

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI VERONA

DIPARTIMENTO DI

Scienze Giuridiche

SCUOLA DI DOTTORATO

DOTTORATO DI RICERCA IN

Scienze Giuridiche Europee ed Internazionali

CICLO XXXV/2019

FORMAZIONE, PROFESSIONALITÀ E TRANSIZIONE DIGITALE

S.S.D. IUS/07

Coordinatore: Prof. Giovanni Rossi

Tutor: Prof.ssa Laura Calafà

Dottorando: Dott. Carlo Valenti

SOMMARIO

Il lavoro di ricerca approfondisce, a fronte del processo di transizione digitale e del relativo impatto sui modelli organizzativi e produttivi del lavoro, le varie modalità con cui l'ordinamento italiano tutela la professionalità dei lavoratori. In particolare, l'analisi mira innanzitutto a sottolineare, avvalendosi anche di un approccio di carattere interdisciplinare al tema della professionalità, come l'assenza di adeguate previsioni in materia di formazione della forza lavoro durante tutto il corso della vita lavorativa finisca per intensificare l'effetto delle esternalità negative del progresso tecnologico, quali l'incremento di *skill mismatch*, *skill shortage* e *hard-to-fill vacancies*, e causare ritardi nell'adozione delle nuove tecnologie tipiche dei modelli organizzativi e produttivi dell'Industria 4.0.

Muovendo la riflessione dall'analisi degli effetti della digitalizzazione e dalla teoria dei mercati transizionali del lavoro (TLM), viene approfondita l'importanza delle politiche di formazione continua dei lavoratori volte a promuoverne un migliore adattamento delle competenze alla luce delle attuali trasformazioni socioeconomiche e tecnologiche. In tal senso, vengono presi in esame gli interventi normativi e della contrattazione collettiva che garantiscono l'accesso a misure di accrescimento e riqualificazione professionale non solo nel rapporto lavorativo, ma anche nel mercato del lavoro. In questo modo, il lavoro di ricerca intende evidenziare le varie modalità con le quali viene tutelata la professionalità del lavoratore.

Particolare attenzione viene attribuita – anche mediante un confronto analitico con il modello adottato nell'ordinamento francese – al riconoscimento sul piano giuridico di un diritto individuale alla formazione continua che sia funzionale a incrementare il livello di occupabilità, ovvero quale mezzo idoneo a garantire alla persona del lavoratore una tutela della professionalità intrinseca in chiave sociale a prescindere dalla condizione occupazionale. In tal senso, l'analisi si concentra da ultimo sugli interventi necessari a rendere operativo un simile diritto soggettivo anche nell'ordinamento giuridico italiano.

ABSTRACT

In the light of the digital transition process and its impact on organisational and productive labour models, the research examines the different ways in which the Italian legal system protects the professional sphere of workers. In particular, the analysis aims to emphasise with an interdisciplinary approach to the issue of professionalism how the absence of adequate provisions for continuous training of the workforce throughout the course of working life ends up intensifying the effect of the negative externalities of technological progress, such as the increase in skill mismatch, skill shortage, and hard-to-fill vacancies, and cause delays in the adoption of the new technologies typical of the organisational and productive models of Industry 4.0.

Drawing on the analysis of the impact of digitalisation and the topicality of the theory of transitional labour markets (TLM), the relevance of continuous training policies for a better adaptation of workers' skills in the light of the current socio-economic and technological transformations is investigated. In this perspective, the research examines the regulatory and collective bargaining interventions that guarantee access to upskilling and reskilling measures not only in the employment relationship but also in the labour market. In this way, the analysis highlights the various ways in which the professionalism of workers is safeguarded.

Particular attention is given – also through the examination of the model adopted in the French legal system – to the formal and operational recognition of an individual right to continuous training for workers as a means of increasing the employability of the workforce, namely an intrinsic and social safeguard of the professionalism of citizens that is granted regardless of their employment status. In this respect, the analysis finally focuses on the interventions necessary to make this individual right operative and effective in Italy as well.

INDICE

INTRODUZIONE

LA TUTELA DELLA PROFESSIONALITÀ DEI LAVORATORI NELLA TRANSIZIONE DIGITALE: UNA PRIMA RIFLESSIONE SULLA RILEVANZA DEL TEMA E UNA PREMESSA METODOLOGICA	6
---	---

CAPITOLO I

L'IMPATTO DELLA DIGITALIZZAZIONE SUI MODELLI PRODUTTIVI E ORGANIZZATIVI DEL LAVORO: COMPETENZE E PROFESSIONALITÀ NEL LAVORO 4.0

1. Gli effetti della digitalizzazione sul mondo del lavoro oltre la Quarta Rivoluzione industriale.....	20
1.1 L'impatto del progresso tecnologico e l'avvento del <i>Digital Taylorism</i>	22
1.2 Lo spettro della disoccupazione tecnologica nella <i>Digital Transformation</i> e le sfide della <i>Green Transition</i> : fenomeni <i>job-destructive</i> o <i>job-creative</i> ?	26
1.3 Quando la digitalizzazione diviene uno <i>skill-biased technological change</i> : il rapporto sinergico tra macchine intelligenti e lavoratori.....	34
2. La polarizzazione del mercato del lavoro e le altre facce della digitalizzazione: obsolescenza delle competenze, <i>skill mismatch</i> e giacimenti occupazionali inutilizzati ..	39
2.1 La domanda di lavoro in un mercato sempre più diviso tra basse ed alte professionalità.....	43
2.1.1 Frammentazione e ridefinizione delle mansioni: i nuovi "mercati" della professionalità	44
2.1.2 L'effetto polarizzante sulla componente salariale tra lavoratori e l'inasprimento delle disuguaglianze sociali.....	47
2.2 L'incidenza del progresso tecnologico sulle competenze dei lavoratori: dallo <i>skill mismatch</i> allo <i>skill shortage</i>	50
2.3 <i>Hard-to-fill vacancies</i> e giacimenti occupazionali inutilizzati: una questione di mero disallineamento delle competenze?.....	56
3. La trasformazione digitale ed ecologica nella prospettiva della teoria dei mercati transizionali del lavoro (TLM).....	63
3.1 L'elevazione professionale del lavoratore come forma di tutela intrinseca nel mercato del lavoro tra <i>flexicurity</i> , <i>capabilities</i> e <i>transitional labour markets</i>	66
3.2 Una riflessione sull'attualità della teoria dei mercati transizionali del lavoro alla luce della transizione digitale ed ecologica	72

CAPITOLO II
LA TUTELA DELLA PROFESSIONALITÀ NEL RAPORTO DI LAVORO: LA
FORMAZIONE DEI LAVORATORI NELLA SUA POLIEDRICITÀ

1. La necessità di un diritto alla formazione funzionale alla tutela del lavoratore.....	82
1.1 La dimensione polisensibile ed eterogenea della formazione tra professionale, continua e permanente.....	84
1.2 La rilevanza della formazione del lavoratore nell'ordinamento nazionale	89
1.2.1 <i>La formazione professionale nel dettato costituzionale: la sinergia funzionale tra gli artt. 4 e 35 Cost.</i>	89
1.2.2 <i>La formazione dei lavoratori nelle disposizioni codicistiche: sulla diligenza, correttezza e buona fede</i>	94
1.3 Il riconoscimento di un diritto alla formazione nell'ordinamento europeo a partire dalla Carta dei Diritti Sociali Fondamentali dei Lavoratori	99
1.4 Le sfide per un diritto alla formazione dei lavoratori: dal formale riconoscimento giuridico all'effettiva fruibilità.....	104
2. La disciplina dei permessi di studio per la formazione dei lavoratori: i primi passi verso la tutela della professionalità	105
2.1 Il recupero della formazione scolastica nei permessi di studio all'art. 10 della legge n. 300/1970	106
2.2 Lo sviluppo dei permessi formativi nella contrattazione collettiva: le 150 ore per il diritto allo studio.....	110
3. La normativa sui congedi formativi e il formale riconoscimento di un diritto alla formazione del lavoratore: una disamina degli artt. 5 e 6 della legge n. 53/2000.....	113
3.1 La previsione dei congedi per la formazione tra potenzialità e criticità	115
3.2 Il riconoscimento del diritto alla formazione continua	122
4. I Fondi Paritetici Interprofessionali e il consolidamento del sistema di formazione continua dei lavoratori	125
4.1 Il ruolo dei Fondi Paritetici Interprofessionali e la loro evoluzione storico-normativa	126
4.2 Prospettive di sviluppo e criticità dei Fondi Interprofessionali: uno sguardo al modello francese	132
5. La disciplina dello <i>ius variandi</i> alla luce del d.lgs. n. 81/2015: una nuova dimensione della professionalità dei lavoratori nell'art. 2103 c.c.....	138
5.1 La mobilità orizzontale e la tutela della professionalità: dalla dimensione "statica" a quella "dinamica".....	141

5.1.1 <i>Il superamento del criterio dell'equivalenza professionale in favore del medesimo livello di inquadramento e categoria legale: una professionalità realmente polifunzionale?</i>	144
5.1.2 <i>Il rinvio alla contrattazione collettiva per la revisione dei sistemi di classificazione nello ius variandi: un adattamento della professionalità al progresso tecnologico ancora a metà del guado</i>	149
5.2 <i>Le modifiche in peius delle mansioni e la tutela della professionalità in ottica residuale</i>	154
5.2.1 <i>Il potere di modifica del datore di lavoro: dagli assetti organizzativi aziendali al rinvio alla contrattazione collettiva</i>	155
5.2.2 <i>Gli accordi individuali di dequalificazione e la tutela della professionalità in relazione agli interessi personali del lavoratore</i>	159
5.3 <i>La previsione di un obbligo formativo nella disciplina dello ius variandi oltre le iniziali perplessità</i>	169
5.3.1 <i>La doppia connotazione del terzo comma dell'art. 2103 c.c. tra obbligo e onere formativo</i>	170
5.3.2 <i>Le conseguenze del mancato adempimento dell'obbligo formativo: l'inefficacia dell'assegnazione delle mansioni</i>	176
5.3.3 <i>Il nesso tra lo ius variandi post-riforma e l'onere del repêchage: l'estensione delle mansioni esigibili con l'introduzione dell'obbligo formativo</i>	180
5.3.4 <i>Obbligo formativo e modifica delle mansioni da progresso tecnologico</i>	190
5.4 <i>La salvaguardia dell'interesse alla professionalità nell'assegnazione di mansioni superiori</i>	194
5.4.1 <i>La rilevanza dell'autonomia decisionale del lavoratore nella "promozione automatica" e l'autodeterminazione della propria professionalità</i>	194
5.4.2 <i>La qualificazione della voluntas del lavoratore nella promozione definitiva</i> ...	199
6. <i>La tutela della professionalità del lavoratore dall'approccio difensivo a quello proattivo</i>	202
6.1. <i>La tutela della dignità professionale del dipendente in chiave difensiva ai sensi dell'art. 2087 c.c.</i>	204
6.1.1 <i>Il danno professionale e la tutela del lavoratore in ottica risarcitoria</i>	205
6.1.2 <i>La tutela della dignità professionale e le similitudini con il "devoir d'adaptation" francese</i>	210
6.2. <i>L'approccio proattivo alla tutela della professionalità dei lavoratori nel Fondo Nuove Competenze</i>	212
6.2.1 <i>La portata innovativa del Fondo Nuove Competenze e la rilevanza strategica dell'accrescimento professionale nel contesto (post)pandemico</i>	214
6.2.2 <i>Il ricorso al Fondo Nuove Competenze: gli accordi "apripista" nel settore TLC e i successivi sviluppi</i>	219

CAPITOLO III

LA TUTELA DELLA PROFESSIONALITÀ VERSO IL RICONOSCIMENTO DI UN DIRITTO SOGGETTIVO ALLA FORMAZIONE CONTINUA DEL LAVORATORE

1. La tutela della professionalità e (il rischio del) la perdita del posto di lavoro: il nesso tra reinserimento lavorativo e accrescimento professionale nelle nuove politiche attive del lavoro	228
1.1. L’esperienza dell’assegnazione di ricollocazione: dalle origini “infruttuose” al superamento delle prime criticità.....	231
1.2 Il Programma Garanzia Occupabilità dei Lavoratori (GOL) e la riforma annunciata dei servizi per l’impiego: per un legame tra politiche attive del lavoro e accrescimento professionale	244
1.3 La condizionalità dell’accrescimento e della riqualificazione professionale negli accordi di espansione, ricollocazione e transizione occupazionale.....	255
2. Il diritto individuale alla formazione continua del lavoratore nella negoziazione collettiva.....	260
2.1 L’esordio del diritto soggettivo alla formazione nella contrattazione collettiva: la spinta propulsiva del CCNL Metalmeccanici 2017-2019	262
2.1.1 La rilevanza delle 24 ore pro-capite nel CCNL Metalmeccanici	264
2.1.2 Il consolidamento del diritto soggettivo alla formazione dei lavoratori nel rinnovo del CCNL Metalmeccanici 2022-2024.....	266
2.2 Il diritto soggettivo alla formazione dei lavoratori nelle altre esperienze di contrattazione collettiva nazionale: un approccio ancora timido al riconoscimento dell’istituto	269
3. Il diritto soggettivo alla formazione continua e la sua dimensione sociale: alcuni spunti dall’ordinamento francese.....	281
3.1 Il diritto alla formazione del lavoratore mediante congedo: dalle criticità del <i>congé individuel de formation</i> (CIF) alla riforma in ottica transizionale del <i>projet de transition professionnelle</i> (PTP).....	284
3.2 Il percorso a ostacoli del <i>droit individuel à la formation</i> (DIF): quando la montagna partorisce un topolino.....	288
3.3 La redenzione del diritto individuale alla formazione francese tra universalizzazione, personalizzazione e portabilità: la novità del <i>compte personnel de formation</i> (CPF)	296
3.3.1 L’esordio del <i>compte personnel de formation</i> (CPF): il nuovo diritto soggettivo alla formazione continua dei lavoratori tra le iniziali criticità operative.....	298
3.3.2 Il processo di semplificazione e monetizzazione dei crediti formativi: il nuovo <i>compte personnel de formation</i> (CPF) come ricettacolo universale del diritto alla formazione dei lavoratori	304
4. Una riflessione sui profili operativi del diritto soggettivo alla formazione continua dei lavoratori nell’ordinamento italiano.....	311
4.1 I dispositivi per l’accesso alla formazione continua e la scelta del “giusto mezzo” tra <i>individual learning account</i> , <i>individual saving account</i> e <i>training voucher</i>	314
4.2 Il nodo gordiano delle risorse e del meccanismo di finanziamento: può forse il diritto alla tutela della professionalità fondarsi sulla gratuità?	320

4.3 La tutela della professionalità come diritto-dovere soggettivo alla luce della Direttiva (UE) 2019/1152 sulle condizioni di lavoro trasparenti e prevedibili	324
5. La tecnologia <i>blockchain</i> a sostegno dell'effettivo riconoscimento del diritto soggettivo alla formazione.....	332
5.1 Dal libretto formativo del cittadino al fascicolo elettronico del lavoratore: i primi passi verso la certificazione della professionalità maturata	334
5.2 Oltre la messa in trasparenza delle competenze: la funzione di <i>digital outplacement</i> del fascicolo elettronico del lavoratore 4.0	341
CONCLUSIONI	348
BIBLIOGRAFIA	354

INTRODUZIONE

LA TUTELA DELLA PROFESSIONALITÀ DEI LAVORATORI NELLA TRANSIZIONE DIGITALE: UNA PRIMA RIFLESSIONE SULLA RILEVANZA DEL TEMA E UNA PREMESSA METODOLOGICA

L’impatto del progresso tecnologico sul mondo del lavoro – particolarmente accresciuto in seguito alle ripercussioni derivanti dalla crisi pandemica¹ – si configura ormai da molti anni quale motivo di profondi cambiamenti per i modelli produttivi e organizzativi adottati dalle imprese², che diventano sempre più dinamici ed efficienti grazie alle numerose potenzialità derivanti dalla digitalizzazione. Le novità apportate dalla c.d. “Industria 4.0”³ – ormai forse da declinarsi nella più attuale accezione di Industria 5.0⁴ – si traducono infatti in una crescente interazione tra uomo e macchine intelligenti, fenomeno che rivoluziona

¹ Si veda il rapporto: MCKINSEY & COMPANY, *The Next Normal: The recovery will be digital*, New York, McKinsey Global Publishing, 2020, p. 40 ss.

² Cfr. I. PAIS, A. M. PONZELLINI, S. COMINU, G. DELLA ROCCA, *La qualità del lavoro nella trasformazione digitale*, in I. PAIS, A. M. PONZELLINI (a cura di), *Il tassello mancante. L'intervento organizzativo come leva strategica per la transizione tecnologica*, Milano, Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, Quaderni, n. 39, 2021, pp. 241-280.

³ Rimandando *infra* la trattazione sul tema dell’Industria 4.0, si veda per una definizione: C. FALERI, Voce *Industria 4.0*, in S. BORELLI, V. BRINO, C. FALERI, L. LAZZERONI, L. TEBANO, L. ZAPPALÀ, *Lavoro e tecnologie. Dizionario del diritto del lavoro che cambia*, Torino, G. Giappichelli, 2022, pp. 129-132.

⁴ Pur non essendovi ancora una chiara e univoca definizione di “Industria 5.0”, tale espressione viene solitamente utilizzata per riferirsi al consolidamento dei pilastri del modello 4.0 in chiave *human-centric*, nonché all’insegna della resilienza e della sostenibilità ambientale. In tal senso, le recenti tecnologie intelligenti (*big data*, *blockchain*, *internet of things*, *cloud computing*) vengono concepite in modo più nitido come strumenti al servizio dell’uomo e da sfruttare per ottenere una crescita sostenibile dal punto di vista sociale ed ecologico. In merito alla definizione, si rimanda a: M. BREQUE, L. DE NUL, A. PETRIDIS, *Industry 5.0. Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry*, Luxembourg, Publications Office of the European Union, Research and Innovation Paper Series, 2021, p. 13 ss.

di continuo le strategie aziendali e si riflette necessariamente sui tempi, sulle modalità e persino sulla nozione stessa di lavoro⁵.

