. Il contrasto allo sfruttamento del lavoro in agricoltura e la semplificazione dei controlli*, in *RIDL*, 4, III, pp. 125 ss.
- CRAWFORD V. (2021), *Né intelligente, né artificiale. Il lato oscuro dell'algoritmo*, Il Mulino.

- CRIPPA M. (2008), *Valorizzazione delle competenze e flessibilità contrattuale: verso il superamento dei sistemi rigidi di classificazione contrattuale dei lavoratori*, in *DRI*, 4, pp. 1127 ss.
- D'ADDIO F. (2018), *La tutela e lo sviluppo della professionalità nella più recente contrattazione collettiva*, in *Professionalità Studi*, II, 1, pp. 72 ss.
- D'ARCANGELO L. (2024), *La tutela del lavoratore nel trattamento dei dati personali*, Aracne.
- D'ONGHIA M. (2009), *Un itinerario sulla qualità del lavoro*, in *RGL*, 1, 2, pp. 257 ss.
- D'ONGHIA M. (2023), *Le tutele sociali dei lavoratori digitali*, in A. ALLAMPRESE A., D'ONGHIA M. (a cura di), *Materiali didattici su diritto del lavoro e digitalizzazione*, Giappichelli, pp. 161 ss.
- DAGNINO E. (2025), *Dalla Commissione europea le prime indicazioni sugli usi (proibiti) dell'IA nel rapporto di lavoro*, in *Bollettino Adapt*, 6.
- DE FILIPPIS M. (2022), *Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/98 – Accordo FAR S.r.l: il fil rouge tra professionalità, flessibilità organizzativa e maggiori tutele*, in *Boll. ADAPT*, 16.
- DELL'OLIO M. (1986), *L'oggetto e la sede della prestazione di lavoro. Le mansioni, la qualifica, il trasferimento*, in RESCIGNO P. (diretto da), *Trattato di diritto privato*, Utet, 15, I, pp. 506 ss.
- DE LUCA TAMAJO R. (2012), *Crisi economica e relazioni industriali: alcune osservazioni sull'art. 8 della legge 148/2011*, in *DRI*, 22, pp. 11 ss.

- DE MARCO L. (2005), *Brevi annotazioni in materia di ius variandi, equivalenza delle mansioni ed usi aziendali*, in *MGL*, pp. 436 ss.
- DE NOVA G. (1987), *L'oggetto del contratto: considerazioni di metodo*, in ALPA G., ZENO ZENCOVICH V. (a cura di), *I contratti di informatica*, Giuffrè, pp. 21 ss.
- DI CARLUCCIO C. (2016), *Sindacato giudiziale e autonomia collettiva nel giudizio di equivalenza delle mansioni dopo la riscrittura dell'art. 2103 cod. civ.*, in IADICICCO M.P., NUZZO V. (a cura di), *Le riforme del diritto del lavoro: politiche e tecniche normative*, Editoriale Scientifica, pp. 237 ss.
- DI CARLUCCIO C., FESTA A. (a cura di) (2024), *Il lavoro tra transizione ecologica e digitale*, Editoriale Scientifica.
- DI NOIA F. (2023), *Commento sub art. 7, sezione quarta, titolo VI*, in BAVARO V., FOCARETA F., LASSANDARI A., SCARPELLI F. (a cura di), *Commentario al Contratto collettivo nazionale dei metalmeccanici*, Futura, pp. 662 ss.
- DI VAIO V. (2024), *Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/236 – La disciplina di Saipem S.p.A. in materia di premio di produttività, redditività e partecipazione*, in *Boll. ADAPT*, 35.
- DOMINICI G. (2006), *Il contesto istituzionale nipponico e l'evoluzione della lean production*, Aracne.
- DONINI A. (2022), *Piattaforme*, in NOVELLA M., TULLINI P. (a cura di), *Lavoro digitale*, Giappichelli, pp. 25 ss.
- DONINI A. (2023), *Informazioni sui sistemi decisionali e di monitoraggio automatizzati: poteri datoriali e assetti organizzativi*, in *DLM*, 1, pp. 85 ss.

- FAIOLI M. (2024), *Perché regolare le relazioni industriali e le tutele giuslavoristiche in relazione all'intelligenza artificiale. Le sfide più complesse nel settore del credito tra rinnovo contrattuale del 2023 e dichiarazione congiunta europea del 2024*, in *Federalism.it*, 30, pp. 207 ss.
- FALSONE M. (2016a), *I rinvii nella contrattazione collettiva nel decreto legislativo 81/2015*, in *DRI*, 4, pp. 1073 ss.
- FALSONE M. (2016b), *Ius variandi e ruolo della contrattazione collettiva*, in *WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT*, 308.
- FEDELI L. (2014), *Embodiment e mondi virtuali. Implicazioni didattiche*, Franco Angeli.
- FERLUGA L. (2012), *Tutela del lavoratore e disciplina delle mansioni*, Giuffrè.
- FERLUGA L. (2016), *La dequalificazione unilaterale nella nuova disciplina delle mansioni*, in *VTDL*, 1, pp. 69 ss.
- FERLUGA L. (2017), *Le modifiche unilaterali in pejus nella disciplina delle mansioni*, in *ADL*, 22, pp. 25 ss.
- FERRANTE V. (2004), *Potere e autotutela nel contratto di lavoro subordinato. Eccezione di inadempimento, rifiuto di obbedienza, azione diretta individuale*, Giappichelli.
- FERRANTE V. (2015), *La nuova disciplina delle mansioni del lavoratore (art. 3, d. lgs. 81/2015)*, in *I Quaderni del CEDRI*, 1.
- FERRI G.B. (1992), *Il negozio giuridico tra libertà e norma*, Maggioli.
- FLICHY P. (2013), *La società degli amatori. Sociologia delle passioni ordinarie nell'era digitale*, Liguori.