Una simile spinta propulsiva da parte dei processi di automazione e digitalizzazione comporta tuttavia un'inevitabile e crescente richiesta di maggiore flessibilità e adattabilità ai lavoratori⁶, esigenza che si traduce al contempo nell'incremento della domanda di nuove competenze e profili altamente specializzati in quanto indispensabili per integrare le nuove tecnologie all'interno delle dinamiche produttive e organizzative aziendali⁷. Appare dunque chiaro in tale prospettiva, soprattutto nell'attuale passaggio all'Industria 5.0⁸, che «il fattore delle competenze del lavoratore diviene essenziale, sia nel richiedere al lavoratore un alto livello di formazione nella fase di accesso al mercato del lavoro, sia perché renderà necessarie continue fasi di adattamento, aggiornamento e riqualificazione, sia perché, soprattutto, la conoscenza diviene elemento qualificante della prestazione di lavoro subordinato»⁹.

⁵ La nozione di lavoro è soggetta a una costante ridefinizione in base all'evoluzione socioeconomica e tecnologica. Sul tema si vedano *ex multis*: A. CIPRIANI, A. GRIMOLATI, G. MARI (a cura di), *Il lavoro 4.0. La Quarta Rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze, Firenze University Press, 2018, *passim*; P. ICHINO, *Le conseguenze dell'innovazione tecnologica sul diritto del lavoro*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 4, I, 2017, pp. 525-562.

⁶ Per un'analisi delle nuove competenze richiesta dall'Industria 4.0 si veda: N. FARAONI, T. FERRARESI, N. SCICLONE, *Siamo pronti per la Quarta rivoluzione industriale? Evidenze dal caso italiano*, in *Economia & Lavoro*, n. 3, 2019, pp. 55-65.

⁷ Si veda: EUROPEAN INVESTMENT BANK, *Who is prepared for the new digital age? Evidence from the EIB Investment Survey*, Luxembourg, European Investment Bank report, 2020, pp. 68-71.

⁸ Se infatti le logiche dell'Industria 4.0 spingevano a concepire maggiormente la dimensione produttiva e lavorativa come luogo di sinergia tra uomini e tecnologie intelligenti, portando così i lavoratori a dover affinare le proprie competenze tecniche e digitali, il naturale confluire nel modello 5.0 non fa che accentuare tale concezione secondo un approccio di sostenibilità ambientale e sociale.

⁹ Così L. CORAZZA, *Industria 4.0: lavoro e non lavoro di fronte alla quarta rivoluzione industriale*, in *Economia & Lavoro*, n. 2, 2017, p. 19, sottolineando altresì come «il grado di conoscenza dei processi determinerà il perimetro dell'attività dei singoli componenti del processo produttivo, indirizzando i lavoratori verso specifiche mansioni».

A tal riguardo, secondo le indagini di Unioncamere e ANPAL sul fabbisogno occupazionale in Italia per il 2022-2026¹⁰ le esigenze di *replacement* ed *expansion* porteranno nel settore pubblico e privato a una domanda complessiva di circa 4,1-4,4 milioni di lavoratori contraddistinti da specifici requisiti professionali¹¹. In particolare, la richiesta di competenze digitali, trasversali, tecniche e di *soft skills* non riguarderà solamente le figure attualmente emergenti dell'area ICT (es. *big data analyst, cyber security expert, cloud computing expert*)¹², ma anche le professioni tradizionali, dal momento che queste ultime dovranno necessariamente adattarsi all'evoluzione delle attività lavorative¹³. Si prospettano dunque cambiamenti radicali nel mondo del lavoro – ormai da tempo in corso e destinati a determinare effetti sempre più incisivi sul piano socioeconomico – in cui trasformazioni trainanti quali le c.d. “*Digital transformation*” e “*Green transition*” incidono notevolmente sul tema del fabbisogno occupazionale, della nozione di professionalità e delle competenze della forza lavoro¹⁴.

¹⁰ Cfr. UNIONCAMERE, ANPAL, SISTEMA INFORMATIVO EXCELSIOR, *Previsioni dei fabbisogni occupazionali e professionali in Italia a medio termine (2022-2026). Scenari per l'orientamento e la programmazione della formazione*, Roma, Rapporto Unioncamere, 2022, p. 15 ss.

¹¹ La professionalità dei lavoratori – nozione contraddistinta da una dimensione tanto soggettiva, quanto oggettiva – possiede molteplici sfaccettature e connotazioni, spesso dalla non semplice interpretazione. In tal senso: G. LOY, *La professionalità*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 4, I, 2003, p. 775 ss.; A. BALDISSERA, *Professionalità: un solo termine per molti significati*, in *Studi organizzativi*, n. 3-4, 1982, p. 177. Sul tema si vedano *ex multis*: B. CARUSO, *Strategie di flessibilità funzionale e di tutela dopo il Jobs Act: fordismo, post fordismo e industria 4.0*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 157, vol. 1, 2018, p. 94; A. MINERVINI, *La professionalità del lavoratore nell'impresa*, Padova, CEDAM, 1986, p. 31 ss.

¹² Sulle professioni dell'ambito TIC, si veda: UNIONCAMERE, ANPAL, SISTEMA INFORMATIVO EXCELSIOR, *Le competenze digitali. Analisi della domanda di competenze digitali nelle imprese, indagine 2021*, Roma, Rapporto Unioncamere, 2021, p. 109 ss.

¹³ Si rimanda a: A. SALENTO, *Digitalizzazione delle imprese e trasformazione delle competenze. Quadro analitico e riscontri empirici*, in *Labor*, n. 2, 2019, p. 133 ss.

¹⁴ Si veda in merito: UNIONCAMERE, ANPAL, SISTEMA INFORMATIVO EXCELSIOR, *Le competenze green. Analisi della domanda di competenze legate alla green economy nelle imprese, indagine 2021*, Roma, Rapporto Unioncamere, 2021, p. 17 ss.

A tal proposito, sussistono tuttavia ad oggi differenti criticità che potrebbero inficiare la fase di transizione verso tali trasformazioni, dal momento che in base all'ultimo rapporto *Digital Economy and Society Index (DESI)*¹⁵ – indicatore sviluppato dell'Unione Europea per monitorare progressi e lacune in materia di digitalizzazione del tessuto socioeconomico nei vari Paesi membri – la percentuale di italiani dotati delle competenze digitali di base ammonta solamente al 46%¹⁶, configurando così un tasso di analfabetismo informatico del 54% nella popolazione dai 16 ai 74 anni¹⁷. Inoltre, la percentuale degli specialisti in ambito ICT rispetto al totale degli occupati (3,8%) riflette una certa distanza che ancora permane tra le posizioni maggiormente richieste e i percorsi formativi intrapresi dai giovani¹⁸. Simili lacune contribuiscono inoltre ad acuire il problema del disallineamento delle competenze tra domanda e offerta di lavoro (*skill mismatch*) e della scarsa reperibilità dei profili professionali ricercati (*skill shortage*)¹⁹, accrescendo così i c.d. “giacimenti occupazionali inutilizzati” e impedendo migliori allocazioni della forza lavoro.

Di conseguenza, al fine di contrastare le esternalità negative derivanti dalla digitalizzazione prima che diventino elementi strutturali del mercato del lavoro, risultano necessari interventi volti ad agevolare l'adattabilità della forza lavoro dinnanzi ai cambiamenti tecnologici e socioeconomici²⁰, essendo la figura del lavoratore ormai nel mezzo di un frenetico processo evolutivo contraddistinto dalla

¹⁵ Si veda il rapporto *Digital Economy and Society Index (2022)*.

¹⁶ Dato nettamente al di sotto della media UE, che si attesta invece al 54%.

¹⁷ Ad ogni modo tale valore deve essere letto per gruppi di riferimento, dal momento che il possesso di competenze digitali di base è maggiormente diffuso a livello europeo per studenti (87%), soggetti dalla formazione elevata (84%) e giovani dai 16 ai 24 anni (80%), mentre le fasce che presentano livelli più alti di analfabetismo informatico sono quelle degli inattivi (72%) e dei pensionati (67%).

¹⁸ L'Italia si colloca infatti all'ultimo posto per percentuale di laureati in ambito ICT (1,4%).

¹⁹ Cfr. *infra* Capitolo 1, Paragrafo 2.2, p. 50 ss.

²⁰ Si ricorda in tal senso l'Accordo quadro europeo in materia di digitalizzazione del lavoro, in cui viene richiamata la rilevanza della formazione dei lavoratori in chiave sociale. Sul tema: T. TREU, *La digitalizzazione del lavoro: proposte europee e piste di ricerca*, in *Federalismi.it*, n. 9, 2022, p. 202, laddove ricorda tra gli impegni fondamentali delle parti quello di «preparare le imprese e i dipendenti tramite la formazione continua al fine di far acquisire a tutti le competenze necessarie ad affrontare le sfide della trasformazione digitale dell'Economia e del lavoro».

prospettiva di frequenti transizioni occupazionali e settoriali. Ciò deve necessariamente tradursi non solo nella previsione di adeguati interventi per l'accrescimento e la riqualificazione professionale, ma anche in un complessivo ripensamento delle tutele lavoristiche in un mercato del lavoro destinato a cambiare in modo sempre più significativo²¹.

In particolare, una ridefinizione delle misure volte a tutelare la sfera professionale dei lavoratori a prescindere dallo *status* occupazionale potrebbe giocare un ruolo fondamentale sia nel rendere più agevole l'adattabilità alla transizione digitale ed ecologica, sia nell'effettivo riconoscimento di un diritto soggettivo alla formazione continua del cittadino in ogni momento della carriera lavorativa. Per questo motivo, la riflessione dovrebbe muoversi oltre la fattispecie dei contratti formativi – in cui, pur riconoscendone come nel caso dell'apprendistato²² la forte rilevanza ai fini dell'occupazione giovanile, è elemento centrale la presenza *ab origine* della causa mista – e soffermarsi principalmente sulla formazione quale diritto individuale insito tanto nel rapporto lavorativo, quanto nel mercato del lavoro²³.

In tale prospettiva, come auspicato nella teoria dei mercati transizionali del lavoro (TLM)²⁴, occorre pertanto concentrarsi sulle misure volte a rafforzare l'occupabilità e l'adattabilità dei lavoratori prima, durante e oltre il rapporto di lavoro, obiettivo che richiede di concepire la tutela della professionalità non più secondo un'ottica meramente difensiva e volta a salvaguardare il patrimonio delle competenze maturate, ma anche in chiave proattiva. In tal senso, dei primi passi avanti sono riscontrabili negli sforzi della contrattazione collettiva – osservabili, come sarà evidenziato più avanti, nel settore privato con il CCNL dei Metalmeccanici e nel settore pubblico con le linee d'indirizzo del “Patto per

²¹ Cfr. M. A. IMPICCIATORE, *La formazione per l'occupazione nel mercato del lavoro che cambia*, in *Diritti Lavori Mercati*, n. 3, 2020, p. 603 ss.

²² Sul tema: V. LUCIANI, *La riforma dell'apprendistato: rapporto con il contratto a tutele crescenti e “riordino” delle fonti di regolazione*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3, 2016, p. 739 ss.

²³ Si permetta a tal riguardo di rinviare a: C. VALENTI, *La tutela della professionalità nel mercato del lavoro che cambia*, in *Lavoro e diritto*, n. 1, 2021, p. 145 ss.

²⁴ Su cui si rimanda *infra* Capitolo 1, Paragrafo 3, p. 63 ss.

l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale” per la stagione dei rinnovi contrattuali 2019-2021²⁵ – per riconoscere un diritto soggettivo alla formazione continua dei lavoratori.

Ad ogni modo, tale riflessione deve essere affrontata in modo più ampio, soffermandosi sia in merito agli interventi normativi per dare piena e concreta operatività a una tutela della professionalità quale diritto intrinseco al mercato del lavoro e destinato a tutti i cittadini in età lavorativa, sia riguardo alla scelta del metodo d'indagine più adatto. Del resto, il tema della professionalità dei lavoratori – definibile come «una zona sismica dove si incontrano e si scontrano i diversi principi costituzionali, le fonti di diritto pubblico e di diritto privato, quelle legali e quelle contrattuali, il potere della dirigenza e l'autonomia collettiva»²⁶ – si pone quale materia d'interesse e dalle molteplici sfaccettature²⁷ in grado di coinvolgere non solo differenti rami del diritto, ma anche, *inter alia*, le discipline economiche e sociologiche²⁸. Tale aspetto, ad esempio, emerge tanto nel diritto del lavoro per le questioni legate all'inquadramento contrattuale o al risarcimento del danno alla sfera professionale dei dipendenti, quanto – oltre che nelle riflessioni sul valore dell'accrescimento della professionalità come mezzo per favorire l'inclusione

²⁵ Cfr. *infra* Capitolo 3, Paragrafo 2.1, p. 262 ss.

²⁶ Così: A. GARILLI, *Profili dell'organizzazione e tutela della professionalità nelle pubbliche amministrazioni*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 101, vol. 1, 2004, p. 105.

²⁷ Cfr. 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, p. 159 ss.

²⁸ Si rimanda a titolo esemplificativo a: A. CICERCHIA, *Competenze, professioni e professionalità per la cultura: cambiamenti in atto e nuove domande di formazione*, in FEDERCULTURE (a cura di), *Impresa Cultura. Lavoro e innovazione: le strategie per crescere*, Roma, Cangemi, 2022, pp. 105-112; A. CARBONARO, *Tecnologia, cultura del lavoro e professionalità*, Milano, Franco Angeli, 1981, *passim*; F. BUTERA, *La professionalità come forza produttiva e come istituzione*, in *Sociologia del lavoro*, n. 14, 1981, p. 3 ss.; M. COLASANTO, *La «nuova» professionalità: temi e problemi per una ipotesi di lavoro*, in *Studi di Sociologia*, n. 2, 1979, pp. 183-192.

sociale grazie a migliori prospettive lavorative²⁹ – nel rapporto tra la produttività delle imprese e il possesso di adeguate competenze da parte del personale³⁰.

In tale prospettiva, è dunque in un contesto più vasto che la dottrina giuslavoristica viene chiamata a interfacciarsi per poter affrontare la tematica della professionalità in termini di tutela intrinseca nel mercato del lavoro o di mezzo per il rafforzamento dell'occupabilità. Del resto, è proprio grazie a un approccio interdisciplinare basato sulla condivisione di metodologie e linguaggi³¹ che si potrebbe ottenere una migliore visione d'insieme di aspetti rilevanti come il fabbisogno occupazionale, il disallineamento delle competenze e il concreto impatto dei percorsi formativi nelle politiche attive del lavoro, identificando così con maggiore chiarezza le criticità nell'attuale regolamentazione normativa delle misure per l'accrescimento e la riqualificazione professionale dei lavoratori.

Lo studio di tali aspetti richiede infatti un confronto con i linguaggi e gli strumenti delle varie branche dell'economia – senza che questo significhi tuttavia far necessariamente proprie tutte le sfumature dell'approccio di *law and economics* – onde poter garantire interventi normativi in linea con la reale condizione del tessuto socioeconomico. Nel corso degli anni, infatti, il dibattito dottrinale tra giuslavoristi è stato animato da accese discussioni in merito alla “contaminazione” del diritto del lavoro da parte delle scienze economiche³² e alle difficoltà nel trovare

²⁹ Si veda a titolo esemplificativo: A. VANDEPLAS, A. THUM-THYSEN, *Skills Mismatch & Productivity in the EU*, Luxembourg, Publications Office of the European Union, European Economy Discussion Papers, no. 100, 2019, p. 18 ss.

³⁰ Cfr. R. LODIGIANI, *Capitale umano, occupabilità, inclusione sociale: l'evoluzione della riflessione sociologica sul rapporto tra istruzione e lavoro*, in *Studi di sociologia*, n. 4, 2001, p. 39 ss.

³¹ Sull'epistemologia del diritto del lavoro si vedano in particolare: A. GARILLI, *Le trasformazioni del diritto del lavoro tra ragioni dell'economia e dignità della persona*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT*, n. 412, 2020, p. 2 ss.; V. BAVARO, *Appunti su scienza e politica sul diritto del lavoro*, in *Lavoro e diritto*, n. 4, 2016, p. 708 ss.; R. DEL PUNTA, *Epistemologia breve del diritto del lavoro*, in *Lavoro e diritto*, n. 1, 2013, p. 44 ss.

³² La promozione dell'approccio di *law and economics* nell'ordinamento italiano è molto presente nelle opere di Pietro Ichino, su cui si rimanda: P. ICHINO, *I giuslavoristi e la scienza economica: istruzioni per l'uso*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".INT*, n. 40, 2005, p. 3 ss.; P. ICHINO, *Lezioni di diritto del lavoro: un approccio di labour law and economics*, Milano, Giuffrè, 2004, pp. 2-34; P. ICHINO, *Il diritto del lavoro e i modelli economici*, in *Lavoro e diritto*, n. 2, 1998, pp. 309-

un linguaggio condiviso che non compromettesse i valori fondanti e le finalità delle rispettive discipline. Tale complessità interlocutoria è stata in particolare imputata, da un lato, alla forte pervasività dell'economia³³ che si è spesso posta in modo "aggressivo" verso le logiche giuridiche e, dall'altro, all'inevitabile "atteggiamento di chiusura" da parte dei giuristi finalizzato a preservare l'autonomia assiologica del diritto³⁴.

Per questi motivi, non si ritiene possibile dunque affrontare il tema della tutela della professionalità dei lavoratori adottando i canoni della c.d. "analisi economica del diritto"³⁵, essendo tale approccio principalmente incentrato sulle logiche

322; P. ICHINO, *Il lavoro e il mercato*, Milano, Mondadori, 1996; A. ICHINO, P. ICHINO, *A chi serve il diritto del lavoro. Riflessioni interdisciplinari sulla funzione economica e la giustificazione costituzionale dell'inderogabilità delle norme giuslavoristiche*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 4, I, 1994, p. 460 ss. In merito al dibattito della dottrina giuslavoristica italiana circa l'adozione dell'approccio di *law and economics*, si vedano *ex plurimis*: L. ANTONINI (a cura di), *La domanda inevasa. Dialogo tra economisti e giuristi sulle dottrine economiche che condizionano il sistema giuridico europeo*, Bologna, il Mulino, 2016; R. DEL PUNTA, *Ragioni economiche, tutela dei lavori e libertà del soggetto*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 4, I, 2002, pp. 401-422; R. DEL PUNTA, *L'economia e le ragioni del diritto del lavoro*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 89, vol. 1, 2001, pp. 3-45; P. LOI, *L'analisi economica del diritto e il diritto del lavoro*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 84, vol. 4, 1999, p. 547 ss. L'atteggiamento difensivo da parte dei giuslavoristi nei confronti dell'inferenza economica è altresì analizzato in: M. V. BALLESTRERO, *Il lavoro tra diritto ed economia*, in *Labor*, n. 3, 2019, p. 236; M. RUSCIANO, *Sul metodo delle riforme del Diritto del lavoro*, in *Diritti Lavori Mercati*, n. 2, 2018, pp. 201-203; R. PESSI, *Economia e diritto del lavoro*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 2, 2006, p. 433 ss.; U. ROMAGNOLI, *Divagazioni sul rapporto tra economia e diritto del lavoro*, in *Lavoro e diritto*, n. 3, 2005, pp. 527-536.