- FLORIDA R. (2003), *L'ascesa della nuova classe creativa. Stile di vita, valori e professioni*, Mondadori.
- FOCARETA F. (2023), *Commento sub art. 1, sezione quarta, titolo II*, in BAVARO V., FOCARETA F., LASSANDARI A., SCARPELLI F. (a cura di), *Commentario al Contratto collettivo nazionale dei metalmeccanici*, Futura, pp. 305 ss.
- FONTANA R. (a cura di) (1980), *Professionalità e salario: dall'inquadramento unico all'appiattimento retributivo*, Editoriale Scientifica.
- FREY C.B., OSBORNE M. (2013), *The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation?*, Oxford Martin Programme.
- GABRIELLI E. (2015), *L'oggetto del contratto*, in SCHLESINGER P. (diretto da), BUSNELLI D. (continuato da), *Il Codice civile commentato*, Giuffrè.
- GALANTINO L. (1986), *I riflessi dell'innovazione tecnologica sull'inquadramento professionale e sulla struttura retributiva dei lavoratori*, in GALANTINO L., *Il Diritto del Lavoro*, 1, Giappichelli.
- GAMET L. (2024), *Il lavoratore e le due facce dell'algoritmo*, in *LDE*, 2.
- GANDINI A. (2016), *Il lavoro digitale*, La Scuola Open.
- GARGIULO U. (2015), *Lo jus variandi nel "nuovo" art. 2103 cod. civ.*, in *WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT*, 268.
- GARGIULO U., SARACINI P. (2023) (a cura di), *Parti sociali e innovazione tecnologica*, in *DML*, 15.

- GARILLI A. (2016), *La nuova disciplina delle mansioni tra flessibilità organizzativa e tutela del prestatore di lavoro*, in *GDLRI*, 2, pp. 129 ss.
- GHERA E. (1984), *Mobilità introaziendale e limiti dell'art 13 dello statuto dei lavoratori*, in *MGL*, pp. 392 ss.
- GIACCAGLIA M. (2024), *Dall'intelligenza artificiale alla cogestione algoritmica con i lavoratori?*, in *Riv. giur. amb.*, 3, pp. 432 ss.
- GIOVANNONI Y. (2025), *Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/261 – CCNL Terziario, Distribuzione e Servizi: Confesercenti e le associazioni sindacali di settore firmano il rinnovo*, in *Boll. ADAPT*, 9.
- GITTI G. (2005), *L'oggetto del contratto e le fonti di determinazione dell'oggetto dei contratti di impresa*, in *RDC*, I, pp. 11 ss.
- GIUGNI G. (1960), *Introduzione allo studio della autonomia collettiva*, Giuffrè.
- GIUGNI G. (1963), *Mansioni e qualifica nel rapporto di lavoro*, Jovene.
- GIUGNI G. (1964), *L'evoluzione della contrattazione collettiva nelle industrie siderurgica e mineraria (1953-1963)*, Giuffrè.
- GIUGNI G. (1973), *Intervento in Mansioni e qualifiche. Evoluzione e crisi dei criteri tradizionali*, in *AIDLASS, Atti delle giornate di studio di Pisa*.
- GIUGNI G. (1975), voce *Mansione e qualifica*, in *Enciclopedia del diritto*, Giuffrè, XXV, pp. 546 ss.
- GIUGNI G. (1979), *Diritto del lavoro*, voce per un'enciclopedia, in *GDLRI*, pp. 11 ss., ora in *Lavoro, legge, contratti*, Bologna, 1989.

- GIUGNI G. (1985), *Concertazione sociale e sistema politico in Italia*, in *GDLRI*, 25, pp. 54 ss.
- GIUGNI G., SCIARRA S. (2020) (a cura di), *Idee per il lavoro*, Laterza.
- GRAGNOLI E. (2016), *L'oggetto del contratto di lavoro privato e l'equivalenza delle mansioni*, in *VTDL*, pp. 3 ss.
- GUARRIELLO F. (2000), *Trasformazioni organizzative e contratto di lavoro*, Jovene.
- GUARRIELLO F. (2005), *Organizzazione del lavoro e riforma dei sistemi di inquadramento*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 3.
- HARARI Y.N. (2024), *Nexus. Breve storia delle reti di informazione dall'età della pietra all'IA*, Bompiani.
- HARTLEY J. (a cura di) (2005), *Creative Industries*, Blackwell.
- IACOBELLIS G., PIGNI G. (2021), *Per una storia della Contrattazione Collettiva in Italia/70 – Nuovo Sistema di Inquadramento in Ansaldo Energia*, in *Boll. ADAPT*, 42.
- IADEVAIA V., RESCE M. (2019), *Ecosistemi territoriali 4.0: modelli e approcci per lo sviluppo del valore del lavoro e la circolazione delle competenze*, in *Professionalità Studi*, 3, II, pp. 50 ss.
- ICHINO P. (1976), *Interesse dell'impresa, progresso tecnologico e tutela della professionalità*, in *RGL*, 4-5, pp. 481 ss.
- ICHINO P. (2000), *Il contratto di lavoro. I. Fonti e principi generali, autonomia individuale e collettiva, disciplina del mercato, tipi legali, decentramento produttivo, differenziazione dei trattamenti e inquadramento*, Giuffrè.
- IMPELLIZZIERI G. (2022), *Politiche attive del lavoro e contrattazione collettiva: una prima ricognizione*, in *DRI*, 1, pp. 188 ss.