³³ Sul rapporto tra diritti sociali e pervasività delle scienze economiche nel diritto, si rimanda a: L. MARIUCCI, *Culture e dottrine del giuslavorismo*, in *Lavoro e diritto*, n. 4, 2016, p. 602.

³⁴ In tal senso N. BOBBIO, *Dalla struttura alla funzione. Nuovi studi di teoria del diritto*, Bari, Laterza, 2007, p. 44, nel ricordare il rischio corso dai giuristi «quando hanno abbandonato la propria isola» di annegare «nel vasto oceano di una indeterminata scienza della società».

³⁵ L'analisi economica del diritto può essere definita come quell'approccio volto a rendere più efficienti le norme giuridiche mediante l'adozione dei modelli economici di massima efficienza. Tra i suoi più rilevanti esponenti può annoverare: R. POSNER, *A Failure of Capitalism: The Crisis of '08 and the Descent into Depression*, Cambridge, Harvard University Press, 2011; R. H. COASE, *The Problem of Social Cost*, in *Journal of Law and Economics*, vol. 3, 1960, pp. 1-44.

utilitarie di efficienza e contraddistinto da un dialogo prevalentemente conflittuale a causa della posizione di supremazia qui assunta dall'economia verso il diritto³⁶. Sebbene infatti l'approccio di *law and economics* abbia recentemente trovato nell'ottica promossa da Guido Calabresi³⁷ una concezione non solo fautrice di una relazione bilaterale e aperta al confronto³⁸, ma anche basata su una comunicazione tra diritto ed economia contraddistinta dal «mutuo e scambievole condizionamento e arricchimento epistemologico»³⁹, non è possibile in tale sede adottarne pienamente gli strumenti e i metodi d'indagine. Tale orientamento infatti – concepito oltre i meri ragionamenti di massimizzazione dell'efficienza⁴⁰ e incentrato esplicitamente sulla necessità di un reciproco dialogo e ascolto tra giuristi ed economisti⁴¹ – risulta ad oggi ancora alla ricerca di una sua rinnovata dimensione, pur avendo questo il vanto di concordare che «soluzioni economicamente inefficienti possano ben essere socialmente desiderabili e

³⁶ Sull'analisi economica del diritto del lavoro, si rimanda *ex plurimis* a: F. DENOZZA, *Il modello dell'analisi economica del diritto: come si spiega il tanto successo di una tanto debole teoria?*, in *Ars interpretandi*, fasc. 2, 2013, pp. 43-68; M. NOVELLA, *Analisi economica e interpretazione nel diritto del lavoro*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 3, I, 2002, p. 311; F. DENOZZA, *Norme efficienti. L'analisi economica delle regole giuridiche*, Milano, Giuffrè, 2002.

³⁷ Giurista considerato tra i padri fondatori dell'approccio di *law and economics* insieme a Richard Posner e Ronald Coase.

³⁸ Cfr. B. CARUSO, R. DEL PUNTA, T. TREU, *Manifesto per un Diritto del lavoro sostenibile*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT*, 20 maggio 2020, p. 11. Sulla disamina dei punti di forza e di criticità dell'approccio di *law and economics*: G. CALABRESI, *The Future of Law and Economics: Essays in Reform and Recollection*, New Havens, Yale University Press, 2016, p. 158 ss.

³⁹ Così: S. GIUBBONI, *Risposta di Stefano Giubboni alla lettera aperta di Pietro Ichino sull'evoluzione della disciplina dei licenziamenti*, in *Lavoro Diritti Europa*, n. 2, 2021, p. 6.

⁴⁰ Sulla differenza tra l'approccio di *law and economics* e quello dell'*economic analysis of law*, si rimanda in particolare a: K. N. HYLTON, *Law and economics versus economic analysis of law*, in *European Journal of Law and Economics*, vol. 48, issue 1, 2019, pp. 77-88; G. ALPA, *Giuristi e interpretazioni: il ruolo del diritto nella società postmoderna*, Genova, Marietti, 2017.

⁴¹ Sul tema R. DEL PUNTA, *Valori del diritto del lavoro ed economia di mercato*, in B. CARUSO, R. DEL PUNTA, T. TREU, *Il diritto del lavoro e la grande trasformazione. Valori, attori, regolazione*, Bologna, Il Mulino, 2020, pp. 27-62.

preferibili»⁴² e risultando così ben lontano dalla problematica natura conflittuale dell'*economic analysis of law*⁴³.

Ciò non implica tuttavia che sia necessario scartare a priori alcuni strumenti e linguaggi tipici dell'economia⁴⁴, soprattutto in forza dei molteplici aspetti in comune che interessano le due materie⁴⁵. D'altra parte, il rapporto tra diritto del lavoro ed economia appare a tratti congenito⁴⁶, motivo per il quale la salvaguardia dell'autonomia giuridica nella fase di confronto con le altre scienze sociali non può esimersi da una parziale contaminazione dei relativi contenuti, linguaggi e approcci metodologici⁴⁷. Pertanto, seppur legato a comprensibili logiche di autoconservazione⁴⁸, il diritto del lavoro pare trovarsi dinnanzi a un'inevitabile

⁴² Così: M. PALLINI, *Anni difficili ... anche per il Law and Economics.*, in *Lavoro Diritti Europa*, n. 2, 2021, p. 6.

⁴³ Il metodo *law and economics* accoglie “agnosticamente” la realtà descritta dal giurista – senza tacciarla di irrazionalità nel caso in cui non risulti plausibile o non sia possibile riformarla in base al modello economico adottato – e si limita a verificare se tali circostanze siano spiegabili dalla teoria economica, procedendo successivamente a darne maggiore coerenza con la situazione appurata. In tal senso: G. CALABRESI, A. D. MELAMED, *Property Rules, Liability Rules, and Inalienability: One View of the Cathedral*, in *Harvard Law Review*, vol. 85, no. 6, 1972, pp. 1089-1128.

⁴⁴ La “cattiva fama” maturata dall'analisi economica del diritto tra i giuristi non può essere una valida ragione per scartare a priori gli elementi utili del metodo *law and economics*. In tal senso, G. CALABRESI, *The Future of Law and Economics: Essays in Reform and Recollection*, cit., p. 17, parlando delle differenze tra i due approcci: «*the difference between us was that Posner used economic theory to criticize and correct law, while Calabresi, though he did that too, more importantly also used law to suggest changes and alterations in economic theory*».

⁴⁵ Similmente L. ZOPPOLI, *Lo spirito del dono e il contratto di lavoro: Qualità Totale, socialità primaria e arricchimento delle corresponsività “negoziata”*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 2, 1994, p. 16, definendole come «due territori sottoposti a movimenti tellurici dirompenti, destinati probabilmente a sfociare in epocali distacchi».

⁴⁶ In tal senso V. BAVARO, *Appunti su scienza e politica sul diritto del lavoro*, cit., p. 710, ricordando come il diritto del lavoro nasca quale «una *species* del *genus* diritto dell'economia».

⁴⁷ Del resto, il diritto del lavoro ha già ampiamente dimostrato di poter salvaguardare i propri valori fondamentali, *inter alia*, attraverso il processo di demercificazione del lavoro, che ha gradualmente rimosso la dimensione economica come elemento predominante della prestazione lavorativa.

⁴⁸ In tal senso, è possibile ricordare come in passato anche l'attuale metodo giuridico fosse inizialmente malvisto dall'allora concezione tradizionale del diritto. Si veda a tal riguardo G. CALABRESI, *Il futuro del law and economics. Saggi per una rimediazione ed un ricordo*, a cura di

apertura verso l'esterno alla luce dei profondi cambiamenti in atto sul piano socioeconomico e tecnologico, che portano a una maggiore considerazione delle altre scienze sociali – senza cadere, per esempio, nella mera analisi giuridica del dato economico⁴⁹ – e a una condivisione di linguaggi e metodologie⁵⁰. Una simile “contaminazione” potrebbe infatti garantire una migliore adattabilità della materia giuslavoristica dinnanzi alle nuove sfide derivanti dai cambiamenti tecnologici, demografici e socioeconomici⁵¹, sebbene ciò risulti possibile soltanto laddove sussistano non solo valori giuridici e obiettivi economici dalle finalità comuni⁵², ma

F. FIMMANÒ, V. OCCORSIO, Milano, Giuffrè, 2018, p. 16, laddove viene ricordato in particolare come il metodo giuridico all'inizio del ventesimo secolo – che concepiva il diritto come scienza indiscutibile e volta unicamente a garantire una migliore coerenza nel sistema giuridico – appariva diffidente verso la concezione in cui «i giuristi ben potevano farsi promotori di radicali riforme del sistema giuridico, anziché accettarne i passati oppure la sua radicale modificazione».

⁴⁹ Cfr. A. BLACKHAM, *When law and data collide: the methodological challenge of conducting mixed methods research in law*, in *Journal of Law and Society*, 18 July 2022, pp. S87-S104.

⁵⁰ Si veda R. DEL PUNTA, *Una lettura giuslavoristica di The Future of Law & Economics*, di Guido Calabresi, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 165, vol. 1, 2020, p. 129 ss., laddove sottolinea la centralità del reciproco ascolto e rispetto nell'interlocuzione tra diritto del lavoro ed economia e di un approccio distante dalla rigida analisi economica del diritto. In simili termini V. SPEZIALE, *La trasformazione del diritto del lavoro*, in *Lavoro e diritto*, n. 4, 2016, p. 725, ricordando come non sia ormai possibile «un atteggiamento di chiusura, autoreferenziale, tendente ad ignorare analisi e obiettivi economici, in base al presupposto che questo ramo del diritto è caratterizzato da una sfera valoriale che deve essere tenuta al riparo dalla razionalità efficientistica dell'economia e che anzi ad essa deve fare da contraltare».

⁵¹ Del resto, sono proprio queste alcune delle principali cause che hanno contribuito ad arricchire il frequente dibattito sulla crisi identitaria del diritto del lavoro. A tal riguardo, si veda *ex plurimis* G. DAVIDOV, *A Purposive Approach to Labour Law*, Oxford, Oxford University Press, 2016, p. 224 ss., in cui vengono sottolineate le principali sfide che generano nel diritto del lavoro moderno uno stato di crisi nell'applicazione pratica dei suoi principi. Si vedano inoltre i commenti all'opera di: V. FERRANTE, *'A Purposive Approach to Labour Law' di Guy Davidov*, in *Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro*, fasc. 1, 2019, pp. 151-156; M. MARINELLI, *A proposito di "A Purposive Approach to Labour Law": alla ricerca dei valori legittimanti il diritto del lavoro*, in *Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro*, fasc. 1, 2019, pp. 157-178; R. ROMEI, *Il futuro del diritto del lavoro: una riflessione sul libro "A Purposive Approach to Labour Law" di Guy Davidov*, in *Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro*, fasc. 1, 2019, pp. 179-212.

⁵² Similmente: R. DEL PUNTA, *Epistemologia breve del diritto del lavoro*, cit., pp. 44-45.

anche l'assenza di sudditanza e subalternità scientifica tra diritto del lavoro ed economia⁵³. Soltanto un dialogo basato su reciproco rispetto e interlocuzione tra le discipline⁵⁴ è infatti in grado di affrontare in modo comprensivo le molteplici sfaccettature del mondo del lavoro e favorire soluzioni normative che possano tenere adeguatamente conto delle rapide evoluzioni del contesto socioeconomico⁵⁵.

L'importanza di un linguaggio comune tra diritto del lavoro ed economia⁵⁶ sul tema della tutela della professionalità, rilevata in precedenza, risiede dunque nella necessità di avvicinare quanto più possibile l'interpretazione della reale situazione

⁵³ Vi sono infatti critiche da entrambi i fronti nella subordinazione di una disciplina rispetto all'altra, intendendo entrambe mantenere un ruolo distinto. In simili termini V. SPEZIALE, *La mutazione genetica del diritto del lavoro*, in M. P. IADICICCO, V. NUZZO (a cura di), *Le riforme del diritto del lavoro: politiche e tecniche normative*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane, Quaderni della Rivista Diritti Lavori Mercati, n. 2, 2016, p. 86 ss., parlando di «“specificità” assiologica e scientifica». Sulla prospettiva di un dialogo tra diritto del lavoro ed economia privo di sudditanza, si veda inoltre: R. DEL PUNTA, B. CARUSO, *Il diritto del lavoro e l'autonomia perduta*, in *Lavoro e diritto*, n. 4, 2016, pp. 653-663.

⁵⁴ In simili termini R. DEL PUNTA, *Epistemologia breve del diritto del lavoro*, cit., p. 37, sottolineando l'incapacità del diritto del lavoro dinanzi alle crisi «di adeguare le proprie strutture cognitive e valutative, in una parola la propria razionalità, ad un contesto economico, sociale e culturale, profondamente trasformato». Sempre a tal riguardo: I. ARMAROLI, L. CASANO, E. DAGNINO, G. PIGLIALARMÌ, *La regolazione del lavoro tra norme sociali e giuridiche. A proposito di una proposta metodologica per superare le secche della crisi del diritto del lavoro*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 2, 2021, p. 594 ss.

⁵⁵ La scelta di un approccio metodologico interdisciplinare è infatti altresì imputabile ai mutamenti vissuti negli ultimi anni – e ad oggi ancora in corso – dal diritto del lavoro, che dinanzi ai cambiamenti sul piano giuridico e sociale e alla crescita delle disuguaglianze tra lavoratori derivanti dall'innovazione digitale, dagli effetti della globalizzazione e della crisi pandemica ha visto gradualmente erodersi il tradizionale modello protettivo-solidaristico. In tal senso: A. PERULLI, *L'idea di diritto del lavoro, oggi*, in *Lavoro e diritto*, n. 1, 2016, p. 21; B. CARUSO, *New Trajectories of Labor Law in the European Crisis: The Italian Case*, in *Comparative Labor Law & Policy Journal*, vol. 36, issue 2, 2015, p. 181.

⁵⁶ Sul tema R. DEL PUNTA, *Il “nuovo” giuslavorista*, in *Diritti Lavori Mercati*, n. 3, 2016, pp. 497-498, laddove ricorda – rievocando il pensiero di Umberto Romagnoli – che «al diritto del lavoro non è stato lasciato il tempo di godersi in pace la propria raggiunta maturità».

del mercato del lavoro e la produzione normativa⁵⁷. Ciò permetterebbe di individuare con maggiore chiarezza i fattori che incidono sul fabbisogno occupazionale e definire degli strumenti per l'accrescimento e la riqualificazione professionale in grado di colmare le lacune nell'attuale sistema di formazione continua, nonché contrastare le esternalità negative che ancora impediscono un'allocazione efficiente della forza lavoro⁵⁸.

La scelta di tale approccio è altresì motivata dalla necessità di concepire una regolazione delle misure per la salvaguardia della sfera professionale che sia esercitabile tanto nel rapporto lavorativo, quanto nel mercato del lavoro. Se infatti la tutela della professionalità è da promuoversi come diritto fondamentale del cittadino in età lavorativa, appare allora necessario, in un'ottica di confronto con il piano socioeconomico, realizzare una cesura dal tradizionale modello giuslavoristico fondato sulla divisione tra *insider* e *outsider*⁵⁹. E se è vero che nelle trasformazioni tecnologiche vengono introdotti processi *labour saving* in grado di garantire maggiore efficienza con un minore apporto di lavoro umano, è proprio in queste fasi che il dialogo tra diritto del lavoro ed economia deve intensificarsi nella fase di produzione normativa per agevolare simili transizioni ed evitare uno scenario di disoccupazione tecnologica di massa.

In conclusione, appare necessario affrontare il tema della professionalità dei lavoratori – soprattutto in senso di tutela – sia secondo una prospettiva di diritto fondamentale dell'individuo in età lavorativa che vada oltre il rapporto di lavoro, sia come forma d'investimento nella forza lavoro in grado di garantire contrastare le esternalità negative del mercato del lavoro⁶⁰. Sebbene la funzione primaria del

⁵⁷ Cfr. A. PERULLI, *I valori del diritto e il diritto come valore. Economia e assiologia nel diritto del lavoro neo-moderno*, in B. CARUSO, R. DEL PUNTA, T. TREU, *Il diritto del lavoro e la grande trasformazione. Valori, attori, regolazione*, Bologna, Il Mulino, 2020, p. 63 ss.

⁵⁸ Tra questi si può annoverare in particolare la presenza di alti livelli di *skill mismatch* e *skill shortage*, che generano un danno alla produttività delle imprese anche a causa delle difficoltà nell'adozione delle nuove tecnologie nei processi organizzativi e produttivi.

⁵⁹ In tal senso: P. ICHINO, *Il diritto del lavoro e i modelli economici*, cit., pp. 310-311.

⁶⁰ Se è vero che l'occupazione, per la branca giuslavorista costituisce il risultato da raggiungere per garantire la realizzazione del lavoratore mediante la partecipazione al tessuto socioeconomico, e per la branca economica rappresenta l'obiettivo da conseguire per incrementare crescita e produttività

diritto del lavoro, o meglio delle scienze giuridiche in generale, sia stata spesso associata nell'ottica tradizionalista al compito di «costruire i concetti necessari all'interpretazione del diritto e di aggiornarli per tenere conto dell'evoluzione non solo della legislazione ma anche e soprattutto della realtà economico sociale»⁶¹, la crescente complessità che ormai governa la dimensione produttiva e organizzativa delle imprese e, in senso più ampio, il sistema stesso del mercato del lavoro⁶² richiede un superamento di tale visione. Il riconoscimento della tutela della professionalità quale diritto fondamentale dell'individuo necessita infatti che la disciplina giuslavoristica si approcci al tema della formazione quale «asse portante di un nuovo sistema di garanzie»⁶³, adottando un ruolo proattivo che vada oltre la semplice interpretazione e dando vita così a un reale “diritto del lavoro delle complessità”.

mediante un'allocazione efficiente delle risorse, lo stesso può dirsi per la promozione delle condizioni e delle competenze che possano garantire al lavoratore il conseguimento di un impiego con maggiore facilità.