INAPP (2024), *Lavoro e formazione. Necessario un cambio di paradigma*, disponibile all'indirizzo:

<https://www.inapp.gov.it/pubblicazioni/rapporto/edizioni-pubblicate/rapporto-inapp-2024>.

INNAMORATI C. (2023), *Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/178 – Il rinnovo del contratto integrativo Ferrero: l'esempio di un sistema di relazioni industriali maturo e improntato al dialogo*, in *Boll. ADAPT*, 40.

ISFO (1993), *Competenze trasversali e comportamento organizzativo. Le abilità di base per il lavoro che cambia*, Franco Angeli.

IVALDI S., SCARATTI G. (2015), *Competenze manageriali e costruzione sociale di conoscenza. Una ricerca sul campo*, in *SO*, 30, pp. 9 ss.

IVALDI S., SCARATTI G., TESTA E. (2019), *Oltre la misura: l'assessment come processo di costruzione sociale*, in *Professionalità Studi*, 3, II, pp. 142 ss.

LAFORGIA S. (2007), *L'art. 2103 c.c. e le clausole contrattuali di equivalenza delle mansioni: la ricerca di un equilibrio, nota a Cass. sez. lav. – sentenza dell'8 marzo 2007, n. 5285*, in *LG*, 12, pp. 1228 ss.

LAFORGIA S. (2018), *Diritti fondamentali dei lavoratori e tecniche di tutela. Discorso sulla dignità sociale*, Edizioni Scientifiche Italiane.

LAFORGIA S., COPPOLA F. (2023), *Commento sub art. 10, sezione quarta, titolo II*, in BAVARO V., FOCARETA F., LASSANDARI A., SCARPELLI F. (a cura di), *Commentario al Contratto collettivo nazionale dei metalmeccanici*, Futura, pp. 412 ss.

- LECCESE V.S. (2019), *Se il lavoro iperconnesso diventa l'occasione per scaricare sull'uomo il rischio d'impresa*, in *Guida al lavoro*, 9, pp. IX ss.
- LECCESE V.S. (2025), *Lavoratori "senza tempo"? Rischi, bisogni di protezione, opportunità*, in *LLI*, 11, 1, pp. 29 ss.
- LEMBO M. (2024), *L'intelligenza artificiale, l'identità digitale ed il digital service act: dalla disciplina comunitaria a quella nazionale*, in *Dir. comm. intern.*, 4.
- LEONE G. (2015), *La nuova disciplina delle mansioni: il sacrificio della professionalità "a misura d'uomo"*, in *LG*, 12, pp. 1101 ss.
- LEONI R. (2005), *Gli inquadramenti professionali tra modelli organizzativi, job design e contenuti del lavoro*, in *QRS*, 3, pp. 107 ss.
- LEONI R., TIRABOSCHI L., VALIETTI G. (1999), *Contrattazione a livello di impresa: partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari*, in *LRI*, 2, pp. 115 ss.
- LIGORIO G. (2023), *Per una storia della Contrattazione Collettiva in Italia/177 – Accordo Brembo S.p.A.: professionalità e competenze al centro del tavolo negoziale*, in *Boll. ADAPT*, 39.
- LISO F. (1982), *La mobilità del lavoratore in azienda: il quadro legale*, Franco Angeli.
- LISO F. (2015), *Brevi osservazioni sulla revisione della disciplina delle mansioni contenuta nel decreto legislativo n. 81/2015 e su alcune recenti tendenze di politica legislativa in materia di rapporto di lavoro*, in *WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT*, 257.

- LO FARO A. (2013), voce *Contratto collettivo (lavoro privato)*, in *Enciclopedia giuridica*, Annali VI, 1.
- LO FARO A. (2023), *New Technology and Labour Law. Selected topics*, Giappichelli.
- LOI V. (2013), *Rischio e sicurezza nel rapporto di lavoro*, in *RGL*, I, pp. 9 ss.
- LOI V. (2017), *Il lavoro nella gig economy nella prospettiva del rischio*, in *RGL*, II, pp. 259 ss.
- LONGO G.O. (2001), *Homo technologicus*, Ledizioni.
- LOY G. (2002), *I vantaggi economici per i lavoratori legati ai risultati dell'impresa*, in *DRI*, 2, pp. 175 ss.
- LOY G. (2003), *La professionalità*, in *RGL*, 4, I, pp. 764 ss.
- LUNARDON F., MENEGATTI E. (a cura di) (2024), *I nuovi confini del lavoro: la trasformazione digitale*, Italian Labour Law e-studies.
- LUSARDI R., PIRAS E.M. (2018), *Collaborazione e coordinamento nelle pratiche di cura. Forme emergenti di relazione tra pressioni istituzionali e accordi informali*, in *Studi di Sociologia*, 4, pp. 385 ss.
- LUSARDI R., TOMELLERI S. (2019), *La morfogenesi delle competenze professionali nella società della conoscenza*, in *Professionalità Studi*, 3, II, pp. 96 ss.
- MAGNANI M. (2004), *Organizzazione del lavoro e professionalità tra rapporti e mercato del lavoro*, in *GDLRI*, 101, pp. 165 ss.
- MAGONE A. (2016), *Tecnologia e fattore umano nella fabbrica digitale*, in *L'Industria*, pp. 407 ss.