⁶¹ Tale pensiero – su cui si rimanda direttamente all'opera di M. PERSIANI, *Diritto del lavoro. Altri saggi 2004-2021*, Bari, Cacucci, 2021, p. 109 ss. – viene inoltre recentemente richiamato in: L. CAVALLARO, *Il metodo e il sistema di un giurista positivo. Sugli “altri saggi” di Mattia Persiani*, in *Lavoro Diritti Europa*, n. 2, 2022, p. 2.

⁶² Cfr. G. GAUDIO, *Organizzazioni complesse e tutela della persona che lavora. Verso un diritto del lavoro a geometria variabile*, Torino, G. Giappichelli, 2021, p. 8 ss.

⁶³ Così: L. GALANTINO, *Lavoro atipico, formazione professionale e tutela dinamica della professionalità del lavoratore*, cit., p. 320.

CAPITOLO I

L'IMPATTO DELLA DIGITALIZZAZIONE SUI MODELLI PRODUTTIVI E ORGANIZZATIVI DEL LAVORO: COMPETENZE E PROFESSIONALITÀ NEL LAVORO 4.0

SOMMARIO: 1. Gli effetti della digitalizzazione sul mondo del lavoro oltre la Quarta Rivoluzione industriale. - 1.1 L'impatto del progresso tecnologico e l'avvento del *Digital Taylorism*. - 1.2 Lo spettro della disoccupazione tecnologica nella *Digital Transformation* e le sfide della *Green Transition*: fenomeni *job-destructive* o *job-creative*?. - 1.3 Quando la digitalizzazione diviene uno *skill-biased technological change*: il rapporto sinergico tra macchine intelligenti e lavoratori. - 2. La polarizzazione del mercato del lavoro e le altre facce della digitalizzazione: obsolescenza delle competenze, *skill mismatch* e giacimenti occupazionali inutilizzati. - 2.1 La domanda di lavoro in un mercato sempre più diviso tra basse ed alte professionalità. - 2.1.1 *Frammentazione e ridefinizione delle mansioni: i nuovi "mercati" della professionalità*. - 2.1.2 *L'effetto polarizzante sulla componente salariale tra lavoratori e l'inasprimento delle disuguaglianze sociali*. - 2.2 L'incidenza del progresso tecnologico sulle competenze dei lavoratori: dallo *skill mismatch* allo *skill shortage*. - 2.3 *Hard-to-fill vacancies* e giacimenti occupazionali inutilizzati: una questione di mero disallineamento delle competenze?. - 3. La trasformazione digitale ed ecologica nella prospettiva della teoria dei mercati transizionali del lavoro (TLM). - 3.1 L'elevazione professionale del lavoratore come forma di tutela intrinseca nel mercato del lavoro tra *flexicurity*, *capabilities* e *transitional labour markets*. - 3.2 Una riflessione sull'attualità della teoria dei mercati transizionali del lavoro alla luce della transizione digitale ed ecologica.

1. Gli effetti della digitalizzazione sul mondo del lavoro oltre la Quarta Rivoluzione industriale

Il crescente sviluppo dei processi di digitalizzazione, oltre a riconfermare quell'indissolubile legame tra lavoro e progresso tecnologico osservabile

ciclicamente in occasione delle varie rivoluzioni industriali intercorse negli anni⁶⁴, ha determinato a livello sociale, giuridico ed economico cambiamenti sempre più celeri e rilevanti in forza delle numerose opportunità di sviluppo⁶⁵. La capillare diffusione delle nuove tecnologie dell'informazione ha infatti contribuito a garantire – tanto negli aspetti della vita quotidiana, quanto all'interno delle dinamiche produttive – una maggiore presenza delle apparecchiature tecnologiche in molteplici ambiti, di cui il mondo del lavoro è solo uno degli esempi più evidenti.

A tal riguardo, la forte «pervasività dei processi di digitalizzazione dà luogo ormai da tempo a numerosi e continui cambiamenti all'interno del tessuto socioeconomico, spingendo i modelli produttivi e organizzativi delle imprese a concentrarsi maggiormente sull'efficienza, l'immediatezza e la personalizzazione dei servizi»⁶⁶. Ciò può essere osservato, ad esempio, nella fondamentale rilevanza che le informazioni hanno acquisito per le imprese, avendo le nuove tecnologie permesso una più celere raccolta e analisi dei *big data*⁶⁷ e garantito così – grazie

⁶⁴ In particolare: S. MUSSO, *Le trasformazioni del lavoro nelle rivoluzioni industriali*, in E. MINGIONE (a cura di), *Lavoro: la grande trasformazione. L'impatto sociale del cambiamento del lavoro tra evoluzioni storiche e prospettive globali*, Milano, Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, 2020, pp. 21-38.

⁶⁵ In tal senso: F. SEGHEZZI, *Lavoro e relazioni industriali nell'Industry 4.0*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1, 2016, p. 180 ss.

⁶⁶ Si permetta il rinvio a: C. VALENTI, *La tutela della professionalità nel mercato del lavoro che cambia*, cit., p. 131.

⁶⁷ La raccolta e l'analisi di *big data* garantisce in particolare alle imprese di poter personalizzare la propria offerta sul mercato anche in forza di una migliore capacità decisionale circa le abitudini e le preferenze dei consumatori, nonché in merito alla *performance* stessa dei lavoratori. Si vedano a tal proposito: L. ZAPPALÀ, Voce *Big data*, in S. BORELLI, V. BRINO, C. FALERI, L. LAZZERONI, L. TEBANO, L. ZAPPALÀ, *Lavoro e tecnologie. Dizionario del diritto del lavoro che cambia*, Torino, G. Giappichelli, 2022, pp. 28-32; E. DAGNINO, *Big data e lavoro: le sfide della workforce analytics*, in E. DAGNINO, F. NESPOLI, F. SEGHEZZI (a cura di), *La nuova grande trasformazione del lavoro. Lavoro futuro: analisi e proposte dei ricercatori ADAPT*, Bergamo, ADAPT University Press, ADAPT Labour Studies e-Book series, n. 62, 2017, p. 135 ss.; A. ROTA, *Rapporto di lavoro e big data analytics: profili critici e risposte possibili*, in *Labour & Law Issues*, vol. 3, n. 1, 2017, pp. I.32- I.52; E. DAGNINO, *People Analytics: lavoro e tutele al tempo del management tramite big data*, in *Labour & Law Issues*, vol. 3, n. 1, 2017, pp. I.1-I.31.

alla centralità assunta dai megadati⁶⁸ nei processi di produzione – di incrementare l'efficienza dei modelli produttivi e organizzativi del lavoro.

1.1 L'impatto del progresso tecnologico e l'avvento del *Digital Taylorism*

Un simile effetto pervasivo può essere altresì osservato nei molteplici aspetti interessati dalle recenti ondate di digitalizzazione, tra cui, *inter alia*, i tempi, i luoghi e le modalità del lavoro, la qualificazione dei lavoratori e la nozione di attività lavorativa, nonché il funzionamento del mercato del lavoro e le relazioni industriali⁶⁹. La digitalizzazione del lavoro ha del resto comportato una maggiore attenzione delle parti sociali alle potenzialità dei nuovi strumenti tecnologici nel ciclo produttivo, soprattutto alla luce della relativa automatizzazione dei processi che ha comportato sia una riduzione dei costi per le imprese, sia cambiamenti radicali circa le modalità e i contenuti stessi del lavoro.

In particolare, l'introduzione di apparecchiature digitali sempre più avanzate all'interno dell'organizzazione delle imprese è stata accompagnata da fenomeni di dematerializzazione del luogo di lavoro tradizionale (*digital workplace*⁷⁰) e ridefinizione degli orari lavorativi secondo ottiche di flessibilità e obiettivi di risultato (*smart working*⁷¹), nonché da una standardizzazione dei processi

⁶⁸ Si veda: V. ZENO-ZENCOVICH, *Dati, grandi dati, dati granulari e la nuova epistemologia del giurista*, in *MediaLaws*, n. 2, 2018, p. 32 ss.

⁶⁹ Cfr. L. CASANO, *La riforma del mercato del lavoro nella "nuova geografia del lavoro"*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3, 2017, pp. 636-640.

⁷⁰ Si intende con tale espressione «l'ambiente a cui i lavoratori possono accedere da qualunque *device* o piattaforma per adempiere la propria prestazione lavorativa interagendo gli uni con gli altri». Così: C. FALERI, Voce *Digital workplace*, in S. BORELLI, V. BRINO, C. FALERI, L. LAZZERONI, L. TEBANO, L. ZAPPALÀ, *Lavoro e tecnologie. Dizionario del diritto del lavoro che cambia*, Torino, G. Giappichelli, 2022, pp. 81-83.

⁷¹ In merito all'ampia letteratura su lavoro agile e *smart working*, si rimanda *ex multis* a: P. ALBI, *Il Protocollo nazionale sul lavoro agile tra dialogo sociale e superamento della stagione pandemica*, in *Lavoro Diritti Europa*, n. 1, 2022, pp. 1-7; V. BAVARO, *L'orario di lavoro agile «senza precisi vincoli»*, in *Lavoro Diritti Europa*, n. 1, 2022, pp. 1-12; M. AIMO, A. FENOGLIO, *Alla ricerca di un bilanciamento tra autonomia organizzativa del lavoratore e poteri datoriali nel lavoro agile*, in *Labor*, n. 1, 2021, p. 25 ss.; M. DEL CONTE, *Problemi e prospettive del lavoro agile tra*

decisionali delle imprese. Tali cambiamenti sono stati inoltre contraddistinti da uno speculare incremento della fluidità dei poteri datoriali – ormai sbrigliati dai consueti limiti grazie alla pervasività delle nuove tecnologie⁷² – e da un lento processo di erosione dei diritti dei lavoratori, che vengono sempre più condizionati dalla digitalizzazione sotto il profilo dello svolgimento dell’attività lavorativa.

È dunque nel passaggio dal “*Mechanical taylorism*” al “*Digital taylorism*”⁷³ che si è andata a intensificare la digitalizzazione del tessuto socioeconomico e produttivo, articolandosi così in una pluralità di fenomeni e trasformazioni di cui la c.d. “Quarta Rivoluzione industriale”⁷⁴ è solo una delle più evidenti espressioni. A tal riguardo, la concezione dell’Industria 4.0 è andata a delinarsi quale modello in cui le fabbriche diventano “*smart*” grazie all’integrazione tra macchine intelligenti e lavoratori, determinando così un ambiente di lavoro contraddistinto da sistemi *cyber-fisici*⁷⁵. Ciò è stato in particolare determinato dalla crescente presenza degli strumenti digitali nelle attività industriali e dall’introduzione di tecnologie sempre più innovative in ambito produttivo e organizzativo del lavoro (es. *blockchain*,

remotizzazione forzata e trasformazione organizzativa, in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 3, 2021, pp. 549-569; C. SPINELLI, *Il lavoro a distanza nella quarta rivoluzione industriale*, in C. ALESSI, M. BARBERA, L. GUAGLIANONE (a cura di), *Impresa, lavoro e non lavoro nell'economia digitale*, Bari, Cacucci, 2019, p. 91 ss.; A. LEVI, *Il lavoro agile nel contesto del processo di destrutturazione della subordinazione*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 1, I, 2019, pp. 25-46; C. SPINELLI, *Tecnologie digitali e lavoro agile*, Bari, Cacucci, 2018; M. BROLLO, *Il lavoro agile nell'era digitale tra lavoro privato e pubblico*, in *Il lavoro nelle Pubbliche Amministrazioni*, fasc. unico, 2017, p. 119 ss.

⁷² Si rimanda a titolo esemplificativo al tema dei nuovi strumenti di controllo datoriale: R. DI MEO, *Tecnologie e poteri datoriali: commento a margine del c.d. braccialetto Amazon*, in *Labour & Law Issues*, vol. 4, n. 1, 2018, p. R.3 ss.; P. TULLINI, *La digitalizzazione del lavoro, la produzione intelligente e il controllo tecnologico nell'impresa*, in P. TULLINI (a cura di), *Web e lavoro. Profili evolutivi e di tutela*, Torino, G. Giappichelli, 2017, p. 6 ss.

⁷³ Cfr. L. ZAPPALÀ, *Voce Digital taylorism*, in S. BORELLI, V. BRINO, C. FALERI, L. LAZZERONI, L. TEBANO, L. ZAPPALÀ, *Lavoro e tecnologie. Dizionario del diritto del lavoro che cambia*, Torino, G. Giappichelli, 2022, pp. 78-79.

⁷⁴ Così definita da: K. SCHWAB, *The Fourth Industrial Revolution*, Geneva, World Economic Forum, 2016, *passim*.

⁷⁵ In tal senso: A. SALENTO, *Industria 4.0, imprese, lavoro. Problemi interpretative e prospettive*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 2, I, 2017, p. 175.

cloud computing, big data, internet of things, cybersecurity, robotica), che hanno contribuito a influenzare notevolmente le mansioni dei lavoratori e trasformare il contenuto delle tradizionali attività lavorative. Tale fenomeno continua inoltre a evolversi oggigiorno, avendo l'introduzione di nuove tecnologie (es. *cyber physical system*) portato a un'accezione maggiormente collaborativa di tale modello nota come "Industria 5.0"⁷⁶.

Ad ogni modo, la recente accelerazione della digitalizzazione ha dato vita ad altre trasformazioni del tessuto socioeconomico, a cui è possibile ascrivere la forte diffusione delle piattaforme digitali⁷⁷. Tali sistemi virtuali – nati per favorire l'intermediazione e il coordinamento tra una pluralità di soggetti (imprese, lavoratori, consumatori) – sono andati infatti a costituire dei modelli economici⁷⁸ a sé stanti, sfruttando la crescente rilevanza della personalizzazione e dell'immediatezza dell'offerta e promuovendo servizi sempre più in linea con le esigenze degli utenti. In particolare, il fenomeno della *on-demand economy*⁷⁹ – a cui si possono ricondurre i fenomeni della *gig economy, platform economy* e

⁷⁶ La recentissima Industria 5.0 nasce infatti al fine di rafforzare la cooperazione tra lavoratori e macchina intelligenti e garantire così una produzione che sia incentrata sulla sostenibilità, ambientale e sociale, e *human-centric*. In merito alle potenzialità innovative del nuovo modello, si veda: M. BREQUE, L. DE NUL, A. PETRIDIS, *Industry 5.0. Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry*, cit., pp. 7-29; A. TURSI, *La metamorfosi del tempo di lavoro*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 2, 2022, p. 472.

⁷⁷ Per una definizione sul tema: V. BRINO, Voce *Piattaforme digitali di lavoro*, in S. BORELLI, V. BRINO, C. FALERI, L. LAZZERONI, L. TEBANO, L. ZAPPALÀ, *Lavoro e tecnologie. Dizionario del diritto del lavoro che cambia*, Torino, G. Giappichelli, 2022, pp. 163-169; G. PACELLA, *Il lavoro tramite piattaforma digitale nella giurisprudenza dei Paesi di civil law*, in *Labour & Law Issues*, vol. 5, n. 1, 2019, pp. C.15-C.42; V. DE STEFANO, *Lavoro "su piattaforma" e lavoro non standard in prospettiva internazionale comparata*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 2, I, 2017, p. 241 ss.; P. TULLINI, *Economia digitale e lavoro non-standard*, in *Labour & Law Issues*, vol. 2, n. 2, 2016, p. 3 ss.

⁷⁸ In tal senso: G. VALENDUC, P. VENDRAMIN, *Work in the digital economy*, in *ETUI Working Papers*, no. 3, 2016, p. 11 ss.

⁷⁹ Per una definizione sul tema: L. LAZZERONI, Voce *Work on-demand via apps*, in S. BORELLI, V. BRINO, C. FALERI, L. LAZZERONI, L. TEBANO, L. ZAPPALÀ, *Lavoro e tecnologie. Dizionario del diritto del lavoro che cambia*, Torino, G. Giappichelli, 2022, pp. 230-235.

*sharing economy*⁸⁰ – ha generato grazie alle forti potenzialità delle piattaforme digitali la nascita di *marketplace* virtuali, ovvero dei mercati del lavoro *online* basati in molti casi sulla riduzione delle barriere di accesso, su una domanda di lavoro a bassa specializzazione, sul ricorso a forme di lavoro ibride e *non standard* e sulla parcellizzazione delle mansioni micro-attività (es. consegne di cibo, recensioni, traduzioni, servizi domestici, ecc.).

Di conseguenza, le trasformazioni ascrivibili tanto alla Quarta Rivoluzione Industriale, quanto alla *on-demand economy* – in forza dell’impatto sul piano economico, sociale e giuridico – hanno inevitabilmente portato a una riflessione sulla tenuta dei modelli di regolamentazione messi in campo dal diritto del lavoro⁸¹ dinnanzi alla forte celerità con la quale i processi di digitalizzazione stanno cambiando il mondo del lavoro, nonché in merito all’esigenza di una maggiore adattabilità alle nuove sfide derivanti dalle recenti ondate di progresso tecnologico⁸². Ciò appare evidente, ad esempio, tanto nella necessità di una disciplina sempre più chiara e organica in materia di *smart working* e controlli a

⁸⁰ Sul tema, la cui letteratura scientifica è pressoché sconfinata, si vedano a titolo esemplificativo: S. BELLOMO, A. PERULLI (eds.), *Platform work and work 4.0: new challenges for labour law*, Milano, CEDAM-Wolters Kluwer, 2021; M. DE MINICIS, S. DONÀ, M. MAROCCO, *Il lavoro online in Italia: Gig o Sharing economy? Prime evidenze empiriche da un’indagine Inapp*, in *Sinapsi*, n. 3, X, 2020, pp. 125-145; A. PERULLI, *I lavoratori delle piattaforme e le collaborazioni etero-organizzate dal committente: una nuova frontiera regolativa per la Gig Economy?*, in *Labor*, n. 3, 2019, p. 313 ss.; M. BIASI, *Uno sguardo oltre confine: i “nuovi lavori” della gig economy. Potenzialità e limiti della comparazione*, in *Labour & Law Issues*, vol. 4, n. 2, 2018, pp. C.1-C.24; A. ALOISI, *Il lavoro “a chiamata” e le piattaforme online della collaborative economy: nozioni e tipi legali in cerca di tutele*, in *Labour & Law Issues*, vol. 2, n. 2, 2016, pp. 16-56; E. DAGNINO, *Il lavoro nella on-demand economy: esigenze di tutela e prospettive regolatorie*, in *Labour & Law Issues*, vol. 1, n. 1, 2015, pp. 86-106.

⁸¹ Si vedano *ex multis*: S. CIUCCIOVINO, *Le nuove questioni di regolazione del lavoro nell’industria 4.0 e nella gig economy: un problem framework per la riflessione*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 4, 2018, pp. 1043-1065; M. WEISS, *Digitalizzazione: sfide e prospettive per il diritto del lavoro*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3, 2016, p. 651 ss.

⁸² In tal senso: G. F. ITALIANO, *Le sfide interdisciplinari dell’intelligenza artificiale*, in *Analisi Giuridica dell’Economia*, n. 1, 2019, pp. 9-20; V. MAIO, *Il diritto del lavoro e le nuove sfide della rivoluzione robotica*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 6, 2018, p. 1414 ss.; E. SIGNORINI, *Il diritto del lavoro nell’economia digitale*, Torino, G. Giappichelli, 2018, p. 46 ss.

distanza del datore di lavoro, quanto nella revisione degli inquadramenti professionali per tenere conto dei cambiamenti subiti dalle mansioni richieste ai lavoratori.

Ad ogni modo, la riflessione muove anche sul piano delle tutele, avendo la frammentarietà dei percorsi lavorativi e la proliferazione di figure professionali a metà tra subordinazione e autonomia reso più complesso garantire adeguati livelli di tutela, aspetto che genera «importanti conseguenze anche sul piano della articolazione dei percorsi di carriera e della mobilità professionale in termini di occupabilità e competenze richieste dal sistema produttivo»⁸³. Simili cambiamenti inducono pertanto a una riflessione sugli effetti quantitativi e qualitativi sulla dimensione del lavoro⁸⁴, potendo in questo modo la dottrina giuslavoristica comprendere in modo più chiaro come intervenire sulle esternalità negative ascrivibili ai processi di digitalizzazione e garantire che il diritto del lavoro riesca ad anticipare in modo proattivo tali trasformazioni socioeconomiche e giuridiche⁸⁵.

1.2 Lo spettro della disoccupazione tecnologica nella *Digital Transformation* e le sfide della *Green Transition*: fenomeni *job-destructive* o *job-creative*?

L'intensificarsi del progresso tecnologico e i relativi cambiamenti derivanti dalla Quarta Rivoluzione industriale – ulteriormente sospinti dall'avvenire del modello dell'Industria 5.0⁸⁶ – incidono indubbiamente in maniera sempre più consistente sul mondo del lavoro dal punto di vista sia qualitativo che quantitativo, provocando al contempo un mutamento dei tempi e delle dinamiche lavorative,

⁸³ Così: L. CASANO, *La riforma del mercato del lavoro nella “nuova geografia del lavoro”*, cit., p. 637.

⁸⁴ Già nel Libro Bianco sul mercato del lavoro in Italia del 2001 veniva affermato che, dinnanzi ai profondi e celeri mutamenti del mercato e dell'organizzazione del lavoro, «il sistema regolativo ancor oggi utilizzato in Italia non è più in grado di cogliere e governare la trasformazione in atto». Cfr. *infra* Capitolo 1, Paragrafo 1.2, p. 26 ss.

⁸⁵ Si veda: R. DEL PUNTA, *Diritto del lavoro e economia digitale*, in C. ALESSI, M. BARBERA, L. GUAGLIANONE (a cura di), *Impresa, lavoro e non lavoro nell'economia digitale*, Bari, Cacucci, 2019, p. 15 ss.

⁸⁶ Cfr. *supra* Capitolo 1, Paragrafo 1, p. 20 ss.

nonché della nozione stessa di lavoro. Appare infatti evidente che l’accelerazione dei processi di digitalizzazione – ai quali è possibile ascrivere, ad esempio, la robotizzazione⁸⁷ – costituisca un chiaro esempio di “*disruptive innovation*”, ovvero un fenomeno dirompente generato «dall’introduzione di nuove tecnologie o dall’affermazione di nuovi modelli di *business*, che modificano completamente il modo di pensare e di operare fino a un determinato momento presente»⁸⁸. Una simile trasformazione, del resto, si era già manifestata in maniera analoga nel passaggio dal fordismo al post-fordismo⁸⁹, avendo quest’ultimo generato profondi cambiamenti con l’abbandono dei precedenti modelli produttivi e organizzativi *labour-intensive* in favore di una logica *labour-saving*⁹⁰.

Proprio per questo motivo, il recente impatto della digitalizzazione nel mondo del lavoro ha riaperto – così come già avvenuto in passato in maniera pressoché ciclica in seguito all’introduzione di nuove tecnologie – il tradizionale dibattito dottrinale sulle ricadute occupazionali derivanti dai processi di automazione⁹¹. In tal senso, nonostante i differenti benefici derivanti dall’Industria 4.0, lo spettro della disoccupazione tecnologica⁹² è nuovamente riapparso quale oggetto di discussione

⁸⁷ Sul tema della robotizzazione del lavoro si vedano *ex plurimis*: L. ZAPPALÀ, Voce *Robotizzazione*, in S. BORELLI, V. BRINO, C. FALERI, L. LAZZERONI, L. TEBANO, L. ZAPPALÀ, *Lavoro e tecnologie. Dizionario del diritto del lavoro che cambia*, Torino, G. Giappichelli, 2022, pp. 194-197; D. GOTTARDI, *Da Frankenstein ad Asimov: letteratura ‘predittiva’, robotica e lavoro*, in *Labour & Law Issues*, vol. 4, n. 2, 2018, pp. I.1-I.13; M. FAIOLI, *Mansioni e macchina intelligente*, Torino, G. Giappichelli, 2018, p. 191 ss.

⁸⁸ Così: C. FALERI, Voce *Disruptive innovation*, in S. BORELLI, V. BRINO, C. FALERI, L. LAZZERONI, L. TEBANO, L. ZAPPALÀ, *Lavoro e tecnologie. Dizionario del diritto del lavoro che cambia*, Torino, G. Giappichelli, 2022, p. 108.

⁸⁹ A tal riguardo: A. ACCORNERO, *Dal fordismo al post-fordismo: il Lavoro e i lavori*, in V. CASTRONOVO (a cura di), *Storia dell’economia mondiale*, vol. 6, Roma-Bari, Laterza, 2002, p. 73.

⁹⁰ Cfr. B. CARUSO, *Strategie di flessibilità funzionale e di tutela dopo il Jobs Act: fordismo, post fordismo e industria 4.0*, cit., p. 81 ss.

⁹¹ Per una disamina del dibattito dottrinale a tal riguardo: C. CARBONI, *Lavoro ed evoluzione tecnologica*, in *il Mulino*, n. 2, 2016, p. 346 ss.

⁹² In merito all’espressione “disoccupazione tecnologica” si rimanda a J. M. KEYNES, *Economic Possibilities for our Grandchildren*, in J. M. KEYNES, *Essays of Persuasion*, New York, Harcourt Brace, 1932, p. 358 ss., che anticipava «*a new disease of which some readers may not yet have heard*

nel confronto tra le due consuete posizioni maggioritarie: da una parte, l'approccio pessimista che ritiene il progresso tecnologico una "forza distruttiva" in grado di provocare una forte disoccupazione di massa a causa dell'eliminazione del lavoro umano⁹³, e, dall'altra parte, quello ottimista che ne riconosce al contrario l'effetto positivo quale "forza trainante" per la creazione di nuove opportunità lavorative e maggiore benessere socioeconomico⁹⁴.

In tale prospettiva, non risulta un compito facile determinare quale delle due posizioni rispecchi più fedelmente il reale impatto della digitalizzazione sul mondo del lavoro, essendovi punti di forza e debolezza nelle argomentazioni di entrambi gli orientamenti. Indubbiamente, l'avanzare del progresso tecnologico ha determinato nei decenni l'automatizzazione – o la sostituzione attraverso altre professioni – di molteplici attività lavorative tradizionali e contraddistinte da

the name, but of which they will hear a great deal in the years to come — namely, technological unemployment. This means unemployment due to our discovery of means of economising the use of labour outrunning the pace at which we can find new uses for labour».

⁹³ Sulla concezione pessimista, si vedano *ex plurimis*: C. B. FREY, M. A. OSBORNE, *The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation?*, in *Technological Forecasting and Social Change*, no. 114, 2017, pp. 254-280; M. FORD, *Il futuro senza lavoro. Accelerazione tecnologica e macchine intelligenti. Come prepararsi alla rivoluzione economica in arrivo*, Milano, il Saggiatore, 2017; R. STAGLIANÒ, *Al posto tuo. Così web e robot ci stanno rubando il lavoro*, Torino, Einaudi, 2016, *passim*; M. FORD, *Rise of the Robots. Technology and the Threat of a Jobless Future*, London, Oneworld, 2015, p. 65 ss.; E. BRYNJOLFSSON, A. MCAFEE, *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York, W. W. Norton & Company, 2014; J. RIFKIN, *The End of Work: The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era*, New York, G.P. Putnam's Sons, 1995, *passim*.

⁹⁴ La posizione più ottimista verso il progresso tecnologico può essere invece riscontrata *ex multis* in: J. E. BESSEN, *Automation and Jobs: When Technology Boosts Employment?*, in *Economic Policy*, vol. 34, issue 100, 2019, pp. 589-626; P. FLEMING, *Robots and organization studies: Why robots might not want to steal your job*, in *Organization Studies*, vol. 40, issue 1, 2019, pp. 23-38; J. E. STIGLITZ, *The Great Divide*, New York, W.W. Norton & Company, 2015; D. H. AUTOR, *Why are there still so many jobs? The history and future of workplace automation*, in *The Journal of Economic Perspectives*, no. 3, 2015, pp. 3-30; E. BRYNJOLFSSON, A. MCAFEE, *La nuova rivoluzione delle macchine. Lavoro e prosperità nell'era della tecnologia trionfante*, Milano, Feltrinelli, 2015.

mansioni ripetitive, soprattutto nel caso dei c.d. “*dirty, dull and dangerous jobs*”⁹⁵. Non si può dunque negare che le macchine abbiano generato nel tempo una graduale soppressione degli impieghi ad alto tasso di obsolescenza, difatti causando una perdita occupazionale.

Nel settore bancario – dove il timore della disoccupazione tecnologica è stato particolarmente enfatizzato ormai da decenni – la crescente rilevanza della *fintech* ha determinato ad esempio una graduale riduzione del personale addetto alle funzioni di cassiere e sportellista⁹⁶, concentrando maggiormente la forza lavoro su altre figure professionali quali consulenti finanziari e analisti dei dati⁹⁷. Tuttavia, se nelle precedenti ondate di progresso tecnologico gli impieghi a soffrire maggiormente del rischio di obsolescenza e sostituzione erano quelli a basse competenze, la recente ondata di digitalizzazione ha determinato ricadute anche negli ambiti produttivi un tempo non influenzati dal punto di vista occupazionale dai mutamenti tecnologici⁹⁸. In tal senso, un simile «coinvolgimento di settori quali i servizi all’impresa, la sanità, i trasporti ed altre industrie caratterizzate da livelli

⁹⁵ Il riferimento è ai cosiddetti “*3D Jobs*”, che ad oggi si configurano nell’ulteriore accezione 4D di *dull, dirty, dangerous, and dear*.

⁹⁶ Sul settore bancario, in una posizione più moderata, si veda A. ALOISI, V. DE STEFANO, *Your Boss Is an Algorithm. Artificial Intelligence, Platform Work and Labour*, Oxford, Hart Publishing, 2022, p. 14, laddove viene ricordato che «*In the US, it was feared that the introduction of automatic teller machines (ATMs) 50 years ago would make banking occupations redundant. Instead, the lower costs of branches prompted banks to open new offices, even in remote locations, which in turn attracted a growing number of customers*».

⁹⁷ Del resto, la gestione del proprio conto mediante *home banking* e il supporto tecnico e di consulenza mediante *chatbot* hanno determinato un minore ricorso alle sedi bancarie fisiche, fenomeno che ha inciso sulla domanda di lavoratori e innescato interventi di ridimensionamento – come sottolineato nelle ultime previsioni di Wells Fargo – in grado di determinare una riduzione del personale nel settore bancario americano di circa 200.000 posizioni entro il 2030 a causa della digitalizzazione dei servizi.

⁹⁸ Similmente: D. MÉDA, *The future of work: The meaning and value of work in Europe*, in *ILO Research Paper*, no. 18, 2016, p. 10 ss.

medio-alti di complessità del processo produttivo mette in luce il rischio di distruzione di occupazioni a medio-alta competenza»⁹⁹.

Ad ogni modo, proprio per la capacità del progresso tecnologico di distruggere il lavoro tradizionale e crearne al contempo di nuovo, l'approccio ottimista verso l'automazione – anche basandosi sull'effetto delle precedenti ondate di progresso tecnologico¹⁰⁰ – non ha ravvisato in simili cambiamenti un valido motivo per sancire “la fine del lavoro umano”. I mutamenti dell'attività economica in seguito al progresso tecnologico infatti «sono l'espressione tipica del suo dinamismo, dell'innovazione organizzativa, della «distruzione creatrice» che secondo Schumpeter rappresenta il connotato fondante dell'agire imprenditoriale»¹⁰¹, avendo le macchine al contempo affiancato le persone e garantito una maggiore efficienza senza compromettere complessivamente la domanda di lavoro umano¹⁰². Ciò è in particolare osservabile anche nei nuovi modelli produttivi e organizzativi tipici dell'Industria 4.0, che, essendo basati sulla necessaria complementarità tra macchine intelligenti e lavoratori, sono in grado di ridimensionare le paure di una disoccupazione tecnologica di massa dovuta all'automazione¹⁰³.

Anche muovendo la riflessione sul piano quantitativo, entrambe le posizioni risultano comunque apprezzabili al netto delle rispettive criticità, non essendo del resto possibile ad oggi determinare a priori con certezza quali saranno le dinamiche evolutive del mercato del lavoro a livello nazionale o globale. A tal riguardo, non

⁹⁹ Così: D. GUARASCIO, S. SACCHI, *Digitalizzazione, automazione e futuro del lavoro*”, in *INAPP paper*, n. 2, 2017, p. 6.

¹⁰⁰ Cfr. D. A. SPENCER, *Fear and hope in an age of mass automation: debating the future of work*, in *New Technology, Work and Employment*, vol. 33, no. 1, 2018, pp. 1-12; J. MOKYR, C. VICKERS, N. L. ZIEBARTH, *The History of Technological Anxiety and the Future of Economic Growth: Is This Time Different?*, in *The Journal of Economic Perspectives*, vol. 29, issue 3, 2015, pp. 31-50.

¹⁰¹ Così: A. PERULLI, *Modificazioni dell'impresa e rapporti di lavoro: spunti per una riflessione*, in A. LYON CAEN, A. PERULLI (a cura di), *Trasformazioni dell'impresa e rapporti di lavoro. Atti del Seminario dottorale internazionale (Venezia, 17-21 giugno 2002)*, Padova, CEDAM, 2004, p. 1 ss.

¹⁰² In tal senso: P. ICHINO, *L'intelligenza del lavoro. Quando sono i lavoratori a scegliersi l'imprenditore*, Milano, Rizzoli, 2020, pp. 39-44.

¹⁰³ In tal senso: A. ALOISI, V. DE STEFANO, *Your Boss Is an Algorithm. Artificial Intelligence, Platform Work and Labour*, cit., pp. 9-15.

pochi sono stati i tentativi di prevedere l'effettivo impatto occupazionale della digitalizzazione nel breve, medio o lungo periodo e le attuali analisi qualitative non dipingono un quadro univoco, evidenziando scenari ben differenti a seconda della celerità con la quale i Paesi saranno in grado di sfruttare la portata innovativa del processo di digitalizzazione¹⁰⁴.

In particolare, le recenti stime del World Economic Forum¹⁰⁵ ipotizzano la perdita di circa 85 milioni di posti di lavoro a causa dell'adozione delle nuove tecnologie nel ciclo produttivo, pur evidenziandone al contempo la nascita di 97 milioni entro il 2025¹⁰⁶. Similmente i *report* del McKinsey Global Institute¹⁰⁷ prevedono entro il 2030, in base alla celerità nell'adozione dei processi di automazione, una perdita di circa 400-800 milioni di posti di lavoro e un *displacement* occupazionale che coinvolgerà dai 75 ai 375 milioni di lavoratori, mentre altre indagini ancora sono arrivate a dipingere scenario di automazione di massa in grado di coinvolgere nel lungo periodo il 47% della forza lavoro¹⁰⁸.

Simili riflessioni in materia di impatto occupazionale possono essere applicate anche in merito alla transizione ecologica¹⁰⁹, che da anni continua a stimolare il

¹⁰⁴ Cfr. J. M. DÍAZ CALVARRO, *Los efectos económicos y sociales de la robótica y la tecnología sobre el empleo y su análisis desde la fiscalidad*, in C. S. PRIETO (coord.), *Nuevas tecnologías y Trabajo Sostenible*, Murcia, Laborum Ediciones, 2020, pp. 551-554.

¹⁰⁵ In particolare, il rischio di automazione è maggiore per le attività di *telemarketer*, cassiere, sportellista, funzionari prestiti, e autisti (89-99%), determinando una riduzione della manodopera necessaria per le attività manuali o facilmente replicabili entro il 2030. Cfr. WORLD ECONOMIC FORUM, *The Future of Jobs Report 2020*, Geneva, World Economic Forum Insight Report, 2020, p. 29 ss.

¹⁰⁶ Il precedente rapporto del 2018 stimava invece una perdita globale di oltre 75 milioni di posti di lavoro, compensati dalla creazione di circa 133 milioni di nuove posizioni lavorative per profili professionali dalle alte competenze entro il 2022.