- MAGONE A., MAZALI T. (a cura di) (2016), *Industria 4.0. Uomini e macchine nella fabbrica digitale*, Guerini e Associati.
- MAINIERI M. (2020), *Community economy. Persone che trasformano mercati e organizzazioni*, Egea.
- MALZANI F. (2010), *Il danno alla professionalità dopo le Sezioni Unite del novembre 2008*, in *DR*, 6, pp. 589 ss.
- MANELI M. (2025), *Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/257 – Il nuovo CCNL Edilizia ANIEM: un occhio di riguardo per la formazione*, in *Boll. ADAPT*, 6.
- MANGIONE G., DI TORE P., DI TORE S., CORONA F. (2015), *Educare seamlessly. Dalla visione integrata delle teorie alle esperienze della comunità pedagogica*, in *IJER*, 14, pp. 36 ss.
- MARAZZA M. (2001), *Saggio sull'organizzazione del lavoro*, Cedam.
- MARINI D. (2016), *Lavoratori imprenditivi 4.0. Il lavoro nell'epoca della quarta rivoluzione industriale*, Community Media Research.
- MARINO D. (2020), *La partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese nella contrattazione collettiva*, in *DRI*, 4, pp. 1024 ss.
- MARIUCCI L. (1985), *Le due facce del rapporto tra innovazione tecnologica e diritto del lavoro*, in *L80*, pp. 369 ss.
- MASSAGLI E. (2016), *Alternanza Formativa e apprendistato in Italia e in Europa*, Studium.
- MASSAGLI E. (2024), *Progettare e gestire i «Campus formativi». Filiera tecnologico-professionale e competenze organizzativo-relazionali*, Studium.

- MAZALI T. (2017), *Le professioni digitali, dalle Industrie Creative Culturali alle trasformazioni di Industria 4.0*, in *Professionalità Studi*, 1, I, pp. 154 ss.
- McKINSEY GLOBAL INSTITUTE (2017), *A future that works: automation, employment, and productivity*, disponibile all'indirizzo: <https://www.mckinsey.com/global-themes/digital-disruption/harnessing-automation-for-a-future-that-works>
- MENGONI L. (1971), *Lezioni sul contratto di lavoro*, Celuc.
- MENGONI L. (1987), *La cornice legale*, in *QDLRI*, I, pp. 49 ss.
- MENEGOTTO M. (2016), *La disciplina delle mansioni dopo il Jobs Act*, in *WP ADAPT*, 7.
- MICELLI S. (2011), *Futuro artigiano. L'innovazione nelle mani degli italiani*, Marsilio.
- MINERVINI A. (1986), *La professionalità del lavoratore nell'impresa*, Cedam.
- MISCIONE M. (2015), *Jobs Act: le mansioni e la loro modificazione*, in *LG*, 5, pp. 438 ss.
- MONGILI A. (2007), *Tecnologie dell'informazione e società*, Carocci.
- MORETTI E. (2013), *La nuova geografia del lavoro*, Mondadori.
- MOSCA D. (2017), *Nuovo sistema di inquadramento per il comparto degli occhiali*, in *Boll. ADAPT*.
- MOSCA D. (2018), *Sistemi di inquadramento, retribuzione c.d. skill-based e contrattazione collettiva*, disponibile all'indirizzo: <https://aisberg.unibg.it/handle/10446/102646>.

- MOSCA D., TOMASSETTI P. (2016), *La valorizzazione economica della professionalità nella contrattazione aziendale*, in *DRI*, 3, pp. 791 ss.
- MOSTARDA A. (2021), *Formazione professionale*, in ZILIO GRANDI G. (a cura di), *Commentario al CCNL Metalmeccanici 5 febbraio 2021*, Giappichelli, pp. 123 ss.
- NAPOLI M. (1995), *Contratto e rapporti di lavoro, oggi*, in AA. VV., *Le ragioni del diritto. Scritti in onore di Luigi Mengoni*, Giuffrè, II, pp. 1057 ss.
- NAPOLI M. (2006), *La professionalità*, in *Il diritto del lavoro tra conferme e sviluppi*, Giappichelli.
- NOGLER L. (2004), *La certificazione dei contratti di lavoro*, in *GDLRI*, 102, pp. 203 ss.
- NUSSBAUM M.C., GLOVER J. (1995), *Women, Culture and Development: A Study of Human Capabilities*, Oxford, Clarendon Press.
- NUZZO V. (2015), *Il nuovo art. 2103 c.c. e la (non più necessaria) equivalenza delle mansioni*, in *RIDL*, 4, pp. 1059 ss.
- PANTANO F. (2016), *Le modifiche consensuali dell'oggetto del contratto e la tutela della professionalità*, in ZILIO GRANDI G., GRAMANO E. (a cura di), *La disciplina delle mansioni prima e dopo il Jobs Act*, Giuffrè.
- PAPA V. (2018), *Post-industriale o pre-moderno? Economia digitale e lavoratori on demand: nuovi paradigmi organizzativi e vecchie esigenze di tutela*, in *DRI*, 3, pp. 729 ss.
- PAPA V. (2019), *Economia digitale e lavoro on demand tra scenari futuristici e fughe all'indietro*, in ALESSI C., BARBERA M.,

- GUAGLIANONE L., *Impresa, lavoro e non lavoro nell'economia digitale*, Cacucci, pp. 499 ss.
- PAPA V. (2024), *Lavoro povero e questione salariale. L'ineffettività del diritto alla sufficienza retributiva*, Giappichelli.
- PASSALACQUA P. (2016), *Il nuovo modello generale di rinvio legale all'autonomia collettiva delineato dall'art. 51, d.lgs. n. 81 del 2015: l'equiordinazione tra i livelli della contrattazione collettiva*, in *DLM*, 2, pp. 275 ss.
- PELLACANI G. (1995), *I riflessi della qualità sui sistemi di inquadramento, sulle categorie legali e sulla mobilità interna*, in GALATINO L. (a cura di), *Qualità e rapporto di lavoro*, Giuffrè, pp. 113 ss.
- PELLEGRINI D. (2017), *Sharing Economy. Perché l'economia collaborativa è il nostro futuro*, Hoepli.
- PELUSO G. (2023), *Obbligo informativo e sistemi integralmente automatizzati*, in *LLI*, 9, 2, pp. 98 ss.
- PERO L. (2017), *Organizzazione, lavoro e tecnologie 4.0*, in *Professionalità Studi*, I, pp. 4 ss.
- PERO L. (2025), *Innovazione organizzativa e lavoro*, in *RGL*, 2, pp. 184 ss.
- PERSIANI M. (1966), *Contratto di lavoro e organizzazione*, Cedam.
- PERSIANI M. (1971), *Prime osservazioni sulla disciplina delle mansioni e dei trasferimenti dei lavoratori*, in *DL*, I, p. 11 ss.
- PERSIANI M. (2012), *Lineamenti del potere direttivo*, in MARTONE M. (a cura di), *Contratto di lavoro e organizzazione*, in PERSIANI M., CARINCI F. (diretto da), *Trattato di diritto del lavoro*, Cedam, IV.

- PERUZZI M. (2023), *Intelligenza artificiale e lavoro*, Giappichelli.
- PERUZZI M. (2024), *Intelligenza artificiale e lavoro: l'impatto dell'AI Act nella ricostruzione del sistema regolativo Ue di tutela*, in BIASI M. (a cura di), *Diritto del lavoro e intelligenza artificiale*, Giuffrè, pp. 128 ss.
- PINI P. (2001), *Partecipazione, flessibilità delle retribuzioni ed innovazioni contrattuali dopo il 1993*, in *Tecnologia e società. Tecnologia, produttività, sviluppo*, Accademia Nazionale dei Lincei.
- PINTO V. (2023), voce *Contratto di lavoro e professionalità*, in DEL PUNTA R., ROMEI R., SCARPELLI F. (a cura di), *Enciclopedia del Diritto, I Tematici, VI, Contratto di lavoro*, Giuffrè, pp. 324 ss.
- PINTO V. (2024), *Professioni tecniche e lavoro subordinato flessibile tra legge e contrattazione collettiva*, in DI STASI A., GIUBBONI S., PINTO V. (a cura di), *Contratti e rapporti di lavoro nell'area delle professioni tecniche*, Tetaprint, pp. 8 ss.
- PISANI C. (1996), *La modificazione delle mansioni*, Franco Angeli.
- PISANI C. (2004), *Formazione professionale continua, equivalenza delle mansioni, giustificato motivo oggettivo di licenziamento*, in *MGL*, 5, pp. 396 ss.
- PISANI C. (2015), *La nuova disciplina del mutamento delle mansioni*, Giappichelli.
- PISANI C. (2016), *Lo jus variandi, la scomparsa dell'equivalenza, il ruolo dell'autonomia collettiva e la centralità della formazione nel nuovo art. 2103*, in *ADL*, 6, pp. 1114 ss.
- PISANI C. (2018), *Tipologie vecchie e nuove di demansionamento e tecniche di tutela*, in *RGL*, 2, pp. 325 ss.