¹⁰⁷ Cfr. MCKINSEY & COMPANY, *Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce transitions in a time of automation*, New York, McKinsey Global Publishing, 2017, p. 2 ss.

¹⁰⁸ Cfr. C. B. FREY, M. A. OSBORNE, *The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation?*, cit., pp. 254-280.

¹⁰⁹ In merito a una valutazione dell'impatto occupazionale della green economy si veda: L. RUSTICO, M. TIRABOSCHI, *Le prospettive occupazionali della green economy tra mito e realtà*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 4, 2010, pp. 931-954.

confronto sulle potenzialità della *Green Economy*¹¹⁰. Quest'ultima – recentemente tornata a interessare con maggiore insistenza il dibattito odierno per via delle linee strategiche dell'Unione Europea e dell'attuale crisi energetica internazionale – si pone infatti come soluzione in grado di declinare gli attuali modelli produttivi e organizzativi del lavoro in chiave di sostenibilità ambientale e sociale.

In tale prospettiva, proprio come per la *Digital Transition*, viene immediato considerare le potenziali ricadute occupazionali che il passaggio a modelli di economia sostenibile e in linea con le esigenze ambientali potrebbe avere, portando a ragionare sui molteplici settori coinvolti¹¹¹ e ad applicare la medesima dicotomia tra forza distruttrice e creatrice di lavoro. Del resto, l'implementazione di simili logiche produttive e organizzative sostenibili porterebbe a cambiamenti drastici in ambito socioeconomico. Da un lato, infatti, l'abbandono delle forme di combustibili fossili e la riduzione nell'impiego di carbone nei settori industriali andrà inevitabilmente a determinare un ridimensionamento dell'attività economica in tali ambiti produttivi, innescando così processi di riduzione e ricollocazione del personale. Dall'altro lato, al contrario, l'impatto occupazionale «della transizione ecologica potrebbe in effetti essere ampiamente positivo, grazie alla espansione di settori quali quello energetico, degli ecosistemi, della economia circolare»¹¹², creando così una maggiore domanda dei c.d. “*green jobs*”¹¹³.

¹¹⁰ Si vedano *ex multis*: E. VERDOLINI, C. BELPIETRO, *Giusta transizione ecologica: l'impatto delle tecnologie digitali*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 174, vol. 2, 2022, pp. 205-224; P. TOMASSETTI, *From Treadmill of Production to Just Transition and Beyond*, in *European Journal of Industrial Relations*, vol. 26, issue 4, 2020, pp. 439-457; S. FANKHAUSER, F. SEHEILER, N. STERN, *Climate Change, Innovation and Jobs*, in *Climate Policy*, vol. 8, 2008, pp. 421-429.

¹¹¹ Tra cui *ex plurimis* edilizia, energia, industria, trasporti, agricoltura e alimentare.

¹¹² Così: L. CASANO, *Ripensare il “sistema” delle politiche attive: l'opportunità (e i rischi) della transizione ecologica*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 4, 2021, p. 998.

¹¹³ Cfr. UNIONCAMERE, ANPAL, SISTEMA INFORMATIVO EXCELSIOR, *Le competenze green. Analisi della domanda di competenze legate alla green economy nelle imprese, indagine 2021*, cit., p. 17 ss. Sul tema delle competenze *green* si veda: F. NARDELLI, *La via tortuosa verso la valorizzazione delle competenze green*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 4, 2022, p. 990 ss.; A. CARACCILO, *Transizione ecologica: greening skills to greener jobs*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 4, 2022, p. 969 ss.

Per questo motivo, è possibile affermare che l'impatto occupazionale della *Green Transition* assumerà una connotazione maggiormente positiva, a patto però che gli attori sociali riescano a garantire nel sistema delle relazioni industriali interventi di accompagnamento verso l'economia verde¹¹⁴. La transizione ecologica costituisce infatti un caso di *disruptive innovation* da accompagnare con la medesima attenzione riservata alla transizione digitale¹¹⁵, dal momento che a livello globale potrebbe portare entro il 2050 sia alla nascita di circa 200 milioni di nuovi posti di lavoro, sia alla perdita o alla necessità di riqualificazione per circa 185 milioni di posizioni lavorative (*occupational displacement*)¹¹⁶. Proprio per questo la Raccomandazione del Consiglio del 16 giugno 2022 (2022/C 243/04) relativa alla garanzia di una transizione equa verso la neutralità climatica auspica adeguate misure per agevolare l'impatto della *Green Transition* sul piano occupazionale, soprattutto mediante interventi che garantiscano un'adeguata ricollocazione della forza lavoro dai settori maggiormente colpiti a quelli dal potenziale di crescita più alto¹¹⁷.

Ad ogni modo, l'impatto dei cambiamenti ascrivibili alla *Digital Transformation* e alla *Green Transition* non può essere dipinto come un fenomeno univoco e dai medesimi effetti su scala globale, essendo questi altamente soggettivi e dipendenti dal contesto socioeconomico, giuridico e demografico dei rispettivi paesi. L'impatto dell'automazione dei processi lavorativi è infatti altamente dipendente dalla capacità delle imprese di adottare le nuove tecnologie nei modelli produttivi e organizzativi, dai settori maggiormente interessati dai cambiamenti

¹¹⁴ Cfr. P. TOMASSETTI, *Conversione ecologica degli ambienti di lavoro, sindacato e salari*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 2, 2015, p. 365.

¹¹⁵ Si veda: ILO, *Employment and Social Outlook 2018: Greening with jobs*, Geneva, International Labour Organization 2018, p. 39 ss.

¹¹⁶ A tal riguardo: MCKINSEY & COMPANY, *The net-zero transition. What it would cost, what it could bring*, New York, McKinsey Global Publishing, 2022, p. 53 ss.

¹¹⁷ Cfr. L. CASANO, *Transizione ecologica e riqualificazione dei lavoratori: vincoli del quadro giuridico-istituzionale e prospettive evolutive nell'ottica dei mercati transizionali del lavoro*, in S. CIUCCIOVINO, D. GAROFALO, A. SARTORI, M. TIRABOSCHI, A. TROJSI, L. ZOPPOLI (a cura di), *Flexicurity e mercati transizionali del lavoro. Una nuova stagione per il diritto del mercato del lavoro?*, Bergamo, ADAPT University Press, 2021, p. 14 ss.

tecnologici o ancora dagli interventi di politica attiva e passiva del lavoro volti a sostenere la forza lavoro durante simili fasi transizionali. Ciononostante, le esternalità negative derivanti dall'impatto della nuova ondata di progresso tecnologico costituiscono un fenomeno che tutti i paesi devono inevitabilmente affrontare¹¹⁸, soprattutto in un contesto altamente globalizzato e iper-connesso come quello attuale.

1.3 Quando la digitalizzazione diviene uno *skill-biased technological change*: il rapporto sinergico tra macchine intelligenti e lavoratori

Una lettura del fenomeno della transizione digitale ed ecologica alla luce degli approcci *job-destructive* e *job-creative*¹¹⁹ – al netto delle rispettive argomentazioni degne di nota e dei dubbi in merito al reale impatto occupazionale di simili fenomeni – non permette di poter maturare una visione univoca dei cambiamenti, presenti e futuri, del contesto socioeconomico e produttivo¹²⁰. Le previsioni di breve-medio e medio-lungo periodo sembrano infatti confermare sia una concentrazione della disoccupazione tecnologica nei settori maggiormente a rischio

¹¹⁸ Cfr. D. ACEMOGLU, P. RESTREPO, *The Race Between Man and Machine: Implications of Technology for Growth, Factor Shares, and Employment*, in *American Economic Review*, vol. 108, no. 6, 2018, pp. 1488-1542.

¹¹⁹ Sul tema: L. MARENGO, *Is this time different? A note on automation and labour in the fourth industrial revolution*, in *Journal of Industrial and Business Economics*, vol. 46, issue 3, no. 2, 2019, pp. 323-331; C. SHARMA, R. K. MISHRA, *Imports, technology, and employment: Job creation or creative destruction*, in *Managerial and Decision Economics*, 2022, pp. 1-19; I. NÜBLER, *New technologies: a jobless future or golden age of job creation?*, in *ILO Research Department Working Paper*, no. 13, 2016, p. 18 ss.

¹²⁰ Cfr. E. DAGNINO, *Occupazione e progresso tecnologico nel mondo del lavoro del XXI secolo: tra sostituzione, creazione localizzazione e forme*, in E. DAGNINO, F. NESPOLI, F. SEGHEZZI (a cura di), *La nuova grande trasformazione del lavoro. Lavoro futuro: analisi e proposte dei ricercatori ADAPT*, Bergamo, ADAPT University Press, ADAPT Labour Studies e-Book series, n. 62, 2017, pp. 96-100.

di obsolescenza professionale e automazione¹²¹, sia la diffusione di nuove figure lavorative in linea con le moderne esigenze produttive e organizzative delle imprese. Al contempo, ciò vede la domanda di lavoro orientarsi tanto per le nuove professionalità altamente specializzate, quanto per i lavoratori a basse competenze che svolgono mansioni ripetitive e non facilmente automatizzabili¹²².

Ad ogni modo, entrambe le posizioni maggioritarie concordano sul fatto che – a prescindere dal numero di posti di lavoro che verranno effettivamente distrutti o creati in seguito alla transizione digitale e verde – la maggior parte della popolazione in età lavorativa dovrà necessariamente intraprendere percorsi di aggiornamento e riqualificazione professionale per non rischiare l'esclusione permanente dal mercato del lavoro, mentre le imprese troveranno sempre più difficoltà nel reperimento di profili specializzati o in linea con il proprio fabbisogno. In particolare, nonostante la classica dicotomia dottrinale tra approccio *job-destructive* e *job-creative*¹²³, le due posizioni concordano sul fatto che il mercato del lavoro sarà contraddistinto da una domanda crescente di profili professionali ad alte competenze, nonché da una più consistente difficoltà di reperimento di personale adeguatamente specializzato.

In tale prospettiva, appare pertanto più consono affrontare il tema della digitalizzazione del lavoro adottando un'interpretazione più moderata¹²⁴, «che non nega l'effetto *labour saving* dell'introduzione delle nuove tecnologie, ma ritiene che gli effetti negativi sull'occupazione, soprattutto a breve-medio termine,

¹²¹ V. CIRILLO, R. EVANGELISTA, D. GUARASCIO, M. SOSTERO, *Digitalization, Routineness and Employment: An Exploration on Italian Task-based Data*, in *Research Policy*, vol. 50, issue 7, article 104079, 2021, pp. 1-20.

¹²² Cfr. F. SGOBBI, *La polarizzazione del lavoro nell'era digitale: un'analisi empirica del caso italiano*, in C. ALESSI, M. BARBERA, L. GUAGLIANONE (a cura di), *Impresa, lavoro e non lavoro nell'economia digitale*, Bari, Cacucci, 2019, p. 252; F. VENIER, *L'industria 4.0 non basta*, in *L'impresa*, n. 3, 2017, p. 107.

¹²³ Cfr. K. HUTTUNEN, K. G. SALVANES, J. MØEN, *How destructive is creative destruction? Effects of job loss on job mobility, withdrawal and income*, in *Journal of the European Economic Association*, vol. 9, no. 5, 2021, pp. 840-870.

¹²⁴ Cfr. R. SUSSKIND, D. SUSSKIND, *The Future of the Professions: How Technology Will Transform the Work of Human Experts*, Oxford, Oxford University Press, 2015, *passim*.

possano essere gestiti e contenuti con politiche attente alla crescita di *high skill workers* e delle occupazioni a essi di supporto»¹²⁵. In particolare, pur non essendo ad oggi le indagini in grado di stimare con precisione il reale impatto dell'automazione in materia di posti di lavoro distrutti/creati, è possibile comunque riscontrare una chiara “non-neutralità” del fenomeno dal punto di vista qualitativo¹²⁶, essendo tali effetti maggiormente evidenti e visibili anche nel breve periodo, soprattutto dal punto di vista delle competenze¹²⁷.

Ne deriva pertanto che gli attuali cambiamenti tecnologici comportano una rilevanza sempre maggiore delle professionalità necessarie a garantire una perfetta sinergia tra lavoro umano e macchine intelligenti¹²⁸, portando così a una crescente centralità delle competenze di ambito specialistico e tecnico, ma anche trasversali e linguistiche (*hard e soft skills*), soprattutto alla luce del ruolo chiave nel garantire l'adattabilità dei lavoratori alla luce della transizione digitale e verde¹²⁹.

Tale obiettivo è pertanto strettamente funzionale alla piena attuazione della c.d. “economia della conoscenza”¹³⁰, modello in cui diviene necessario investire maggiormente nell'accrescimento e riqualificazione professionale dei lavoratori per incrementare la presenza dei c.d. “*knowledge worker*”¹³¹ – elemento

¹²⁵ Così: C. CARBONI, *Lavoro ed evoluzione tecnologica*, cit., p. 348.

¹²⁶ Cfr. R. FABOZZI, S. BINI, *Algoritmi, piattaforme digitali e diritto del lavoro*, in *Analisi Giuridica dell'Economia*, n. 1, 2019, p. 359.

¹²⁷ Cfr. E. DAGNINO, *Dalla fisica all'algoritmo: una prospettiva di analisi giuslavoristica*, Bergamo, ADAPT University Press, 2019, pp. 92-107.

¹²⁸ Il rapporto tra tecnologie intelligenti e lavoratori può essere approfondito in: A. SALENTO, *Industria 4.0, imprese, lavoro. Problemi interpretative e prospettive*, cit., p. 180 ss.

¹²⁹ Cfr. A. CARACCILO, *L'industria automotive italiana alla prova della transizione ecologica*, in *Bollettino ADAPT*, n. 3, 24 gennaio 2022, pp. 1-4; L. CASANO, *Transizione ecologica e riqualificazione dei lavoratori: vincoli del quadro giuridico-istituzionale e prospettive evolutive nell'ottica dei mercati transizionali del lavoro*, cit., p. 14 ss.

¹³⁰ In tal senso: C. ANTONELLI, *I problemi della transizione verso l'economia della conoscenza*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale-Lavori*, n. 3, 2016, p. 37 ss.; L. TRONTI, *Economia della conoscenza, innovazione organizzativa e partecipazione cognitiva: un nuovo modo di lavorare*, in *Economia & Lavoro*, n. 3, 2015, pp. 7-20.

¹³¹ Tale espressione – utilizzata per descrivere un lavoratore dotato di alte competenze e di un ampio livello di autonomia, nonché in grado di utilizzare correttamente le conoscenze acquisite e di

fondamentale sul quale dovrebbe basarsi l'implementazione dei modelli dell'Industria 4.0 – anche alla luce della trasformazione digitale ed ecologica nel mondo del lavoro¹³². In tal senso, «la marcata accelerazione nell'estensione dei processi di automazione dei compiti e di sostituzione fra capitale e lavoro anche a mansioni di natura tipicamente impiegatizia consentita dalle ICT prospetta nuovi modelli di divisione del lavoro e nuovi bilanciamenti dei profili professionali in termini non solo di livelli occupazionali e di retribuzioni, ma anche per quanto riguarda i contenuti delle mansioni, le competenze richieste e quindi le esigenze formative»¹³³. Ciò richiede, dunque, un continuo adattamento delle competenze della forza lavoro per adeguarsi al nuovo contesto dettato dalla digitalizzazione¹³⁴, risultato assai complesso considerando che la sfida dell'implementazione dei modelli di industria 4.0¹³⁵ – sia sotto il profilo delle competenze dei lavoratori che delle tecnologie da adottare nei processi del lavoro – appare ulteriormente complicata dalla prevalenza di imprese di piccole dimensioni, e spesso a conduzione familiare, nel tessuto produttivo italiano¹³⁶.

adattarsi alla continua trasformazione della prestazione lavorativa – viene attribuita a: P. F. DRUCKER, *The Landmarks of Tomorrow*, New York, Harper, 1959.

¹³² Si veda: L. CASANO, *Skills and professions for a 'just transition': Some reflections for legal research*, in *E-Journal of International and Comparative Labour Studies*, vol. 8, n. 3, 2019, pp. 31-46.

¹³³ Così: F. SGOBBI, *La polarizzazione del lavoro nell'era digitale: un'analisi empirica del caso italiano*, cit., p. 252.

¹³⁴ Cfr. D. PANDOLFO, *Adattabilità e formazione: le chiavi di volta nel mercato del lavoro digitale*, in E. DAGNINO, F. NESPOLI, F. SEGHEZZI (a cura di), *La nuova grande trasformazione del lavoro. Lavoro futuro: analisi e proposte dei ricercatori ADAPT*, Bergamo, ADAPT University Press, ADAPT Labour Studies e-Book series, n. 62, 2017, pp. 199-200; F. VENIER, *Trasformazione digitale in Italia. Le PMI restano ancora indietro*, in *Sistemi & Impresa*, n. 8, 2017, pp. 24-31.

¹³⁵ Cfr. F. BUTERA, *Industria 4.0. come progettazione partecipata di sistemi socio-tecnici in rete*, 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, p. 81 ss.

¹³⁶ Cfr. B. ANASTASIA, G. CORÒ, M. PLECHERO, *Tecnologie digitali e occupazione operaia in un sistema manifatturiero di piccole e medie imprese*, in *Economia & Lavoro*, n. 3, 2021, pp. 81-97; V. CIRILLO, L. FANTI, M. TUBIANA, *Tecnologie I4.0 e profili di innovazione*, in *Economia & Lavoro*, n. 1, 2021, pp. 99-120; F. VENIER, *Trasformazione digitale e capacità organizzativa. Le aziende italiane e la sfida del cambiamento*, Trieste, Edizioni Università di Trieste, 2017, p. 46 ss.

In tale prospettiva, l'effetto non-neutrale del progresso tecnologico sull'occupazione altamente e scarsamente specializzata e sulla diffusione di nuove professionalità emergenti – ma anche sulla trasformazione delle tradizionali professioni¹³⁷ – non può che indurre a riflettere sull'adeguatezza del mercato del lavoro italiano verso simili trasformazioni, che generano al contempo esternalità negative. Indubbiamente, tra le principali conseguenze dei processi di digitalizzazione spiccano la maggiore precarietà e la minore linearità delle carriere lavorative in forza delle trasformazioni dei processi produttivi e organizzativi, nonché la crescente frammentazione, sia temporale che spaziale, del lavoro¹³⁸. Ciò può essere riscontrato infatti tanto dal punto di vista delle filiere e delle infrastrutture produttive¹³⁹, quanto sotto il profilo della smaterializzazione del luogo di lavoro derivante dai fenomeni connessi alla *gig economy*¹⁴⁰.