- PIZZOFERRATO A., TURRIN M. (2024), *Current issues of EU Collective Labour Law. What role for the social partners in the light of the challenges posed by Recovery Plan and the digitilisation of the work?*, Giappichelli.
- POLANYI K. (1974), *La Grande Trasformazione*, Einaudi.
- PONTE F.V. (2024), *Intelligenza artificiale e lavoro. Organizzazione algoritmica, profili gestionali, effetti sostitutivi*, Giappichelli.
- PORCHEDDU D. (2025), *Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/251 – Il percorso di transizione digitale in Intesa Sanpaolo, tra nuovi organi bilaterali e ricambio occupazionale*, in *Boll. ADAPT*, 4.
- PORTER M.E., KRAMER M.R. (2011), *Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth*, in *Harvard Business Review*, 1, pp. 4 ss.
- PRETEROTI A., CAIROLI S. (2021), *Il nuovo inquadramento professionale nell'industria metalmeccanica 4.0*, in ZILIO GRANDI G. (a cura di), *Commentario al CCNL Metalmeccanici 5 febbraio 2021*, Giappichelli.
- PRIFTI L., KNIGGE M., KIENEGGER H., KRCMAR H. (2017), *Un modello di competenze per i lavoratori di Industria 4.0*, in *Professionalità Studi*, 1, I, pp. 69 ss.
- PROIETTI M. (2022), *Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/111 – Il rinnovo del CCNL Edilizia Artigianato: incrementi salariali e nuove figure per la crescita del settore*, in *Boll. ADAPT*, 24.

- PROSDOCIMI S. (2022), *Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/127 – Il rinnovo gas-acqua, fra tutela dei lavoratori e della produttività*, in *Boll. ADAPT*, 36.
- RECCHIA G.A. (2018), *Lavoratori digitali, unitevi! Spunti di un rinnovamento sindacale*, in *Quaderni di rassegna sindacale – Lavori*, 2, pp. 91 ss.
- RECCHIA G.A. (2023), *Il prezzo del lavoro. Un'indagine sui salari nella contrattazione collettiva nazionale*, in *RGL*, 4, pp. 554 ss.
- REDA V. (2024), *La AI digital education e la sfida della (iper)personalizzazione*, in *Riv. dig. politics*, pp. 3 ss.
- REGGIANI F. (2021), *Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/49 – Accordo Bonfiglioli: partecipazione, formazione e sviluppo*, in *Boll. ADAPT*, 30.
- REGGIANI F. (2022), *Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/114 – Accordo Hitachi Energy Italy S.p.A.: flessibilità, competitività e partecipazione*, in *Boll. ADAPT*, 26.
- RESCE M., VITOLO M. (2017), *Fondi interprofessionali per le aziende e il lavoro del futuro: quale formazione 4.0?*, in *Professionalità Studi*, 2, I, pp. 51 ss.
- RICCOBONO A. (2014a), *Mansioni esigibili ed equivalenza professionale nel lavoro pubblico e privato: un'ipotesi di «cross fertilization» tra modelli regolativi della mobilità introaziendale?*, in *ADL*, I, 4-5, pp. 993 ss.
- RICCOBONO A. (2014b), *Ancora sull'equivalenza delle mansioni nel lavoro pubblico e privato: interferenze reciproche e circolazione dei modelli regolativi nella più recente evoluzione normativa*, in *ADL*, I, 6, pp. 1341 ss.

- RICCOBONO A. (2024), *Intelligenza artificiale e limiti al social media profiling nella selezione del personale*, in BIASI M. (a cura di), *Diritto del lavoro e intelligenza artificiale*, Giuffrè, pp. 253 ss.
- RIFKIN J. (2002), *L'era dell'accesso*, Mondadori.
- RIVA SANSEVERINO L. (1958), *Diritto del lavoro*, Cedam.
- ROMA G. (2021), *Inquadramento professionale e sistemi di classificazione nei rinnovi contrattuali del 2021*, in AA.VV., *Liber amicorum per Umberto Carabelli*, Cacucci, pp. 333 ss.
- ROMAGNOLI U. (1972a), *Art. 13*, in AA.VV., *Statuto dei diritti dei lavoratori*, in SCIALOJA A., BRANCA G. (a cura di), *Commentario del Codice Civile*, Zanichelli - Soc. ed. Foro italiano, pp. 175 ss.
- ROMAGNOLI U. (1972b), *Commento all'art. 13*, in ROMAGNOLI U., MONTUSCHI L., GHEZZI G., MANCINI G.F. (a cura di), *Commentario del Codice civile Scialoja - Branca, Statuto dei diritti dei lavoratori*, Zanichelli-II Foro italiano, pp. 226 ss.
- ROMEI R. (2018), *La modifica unilaterale delle mansioni*, in RIDL, I, pp. 233 ss.
- ROTONDI F. (2023), *Mansioni del lavoratore nelle (nuove) organizzazioni aziendali: la contrattazione collettiva deve cambiare passo*, Ipsoa, disponibile all'indirizzo: <https://www.ipsoa.it/documents/quotidiano/2023/08/10/mansioni-lavoratore-nuove-organizzazioni-aziendali-contrattazione-collettiva-cambiare-passo>
- SANDRONE G. (2018), *La competenza: concetto ponte tra formazione e lavoro*, Studium.

- SANTORO PASSARELLI G. (2015), *Il contratto aziendale in deroga*, in *DLM*, 2, pp. 273 ss.
- SARACCHINI J. (2022), *Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/118 – Il rinnovo del CCNL “Farmacie Speciali”: incrementi salariali e nuovi modelli di flessibilità contrattata*, in *Boll. ADAPT*, 30.
- SCAGLIARINI S., SENATORI I. (a cura di) (2024), *Lavoro impresa e nuove tecnologie dopo l’AI Act*, Quaderni Fondazione Marco Biagi.
- SCARPELLO A. (2010), *La modifica unilaterale del contratto*, Cedam.
- SCHIAVO R., RIZZOTTI S. (2021), *I 112 euro dei metalmeccanici: il bilanciamento tra IPCA e innovazione organizzativa*, in *Boll. Spec. ADAPT*, 1.
- SCHUMPETER J. (1942), *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper & Brothers.
- SCIUTTO C. (2024), *Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/206 – Sostegno alla genitorialità, aumenti retributivi e nuova classificazione del personale per le imprese della distribuzione cooperativa*, in *Boll. ADAPT*, 20.
- SCIUTTO C. (2024), *Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/235 – Il rinnovo del CCNL quadri e impiegati agricoli: aumenti retributivi, welfare e nuovi inquadramenti professionali*, in *Boll. ADAPT*, 35.
- SCOGNAMIGLIO R. (1983), *Mansioni e qualifiche dei lavoratori*, in *NDI*, IV, pp. 1110 ss.

- SEGHEZZI F. (2017a), *La nuova grande trasformazione: lavoro e persona nella Quarta rivoluzione industriale*, ADAPT University Press.
- SEGHEZZI F. (2017b), *Lavoro e competenze nel paradigma di Industria 4.0: inquadramento teorico e prime risultanze empiriche*, in *Professionalità Studi*, 1, I, pp. 20 ss.
- SEGHEZZI F., TIRABOSCHI M. (2015), *Al Jobs Act italiano mancano l'anima e la visione di un lavoro e una società che cambia*, in NESPOLI F., SEGHEZZI F., TIRABOSCHI M. (a cura di), *Il Jobs Act dal progetto all'attuazione, Modernizzazione o ritorno a un passato che non c'è più?*, ADAPT Labour Studies e-Book series, ADAPT University Press, 47.
- SEN A. (1985), *Commodities and Capabilities*, Elsevier Science Publishers.
- SENATORI I. (2024), *L'AI Act: un nuovo tassello nella costruzione dell'ordinamento del lavoro digitale*, in SCAGLIARINI S., SENATORI I. (a cura di), *Lavoro, Impresa e Nuove Tecnologie dopo l'AI Act*, Quaderni fondazione Marco Biagi, pp. 6 ss.
- SENNETT R. (2008), *L'uomo artigiano*, Feltrinelli.
- SITZIA A. (2016), *La (in)certezza del diritto nel "Jobs Act" all'italiana: mansioni e volontà individuale assistita*, in *LG*, 10, pp. 845 ss.
- SOSO M. (1997), *Metalmecanici a Genova. Esperienze dei siderurgici di Cornigliano 1954-1984*, DeFerrari.
- SPENA M.C. (2023), *La salute tra nuove sfide della contemporaneità. Digitalizzazione, privacy e modelli di governance*, Editoriale Scientifica.

- SPENCER L.M., SPENCER S.M. (1995), *Competenza nel lavoro. Modelli per una performance superiore*, Franco Angeli.
- SPEZIALE V. (2014), *Le politiche del lavoro del Governo Renzi: il Jobs Act e la riforma dei contratti e di altre discipline del rapporto di lavoro*, in *WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT*, 233.
- SPINELLI C. (2018), *Tecnologie digitali e lavoro agile*, Cacucci.
- SPINELLI C. (2022), *La trasparenza delle decisioni algoritmiche*, in *LDE*, 2, pp. 1 ss.
- SUPIOT A. (2006), *Homo juridicus. Saggio sulla funzione antropologica del Diritto*, Mondadori.
- TAMPIERI A. (2016), *L'accordo individuale di dequalificazione*, in *Var. tem. dir. lav.*, 1, pp. 107 ss.
- TIRABOSCHI M. (2014), *Dottorati industriali, apprendistato per la ricerca, formazione in ambiente di lavoro. Il caso italiano nel contesto internazionale e comparato*, in *DRI*, pp. 123 ss.
- TIRABOSCHI M. (2015), *Prima lettura d.lgs. n. 81/2015 recante la disciplina organica dei rapporti di lavoro*, in *Adapt Labour Studies. e-Book series*, 45.
- TIRABOSCHI M. (2016), *Salari e professionalità: cosa dicono i contratti collettivi*, in *C&CC*, 5, pp. 4 ss.
- TIRABOSCHI M. (2017), *La nuova "Grande trasformazione" del lavoro: le ragioni di un blog curato dai giovani di ADAPT per "Nova" del Sole 24 Ore*, in DAGNINO E., NESPOLI F., SEGHEZZI F. (a cura di), *La nuova grande trasformazione del lavoro. Lavoro futuro: analisi e proposte dei ricercatori ADAPT*, ADAPT Labour Studies e-Book series, ADAPT University Press, 62.