¹³⁷ Si pensi al caso dell'impatto delle recenti tecnologie sul lavoro agricolo e allo sviluppo della c.d. “*smart agriculture*”, che comportato la necessità di professionalità non solo dotate di conoscenze in ambito agrario, vitivinicolo o agronomico-culturale, ma anche contraddistinte da competenze digitali per l'utilizzo dei dati al fine di garantire una produzione sostenibile ed efficiente. Sul tema si vedano *ex multis*: C. FALERI, Voce *Smart agriculture*, in S. BORELLI, V. BRINO, C. FALERI, L. LAZZERONI, L. TEBANO, L. ZAPPALÀ, *Lavoro e tecnologie. Dizionario del diritto del lavoro che cambia*, Torino, G. Giappichelli, 2022, pp. 201-205; C. FALERI, *L'innovazione tecnologica nel settore agricolo tra vecchie criticità e nuove opportunità*, in *Labor*, n. 2, 2019, p. 148.

¹³⁸ Similmente: A. ALVINO, *Integrazione produttiva, rivoluzione digitale e diritto del lavoro*, in *Federalismi.it*, n. 9, 2022, p. 86 ss.; D. GAROFALO, *Lavoro, impresa e trasformazioni organizzative*, in AIDLASS, *Frammentazione organizzativa e lavoro: rapporti individuali e collettivi. Atti delle giornate di studio di diritto del lavoro. Cassino, 18-19 maggio 2017*, Milano, Giuffrè, Annuario di diritto del lavoro, n. 53, 2018, p. 148 ss.

¹³⁹ In tal senso: D. DI NUNZIO, M. PEDACI, E. TOSCANO, *I cambiamenti nel lavoro e il discorso sulla precarietà: dimensioni, fattori ed evoluzioni recenti. Presentazione*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale-Lavori*, n. 4, 2016, pp. 10-11; A. MATTEI, *Scomposizione dell'impresa, lavoro esternalizzato e inclusione sociale: azioni della negoziazione collettiva*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 4, I, 2016, p. 767.

¹⁴⁰ Fenomeno già da molti anni in corso e non solo derivante dalla celerità dei processi di digitalizzazione. Cfr. J. FUDGE, *Fragmenting Work and Fragmenting Organizations: The Contract of Employment and the Scope of Labour Regulation*, in *Osgoode Hall Law Journal*, vol. 44, no. 4, 2006, pp. 609-648. In tal senso anche: P. TULLINI, *Digitalizzazione dell'economia e frammentazione*

Ad ogni modo, a queste esternalità negative si aggiungono anche le ricadute sul piano quali-quantitativo della domanda e dell'offerta di lavoro, che subisce un effetto "polarizzante". In tal senso, la riflessione deve altresì muoversi sulla tenuta dei modelli regolativi del diritto del lavoro dinnanzi alle sfide poste dalla digitalizzazione del lavoro¹⁴¹, fenomeno che ha portato la dottrina giuslavoristica ad interrogarsi non solo sulla questione qualificatoria circa le nuove professionalità delle piattaforme digitali a metà del guado tra subordinazione e autonomia, ma anche sulla tenuta dei modelli di regolamentazione del lavoro dinnanzi alle recenti trasformazioni qualitative del lavoro¹⁴². Del resto, è proprio nel legame tra progresso tecnologico e lavoro che risiede quel «soffio moderno della vita pratica»¹⁴³ necessario al diritto del lavoro per la regolamentazione, giuridica ed economica, dei rapporti di lavoro¹⁴⁴.

2. La polarizzazione del mercato del lavoro e le altre facce della digitalizzazione: obsolescenza delle competenze, *skill mismatch* e giacimenti occupazionali inutilizzati

L'effetto dei processi di transizione digitale ed ecologica dimostra come, oltre alla questione della creazione e/o distruzione dei posti di lavoro sotto il profilo quantitativo, il progresso tecnologico abbia una notevole influenza sui modelli produttivi e organizzativi delle imprese, determinando altresì profonde

dell'occupazione. Il lavoro instabile, discontinuo, informale: tendenze in atto e proposte d'intervento, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 4, I, 2016, p. 750.

¹⁴¹ Si veda: P. ICHINO, *Le conseguenze dell'innovazione tecnologica sul diritto del lavoro*, cit., pp. 525-562.

¹⁴² A queste si aggiungono inoltre quelle derivanti dalla recente crisi pandemica, che hanno determinato un'ulteriore fase di ripensamento dei modelli di tutela lavoristici: M. D'APONTE, *Le trasformazioni del diritto del lavoro per effetto della pandemia mondiale: quale sostenibilità per il diritto del lavoro?*, in *Il Diritto del Mercato del Lavoro*, vol. 24, n. 1, 2022, p. 87 ss.

¹⁴³ In tali termini: L. BARASSI, *Il contratto di lavoro nel diritto positivo italiano*, Milano, Vita e Pensiero, 2003, p. 4.

¹⁴⁴ Cfr. F. BORGOGELLI, *Linee essenziali per una riflessione sulla storia del diritto del lavoro*, in G. CONTI, T. FANFANI (a cura di), *Regole e mercati: fiducia, concorrenza e innovazioni finanziarie nella storia creditizia italiana*, Pisa, Pisa University Press, 2002, p. 453 ss.

trasformazioni del tessuto socioeconomico in tempi sempre più rapidi che hanno portato a un mutamento delle modalità, dei tempi e della nozione di lavoro¹⁴⁵. L'automazione delle attività lavorative manuali o ripetitive (*dirty, dangerous and difficult*) – ma anche di quelle mediamente specializzate – e la centralità delle nuove figure emergenti contribuiscono infatti a ridefinire l'alveo delle mansioni attualmente svolte dai lavoratori, svuotando il contenuto delle qualificazioni intermedie e spingendo al contempo la concentrazione della domanda di lavoro verso le professionalità sia altamente qualificate, sia a basso contenuto professionale che ancora non è possibile automatizzare.

In tal senso, appare dunque evidente da tempo come tali cambiamenti stiano determinando una graduale e costante crescita della polarizzazione nel mondo del lavoro, interessandone molteplici sfaccettature che devono essere affrontate in ogni aspetto al fine di garantire la salute e la tenuta del tessuto socioeconomico nel medio-lungo periodo. Tali mutamenti polarizzanti si manifestano infatti in una pluralità di accezioni, determinando al contempo il rischio di un incremento delle disuguaglianze tra lavoratori.

Innanzitutto, tale fenomeno emerge chiaramente – alla luce di un contesto in cui «i lavoratori che non occupano più le posizioni intermedie esistenti nel passato hanno competenze settoriali specifiche che non consentono loro di raggiungere posizioni elevate, costringendoli a ripiegare su posizioni di livello inferiore, con un conseguente incremento dell'offerta di manodopera scarsamente qualificata che deprime ancor più i salari nel segmento»¹⁴⁶ – nell'impatto non-neutrale della digitalizzazione sulle competenze richieste alla forza lavoro. In particolare, le

¹⁴⁵ Si vedano: M. TIRABOSCHI, F. SEGHEZZI, *Il Piano nazionale Industria 4.0: una lettura lavoristica*, in *Labour & Law Issues*, vol. 2, no. 2, 2016, p. I.9; P. TULLINI, *Economia digitale e lavoro non-standard*, cit., p. 7.

¹⁴⁶ Così M. GUNDERSON, *Cambiamenti nel mercato del lavoro e natura dell'occupazione nei paesi occidentali*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 2, 2013, p. 355, laddove sostiene che «la diminuzione del numero di posti di lavoro di fascia intermedia comporta, di conseguenza, una riduzione dei passaggi intermedi di carriera, lasciando determinate categorie di lavoratori, come giovani e migranti, “intrappolate” ai livelli più bassi con ridotte possibilità di avanzamento. Parallelamente, la scarsa disponibilità di lavoratori con elevate competenze per posizioni manageriali contribuisce a un ulteriore aumento delle retribuzioni per i lavoratori di tale fascia».

dinamiche occupazionali sono soggette all'effetto del c.d. “*skill-biased technological change*”¹⁴⁷, che finisce per polarizzare la domanda di lavoro tra alte e basse professionalità ed eliminare le figure a media specializzazione.

A tale conseguenza si aggiunge inoltre l'obsolescenza delle competenze dei lavoratori dinnanzi al progresso tecnologico¹⁴⁸, che acquisisce una maggiore celerità in forza dei nuovi modelli produttivi e organizzativi delle imprese. Sebbene infatti la necessità di un continuo aggiornamento delle *skills* a causa dell'obsolescenza derivante dal progresso tecnologico sia un fattore ormai appurato da tempo¹⁴⁹, le recenti *disruptive innovations* hanno determinato nel nuovo contesto dell'economia della conoscenza una notevole accelerazione di tale processo. Vengono così ad essere soppresse quelle competenze non più spendibili, favorendo piuttosto la richiesta di mansioni sempre più specializzate o, per converso, facilmente reperibili poiché semplici o ripetitive.

In tal senso, aumentano le possibilità che la prospettiva di una duratura esclusione dal mercato del lavoro – specie in un contesto di transizioni tecnologiche ed ecologiche come quello attuale – determini ora un rischio ben maggiore di disoccupazione permanente, dal momento che «la lontananza dal mercato del lavoro porta invero alla progressiva obsolescenza delle competenze personali e al deterioramento del capitale umano, che invece richiederebbe continui

¹⁴⁷ Cfr. G. L. VIOLANTE, *Skill-Biased Technical Change*, in S. N. DURLAUF, L. E. BLUME (eds.), *The New Palgrave Dictionary of Economics*, II ed., London, Palgrave Macmillan, 2008, p. 1 ss., laddove viene definito quale «*a shift in the production technology that favours skilled over unskilled labour by increasing its relative productivity and, therefore, its relative demand*».

¹⁴⁸ Specie nel caso dei lavoratori anziani privi di conoscenze informatiche, essendo questa la categoria che potrebbe maggiormente risentire dei cambiamenti tecnologici nei modelli produttivi e organizzativi di lavoro. In merito alla questione dell'invecchiamento dei lavoratori e agli interventi formativi si vedano: L. DI SALVATORE, *Organizzazione del lavoro e invecchiamento attivo*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 2, 2019, p. 544; A. RUSSO, R. SALOMONE, M. TIRABOSCHI, *Invecchiamento della popolazione, lavoratori “anziani” e politiche del lavoro: riflessioni sul caso italiano*, in *ADAPT Working Paper*, n. 7, 2002, p. 35 ss.

¹⁴⁹ Cfr. L. GOLZIO, *L'evoluzione dei modelli organizzativi d'impresa*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 2, 2005, p. 316.

aggiornamenti per mantenere alto il profilo di occupabilità dei lavoratori»¹⁵⁰. Inoltre, vengono ad accrescersi i disallineamenti e le carenze delle competenze tra quelle attualmente possedute dalla forza lavoro odierna e il fabbisogno professionale delle imprese¹⁵¹, determinando un'allocazione inefficiente nel mercato del lavoro sempre più fisiologica che danneggia gravemente il tessuto produttivo e socioeconomico.

In tale prospettiva, il rischio è che il progresso tecnologico determini, in assenza di adeguati interventi per il contrasto alla polarizzazione del lavoro, uno speculare incremento delle disuguaglianze sociali ed economiche¹⁵², dividendo in modo sempre più netto i cittadini sulla base di professionalità e salari e concorrendo al rischio che una digitalizzazione incontrollata dia seguito a un maggiore sfruttamento del lavoro¹⁵³.

¹⁵⁰ Così: E. PRODI, *La proposta di raccomandazione del Consiglio sull'inserimento dei disoccupati di lungo periodo nel mercato del lavoro*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1, 2016, p. 310.

¹⁵¹ È infatti inevitabile che con la nascita di nuove professionalità altamente specializzate, la forza lavoro debba aggiornare le competenze possedute onde potersi adeguare alle nuove conoscenze richieste nel mercato del lavoro. Per una panoramica sulla carenza di personale qualificato nei settori legati alla transizione digitale e verde si veda: EUROFOUND, *Measures to tackle labour shortages: Lessons for future policy*, Luxembourg, Publications Office of the European Union, 2023, p. 49 ss.

¹⁵² Similmente M. BARBERA, G. BRONZINI, B. CARUSO, *Introduzione. Temi per un dibattito multidisciplinare su lavoro ed economia digitale*, in C. ALESSI, M. BARBERA, L. GUAGLIANONE (a cura di), *Impresa, lavoro e non lavoro nell'economia digitale*, Bari, Cacucci, 2019, p. 7, laddove vengono ricordati tra i possibili – ma non certi – effetti della Quarta Rivoluzione industriale «la sostituzione del lavoro umano con quello automatizzato e, dunque, una progressiva contrazione del livello complessivo degli occupati (con una distruzione netta di posti di lavoro, e non soltanto nella fascia bassa del mercato del lavoro), la rapida obsolescenza delle conoscenze professionali e comunque la necessità di una riqualificazione del lavoro che non riesce a tenere il passo dei processi *labour-saving*».

¹⁵³ Si veda: F. BANO, *Quando lo sfruttamento è smart*, in *Lavoro e diritto*, n. 2, 2021, p. 303 ss.

2.1 La domanda di lavoro in un mercato sempre più diviso tra basse ed alte professionalità

Tra i fattori maggiormente influenzati dall'adozione delle nuove tecnologie in ambito lavorativo spicca indubbiamente, *inter alia*, il fabbisogno occupazionale delle imprese, dal momento che la digitalizzazione contribuisce in modo decisivo a ridefinire il contenuto di svariate mansioni e a creare nuove professionalità¹⁵⁴. In questo modo, ne risultano inevitabilmente influenzati i meccanismi di domanda-offerta di lavoro, che vengono a polarizzarsi, soprattutto sotto il lato del livello di competenze richieste¹⁵⁵, nei settori maggiormente coinvolti da tali cambiamenti.

In tal senso, pur essendo la concezione tradizionale del mercato del lavoro – inteso quale «luogo economico ideale nel quale l'attività umana viene domandata ed offerta e nel quale si realizza l'incontro tra tale domanda ed offerta con l'instaurazione di un rapporto di lavoro, non necessariamente subordinato»¹⁵⁶ – un concetto assodato, non è nuova nel dibattito giuslavoristico l'idea che la polarizzazione contribuisca alla definizione di un mercato del lavoro multilivello, ovvero articolato in molteplici sottoinsiemi differenziabili non solo sotto il profilo settoriale, ma anche professionale e culturale¹⁵⁷.

¹⁵⁴ Cfr. M. BROLLO, *Tecnologie digitali e nuove professionalità*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 2, 2019, p. 468.

¹⁵⁵ Cfr. R. ZAGO, *Job Polarization, Skill Mismatch and Great Recession*, in *Banque de France Working papers*, no. 755, 2020, p. 42.

¹⁵⁶ Così: G. G. BALANDI, *Dove va il diritto del lavoro? Le regole e il mercato*, in *Lavoro e diritto*, n. 2, 2002, pp. 246.

¹⁵⁷ A tal riguardo già G. GIUGNI, *Il diritto del lavoro alla svolta del secolo*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 86, vol. 2, 2000, p. 179, laddove sottolinea che «l'idea che il mercato del lavoro sia esattamente uno e solo uno, come elaborata dagli economisti classici, è solo un'astrazione. In realtà i mercati del lavoro sono sempre stati differenziati in termini professionali, locali e culturali. Questi sono fenomeni noti, il cui tracciato può essere facilmente ricostruito nei testi più antichi dell'economia. La novità più eclatante è costituita dallo sgretolamento normativo e salariale con la formazione di veri e propri mercati alternativi o «sommersi», muniti di regole anch'esse «sommese» ed operanti in stato di totale anomia».

2.1.1 Frammentazione e ridefinizione delle mansioni: i nuovi “mercati” della professionalità

L'effetto polarizzante del progresso digitale circa la richiesta di alte e basse competenze nel mercato del lavoro appare riscontrabile in particolar modo in due fenomeni ben distinti dal punto di vista dei rispettivi modelli organizzativi e produttivi, vale a dire l'Industria 4.0 e lo sviluppo della *on-demand economy*. Se infatti il modello dell'Industria 4.0 – basato sul conseguimento di una migliore efficienza mediante la sinergia tra le nuove tecnologie e lavoratori – richiede dipendenti altamente qualificati, al contrario, l'economia delle piattaforme digitali – fatto salvo per il caso delle attività a contenuto artistico o altamente tecnologico¹⁵⁸ – spesso si basa sull'erogazione di servizi mediante attività lavorative parcellizzate e ripetitive. Di conseguenza, vanno così a contrapporsi, da un lato, mansioni contraddistinte da maggiore grado di autonomia, responsabilità e contenuto conoscitivo, e, dall'altro lato, le c.d. “*microtasks*”¹⁵⁹, che rappresentano solitamente delle attività svolte in maniera frammentata e sporadica, spesso alla portata dei lavoratori a basse competenze.

In tal senso, è possibile osservare un incremento della polarizzazione nello sviluppo delle piattaforme digitali ascrivibili alla *platform economy* e nella relativa diffusione dei c.d. “mercati del lavoro *online*” (OLM)¹⁶⁰, che vanno ad affiancarsi parallelamente alla dimensione tradizionale del mercato del lavoro. In particolare, i mercati del lavoro *online* – ovvero piattaforme digitali in grado di costruire luoghi smaterializzati e interconnessi per l'incontro tra domanda e offerta di lavoro

¹⁵⁸ Ad ogni modo, la Gig Economy non può essere sintetizzata con un riferimento alle attività ripetitive e dal basso apporto professionale, essendo tale fenomeno altresì contraddistinto da profili professionali più specializzati (es. ambito artistico, servizi di cura, attività di consulenza tecnica).

¹⁵⁹ Così V. DE STEFANO, *The rise of the «just-in-time workforce»: On-demand work, crowdwork and labour protection in the «gig-economy»*, in *ILO Working Papers*, no. 71, 2016, p. 2, definendo le *micro-tasks* come the «*extremely parcelled activities, often menial and monotonous, which still require some sort of judgement beyond the understanding of artificial intelligence (e.g. tagging photos, valuing emotions or the appropriateness of a site or text, completing surveys)*».