- TOMASSETTI P. (2019), *Dalle mansioni alla professionalità? Una mappatura della contrattazione collettiva in materia di classificazione e inquadramento del personale*, in *DRI*, 4, pp. 1149 ss.
- TOMASSETTI P. (2022), *Competenze e formazione nei sistemi d'inquadramento di nuova generazione*, in *RGL*, 2, pp. 191 ss.
- TRENTIN G. (2004), *Apprendimento in rete e condivisione delle conoscenze. Ruolo, dinamiche e tecnologie delle comunità professionali online*, Franco Angeli.
- TRENTIN G. (2015), *Mappe concettuali, flussi di conoscenza e sviluppo professionale continuo*, in *Form@re, Open Journal per la formazione in rete*, 2.
- TREU T. (2016), *I rinvii alla contrattazione collettiva (art. 51, d.lgs. n. 81/2015)*, in VARESI P.A., PANDOLFO A., MAGNANI M. (a cura di), *I contratti di lavoro*, Giappichelli, pp. 250 ss.
- TUCCI C., POGLIOTTI G. (2025), *Più adulti impegnati in formazione, l'Italia sale all'11,6% (e migliora a livello Ue)*, in *Il Sole 24 Ore*.
- TURING A. (1950), *Computing Machinery and Intelligence*, Mind.
- TURSI A. (2006), *La responsabilità sociale delle imprese tra etica, economia e diritto*, in MONTUSCHI L., TULLINI P., *Lavoro e responsabilità sociale dell'impresa*, Zanichelli, pp. 65 ss.
- VARDARO G. (1986), *Tecnica, tecnologia e ideologia della tecnica nel diritto del lavoro*, in *Pol. Dir.*, 1, pp. 75 ss.
- VARVA S. (2015), *Il licenziamento economico. Pretese del legislatore e tecnica del giudizio*, Giappichelli.

- VENEZIANI B. (1987), *Introduzione*, in SFORZA G. (a cura di), *Il lavoro senza mestiere. Norma e prassi nel rapporto di impiego regionale*, Dedalo, pp. 7 ss.
- VENTURI P., ZANDONAI F. (2016), *Imprese ibride: modelli d'innovazione sociale per rigenerare valore*, Egea.
- VIDIRI G. (2016), *La disciplina delle mansioni nel Jobs Act: una (altra) riforma mal riuscita*, in *ALD*, 3, pp. 465 ss.
- VILLA E. (2020), *Fondamento e limiti del repêchage nel licenziamento individuale per giustificato motivo oggettivo*, in *DRI*, 30, pp. 116 ss.
- VIMERCATI A.A. (2016), *Le norme in tema di formazione professionale*, GHERA E.; GAROFALO D. (a cura di), *Organizzazione e disciplina del mercato del lavoro nel Jobs Act 2*, Cacucci, pp. 117 ss.
- VISCOMI A. (2024), “Conoscere per deliberare”: al tempo della transizione digitale. *Appunti per una learning legislation giuslavoristica*, in ALBI P. (a cura di), *Il diritto del lavoro nell'era delle transizioni*, Pacini Giuridica, pp. 151 ss.
- VITALETTI M. (2010), *La retribuzione variabile. Tecniche e modelli nel sistema della contrattazione collettiva*, Aracne.
- VITALETTI M. (2011), *La retribuzione cd. di produttività nella “nuova” contrattazione aziendale: questioni ed esiti*, in *LD*, 4, pp. 689 ss.
- VITALETTI M. (2013), *La retribuzione di produttività*, Edizioni Scientifiche Italiane.
- VITALETTI M. (2020), *Compenso “negoziato” e lavoro autonomo su piattaforma digitale*, in *LLI*, 6, pp. 106 ss.

- VIVIANI F., FANELLI L. (2009), *Il ruolo dei sistemi di risorse umane tra istanze di produttività e contrattazione collettiva*, in *DRI*, 3, pp. 703 ss.
- VOZA R. (2007), *L'autonomia individuale assistita nel diritto del lavoro*, Cacucci.
- VOZA R. (2015), *Autonomia privata e norma inderogabile nella nuova disciplina del mutamento di mansioni*, in *WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT*, 262.
- VOZA R. (2017), *Il lavoro e le piattaforme digitali: the same old story?*, in *WP CSDLE "Massimo D'Antona". IT*, 336.
- VOZA R. (2021), *L'adibizione a mansioni superiori secondo l'art. 3, d.lgs. n. 81/2015*, in *Biblioteca 20 Maggio*, 2.
- WEICK K. (1997), *Senso e significato nell'organizzazione*, Cortina Editore.
- ZAPPALÀ L. (2024), *Intelligenza artificiale, sindacato e diritti collettivi*, in BIASI M. (a cura di), *Diritto del lavoro e intelligenza artificiale*, Giuffrè, pp. 173 ss.
- ZILIO GRANDI G. (1996), *La retribuzione. Fonti, struttura, funzioni*, Jovene.
- ZOLI C. (2015), *La disciplina delle mansioni*, in FIORILLO L., PERULLI A. (a cura di), *Tipologie contrattuali e disciplina delle mansioni*, Giappichelli, pp. 333 ss.
- ZOPPOLI L. (2010), *Certificazione dei contratti di lavoro e arbitrato: les liaisons dangereuses*, in *WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT*, 102.

ZOPPOLI L. (2022), *Lavoro digitale, libertà negoziale, responsabilità: ancora dentro il canone giuridico della subordinazione*, in *DLM*, pp. 51 ss.

ZOPPOLI L. (2023), *La partecipazione sindacale nella civiltà digitale*, in *DRI*, 4, pp. 958 ss.

ZOPPOLI L. (2024), *La professionalità dei lavoratori tra legge e contrattazione collettiva*, in CHIAROMONTE W., VALLAURI M. (a cura di), *Trasformazioni, valori e regole del lavoro. Scritti per Riccardo Del Punta*, Firenze University Press, pp. 1205 ss.