¹⁶⁰ Sul tema si rimanda a: F. BANO, *Mercato del lavoro online: la grande connessione*, in G. G. BALANDI, A. AVIO, F. BANO, S. BORELLI, S. BUOSO, L. CALAFÀ, S. RENGÀ (a cura di), *I lavoratori e i cittadini. Dialogo sul diritto sociale*, Bologna, il Mulino, 2020, pp. 63-86.

(*marketplace platforms*)¹⁶¹ – sono il risultato dell’agglomerato delle numerose piattaforme digitali che mediante un proprio modello organizzativo e produttivo demandano lavoro, solitamente riducendo le classiche barriere di accesso per la forza lavoro a causa del contenuto a basse competenze e ripetitivo richiesto per le attività lavorative.

Pur essendo tali piattaforme digitali delle «organizzazioni con una natura ambivalente, individuabile all’incrocio tra i mercati, le imprese e i *network*»¹⁶², queste contribuiscono a incrementare la polarizzazione della domanda del lavoro tra alte e basse competenze, dal momento che simili mercati del lavoro *online* determinano una maggiore parcellizzazione delle modalità di svolgimento della prestazione lavorativa¹⁶³ – altresì accompagnata da una dematerializzazione del luogo di lavoro – che contribuisce a incrementare la netta divisione tra le professionalità altamente e scarsamente specializzate¹⁶⁴.

In tale prospettiva, sebbene il progresso tecnologico possa determinare l’automazione di numerose attività lavorative ripetitive e manuali e la crescita nella domanda di lavoratori altamente specializzati, al contempo è possibile riscontrare la nascita di sotto-mercati del lavoro paralleli, in cui i lavoratori a basse competenze possono trovare minori barriere nell’accesso. In tal senso, «emerge e si consolida una c.d. “polarizzazione” della domanda di professionalità, con un addensamento

¹⁶¹ Sulla definizione si veda: H. J. PONGRATZ, *Of crowds and talents: discursive constructions of global online labour*, in *New Technology, Work and Employment*, vol. 33, issue 1, 2018, p. 58 ss.

¹⁶² Così: F. BANO, *Mercato del lavoro online: la grande connessione*, cit., p. 66.

¹⁶³ Cfr. F. BANO, *La mobilità virtuale su piattaforme digitali*, in *Lavoro e diritto*, n. 3, 2022, pp. 519-520.

¹⁶⁴ Ad ogni modo, questi due mercati del lavoro “paralleli” permette di osservare come la digitalizzazione non solo sia ben lontana dall’essere un fenomeno distruttivo volto a eliminare il lavoro umano, ma anche l’effetto polarizzante sotto il profilo del livello di competenze richieste: da un lato, una domanda di profili professionali scarsamente specializzati per lo svolgimento di mansioni occasionali, ripetitive e parcellizzate dal basso apporto intellettuale, e, dall’altro lato, una richiesta di profili contraddistinti da competenze sempre maggiori per lo svolgimento di attività lavorativa ad alto apporto intellettuale e richiedente elevanti gradi di autonomia decisionale.

sulle competenze di alta o bassa specializzazione e una contestuale riduzione della fascia mediana dei lavori tracciabili, ripetitivi e prevedibili»¹⁶⁵.

Di conseguenza, la digitalizzazione si conferma quale fenomeno in grado di alterare considerevolmente le dinamiche della domanda e dell'offerta del lavoro, sebbene rimanga al contempo alquanto «preoccupante la polarizzazione inversa del nostro mercato del lavoro, che in contrasto con le tendenze di paesi più dinamici, vede uno scarso sviluppo o addirittura un declino delle professioni qualificate e moderne e una relativa crescita dei lavori di bassa qualità»¹⁶⁶. La maggiore domanda di professionalità scarsamente qualificata rispetto a quella altamente specializzata nel caso italiano rischia di rispecchiare infatti un contesto produttivo non adeguatamente in grado di valorizzare le nuove figure emergenti dell'Industria 4.0¹⁶⁷.

Tale fenomeno, del resto, non appare una novità oggigiorno, essendosi il mercato del lavoro polarizzato sempre più nel corso degli anni tra lavoratori altamente qualificati – solitamente più remunerati in forza del maggiore livello di istruzione e delle mansioni richieste, nonché contraddistinti da maggiori possibilità retributive sulla base della produttività – e forza lavoro scarsamente specializzata, che presenta ormai retribuzioni insufficienti e inferiori livelli di sicurezza occupazionale a causa dell'attività lavorativa poco qualificata svolta¹⁶⁸.

¹⁶⁵ Così M. BROLLO, *Tecnologie digitali e nuove professionalità*, cit., p. 477, sottolineando altresì come nel caso italiano e greco tale polarizzazione sia avvenuta asimmetricamente al contrario, non avendo comportato un'adeguata domanda di lavoro specializzato come invece avvenuto negli altri Paesi membri.

¹⁶⁶ Così T. TREU, *Diritto e politiche del lavoro tra due crisi*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 2, 2020, p. 243.

¹⁶⁷ Cfr. G. MAGGI, *AI, automation and the Future of Work: The EU digital strategy, job polarisation and skill-biased technological change*, in *CSI Review*, n. 5, 2022, p. 39; M. GOOS, A. MANNING, A. SALOMONS, *Explaining Job Polarization: Routine-Biased Technological Change and Offshoring*, in *The American Economic Review*, vol. 104, no. 8, p. 2513 ss.

¹⁶⁸ Se da un lato i lavoratori maggiormente specializzati ottengono con il tempo una maggiore sicurezza del proprio impiego grazie all'esperienza maturata nel ruolo e alle difficoltà di reperimento di personale in grado di occupare profili altamente qualificati, dall'altro lato ciò non avviene in egual misura per coloro che svolgono lavori ripetitivi.

2.1.2 L'effetto polarizzante sulla componente salariale tra lavoratori e l'inasprimento delle disuguaglianze sociali

La riflessione in merito alla polarizzazione della domanda di professionalità induce al contempo a ragionare in pari termini sull'effetto circa la componente salariale¹⁶⁹, essendo questa ulteriormente messa alla prova dalla graduale sparizione delle medie qualificazioni¹⁷⁰. In particolare, la concentrazione nel mercato del lavoro tra lavoratori altamente e scarsamente specializzati contribuisce altresì a polarizzare l'occupazione tra alti e bassi salari¹⁷¹, portando così a una graduale erosione dei salari intermedi. Infatti, i lavoratori mediamente qualificati che si ritrovano ricollocati in impieghi dalle mansioni di *routine*, o a bassa qualificazione¹⁷², subiscono un'inevitabile riduzione delle retribuzioni a causa della divisione sempre più marcata sulla base del livello di specializzazione.

¹⁶⁹ Sul tema M. GUNDERSON, *Cambiamenti nel mercato del lavoro e natura dell'occupazione nei paesi occidentali*, cit., p. 356, laddove sostiene che «la polarizzazione delle retribuzioni ha esacerbato il rischio di una società divisa “tra chi ha e chi non ha”». Per un approfondimento: D. CARD, J. E. DINARDO, *Skill-Biased Technological Change and Rising Wage Inequality: Some Problems and Puzzles*, in *Journal of Labor Economics*, vol. 20, no. 4, 2002, pp. 733-783.

¹⁷⁰ In particolare, si osserva in Italia per il 2011-2018 una riduzione dell'occupazione a media qualificazione del 2,28%, nonché una crescita tanto di quelle altamente specializzate (1,3%), quanto di quelle a scarsa specializzazione (0,96%). Cfr. A. BRAMANTI, M. VILLETIZ, *La polarizzazione sul mercato del lavoro in Italia*, in *EyesReg*, vol. 10, n. 1, 2020, p. 2.

¹⁷¹ In tal senso, nel caso italiano sono osservabili nel periodo 2004-2015 crescenti evidenze di una polarizzazione delle retribuzioni, che risulta penalizzante soprattutto per i lavoratori che svolgono mansioni ripetitive. Cfr. F. SGOBBI, *La polarizzazione del lavoro nell'era digitale: un'analisi empirica del caso italiano*, cit., p. 274.

¹⁷² Simili effetti di polarizzazione del lavoro tra alte e basse competenze possono essere inoltre osservati nell'incremento della specializzazione in mansioni a basse competenze a livello provinciale. In tal senso: I. BRUNETTI, V. CIRILLO, V. INTRALIGI, A. RICCI, *Low skill jobs and routine tasks specialization: new insights from Italian provinces*, in *INAPP Working Papers*, n. 5, 2019, p. 14 ss.

Tale fenomeno – già riscontrabile fin dagli anni '90 anche a livello europeo¹⁷³ – viene inoltre inasprito dalla frammentazione dei rapporti lavorativi¹⁷⁴, dal momento che «la combinazione della polarizzazione dei profili professionali, senza più il baricentro di quelli intermedi, con la diffusione della precarietà nei rapporti di lavoro e la tendenza da parte delle imprese ad assumere lavoro solo in “modica quantità”, sia nella parte alta che in quella bassa delle qualifiche, produce conseguenze assai rilevanti anche sul ruolo del lavoro nella nostra società contemporanea»¹⁷⁵.

In tal senso, simili cambiamenti determinano un contesto notevolmente divisivo, in cui tale polarizzazione, «che ci porta a parlare di una contrapposizione emergente tra mercato del tempo di lavoro e mercato delle professionalità, è piuttosto quella tra chi svolge una attività di lavoro ancora misurabile economicamente in funzione del tempo di lavoro e quella quota crescente di lavoratori che ottiene o comunque richiede un compenso economico misurato anche, se non soprattutto, in funzione delle proprie competenze e delle professionalità che, per tipologia di attività nominalmente equivalente, possono

¹⁷³ Al netto del continuo processo di accrescimento delle competenze della forza lavoro europea tra il 2002 e il 2009, simili disparità salariali e professionali sono andate a incrementarsi sempre più in seguito al forte impatto del progresso tecnologico. Cfr. G. BREKELMANS, S. PETROPOULOS, *Occupational change, artificial intelligence and the geography of EU labour markets*, in *Bruegel Working Paper*, n. 3, 2020, p. 3 ss.; Sul caso americano si veda: D. H. AUTOR, L. F. KATZ, M. S. KEARNEY, *Trends in U.s. Wage Inequality: Re-Assessing the Revisionists*, in *Review of Economics and Statistics*, vol. 90, no. 2, 2008, pp. 300-323.

¹⁷⁴ A tal riguardo: E. FERNÁNDEZ-MACÍAS, J. HURLEY, *Routine-biased technical change and job polarization in Europe*, in *Socio-Economic Review*, vol. 15, issue 3, 2017, pp. 563-585; D. H. AUTOR, D. DORN, *The Growth of Low-Skill Service Jobs and the Polarization of the US Labor Market*, in *American Economic Review*, vol. 103, no. 5, 2013, p. 1553 ss.; D. H. AUTOR, F. LEVY, R. J. MURNANE, *The Skill Content of Recent Technological Change: An Empirical Exploration*, in *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 118, issue 4, 2003, p. 1279 ss.

¹⁷⁵ Così G. SATERIALE, *Ripensare la contrattazione*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3, 2017, p. 712, laddove sottolinea che «la distribuzione anomala delle competenze professionali è forse uno dei motori che hanno accentuato la crescita delle diseguglianze e delle povertà nella società contemporanea».

tuttavia profondamente differenziarsi in termini di produttività e valore economico creato»¹⁷⁶.

In tale prospettiva, è altresì osservabile come la forte rilevanza delle competenze digitali e verdi abbia contribuito a tracciare i nuovi limiti del contenuto delle mansioni, generando un disallineamento non solo per quanto riguarda il meccanismo di domanda e offerta di competenze professionali, ma anche per quanto riguarda la struttura dei sistemi di inquadramento professionale dei contratti collettivi. In particolare, la mancata proattività delle parti sociali¹⁷⁷ in sede di rinnovo contrattuale nel definire in modo più netto e chiaro il confine tra le figure professionali emergenti e quelle tradizionali – con conseguente tipizzazione delle nuove competenze specializzate quali elementi comuni a tutte le figure – non può che contribuire al processo di polarizzazione delle competenze. Del resto, «se il contratto collettivo, come accade, raggruppa nella medesima area di inquadramento vecchie e nuove professionalità, indicando però quali elementi identificativi dell'appartenenza all'area-categoria contrattuale le caratteristiche professionali possedute solo dai lavoratori tecnologicamente più aggiornati, determina automaticamente l'accelerazione del processo di obsolescenza della professionalità degli altri»¹⁷⁸.

In tale prospettiva, la polarizzazione nella domanda di lavoro derivante dalle recenti trasformazioni socioeconomiche e tecnologiche appare un fenomeno notevolmente pervasivo e multilivello, che non solo spinge ai poli opposti la domanda di professionalità e i relativi salari¹⁷⁹, ma che incrementa anche la frammentazione dei contratti di lavoro e, di conseguenza, dei tipici modelli di

¹⁷⁶ In tali termini: M. TIRABOSCHI, *Tra due crisi: tendenze di un decennio di contrattazione*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1, 2021, p. 165.

¹⁷⁷ Sul tema si rimanda *infra* Capitolo 2, Paragrafo 5.1.2, p. 148 ss.

¹⁷⁸ Così U. GARGIULO, *Innovazione tecnologica e tutela della professionalità: potenzialità e limiti dell'autonomia collettiva*, in *Federalismi.it*, n. 17, 2022, p. 133, ricordando che «se il contratto pone tali caratteristiche come veri e propri requisiti della prestazione, spinge i lavoratori che non ne sono in possesso verso l'espulsione dal mercato (il c.d. licenziamento tecnologico)».

¹⁷⁹ Cfr. D. ACEMOGLU, D. H. AUTOR, *Skills, Tasks and Technologies: Implications for Employment and Earnings*, in D. CARD, O. ASHENFELTER (eds.), *Handbook of Labor Economics*, vol. IV, part B, Amsterdam, Elsevier, 2011, pp. 1043-1171.

rappresentanza dei sindacati, che ne sono usciti inevitabilmente indeboliti sotto il profilo della capacità rappresentativa¹⁸⁰.

2.2 L'incidenza del progresso tecnologico sulle competenze dei lavoratori: dallo *skill mismatch* allo *skill shortage*

La transizione digitale, così come di quella ecologica, agisce indubbiamente da fenomeni polarizzanti per il mercato del lavoro, creando una maggiore concentrazione della domanda di lavoro ad alte competenze nei settori maggiormente coinvolti dal progresso tecnologico e concentrando il lavoro a basse competenze nell'ambito dei servizi e della cura. Al netto della dimensione professionale e salariale, la crescita della polarizzazione della domanda di lavoro tra lavoratori altamente e scarsamente specializzati mette in luce ulteriori effetti negativi degli *skill-biased technological changes*¹⁸¹, tra i quali spicca, *inter alia*, l'obsolescenza dei saperi e, in forza di questo, l'incremento del disallineamento delle competenze.

In tale prospettiva, l'aumento della domanda di profili specializzati implica inevitabilmente una forte richiesta di competenze tecniche, specialistiche, trasversali e *soft skills*, contribuendo a rendere più complicato il reperimento di personale in linea con le esigenze professionali del nuovo contesto produttivo. Inoltre, la celerità dei processi di obsolescenza delle competenze e la nascita di nuove professionalità dotate di mansioni sempre più articolate influiscono sulla distanza tra il profilo dell'attuale forza lavoro disponibile e le esigenze professionali delle imprese, presentando così una distanza sempre maggiore tra quanto effettivamente presente nel mercato del lavoro e quando necessario.

¹⁸⁰ Si veda: G. PIGLIALARMI, *La contrattazione sociale territoriale: inquadramento giuridico del fenomeno attraverso l'analisi contrattuale*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 2, 2019, p. 725.

¹⁸¹ Cfr. C. CAINES, F. HOFFMANN, G. KAMBOUROV, *Complex-task biased technological change and the labour market*, in *Review of Economic Dynamics*, vol. 25, 2017, pp. 298-319.

In tale prospettiva, il c.d. “*skill mismatch*”¹⁸² – generalmente descrivibile quale mancata corrispondenza tra le competenze di un lavoratore rispetto a una posizione lavorativa, desiderata o già occupata, e quelle effettivamente richieste dal ruolo – costituisce, oltre alla principale ragione dietro le difficoltà nell’incontro tra domanda e offerta di lavoro, un fenomeno alquanto variegato e dalla definizione non univoca¹⁸³. Non è infatti possibile descrivere tale esternalità negativa sotto un unico profilo, dal momento che il disallineamento delle competenze si manifesta diversamente in forza delle molteplici sfaccettature ad esso associate¹⁸⁴.

All’interno della dimensione dello *skill mismatch* è possibile innanzitutto inquadrare il disallineamento attinente al percorso formativo svolto dal lavoratore, vale a dire il c.d. “*educational mismatch*”. In tal senso, sussiste *horizontal mismatch* laddove non vi sia l’affinità tra il campo di studi del lavoratore e l’occupazione desiderata o ricoperta, mentre si configura *vertical mismatch* nel caso in cui il livello d’educazione dell’individuo sia inferiore o superiore a quello richiesto dalla posizione lavorativa. Tale suddivisione permette dunque di ragionare sull’effetto della tecnologia sulle competenze in termini di adeguatezza dei sistemi di formazione rispetto all’effettivo fabbisogno professionale delle imprese¹⁸⁵, fatto particolarmente dolente nell’ordinamento italiano e spesso indicato come una delle principali cause delle difficoltà di reperimento di personale¹⁸⁶.

¹⁸² In merito alla vasta letteratura in tema di disallineamento delle competenze, si rimanda *ex plurimis* alla ricostruzione di: G. BRUNELLO, P. WRUUCK, *Skill Shortages and Skill Mismatch in Europe: A Review of the Literature*, in *Journal of Economic Surveys*, vol. 35, issue 4, 2021, pp. 1145-1156.

¹⁸³ Per una lettura sociologica del fenomeno: M. J. HANDEL, *Skills Mismatch in the Labor Market*, in *Annual Review of Sociology*, vol. 29, 2003, pp. 135-165.

¹⁸⁴ Cfr. A. BRUN-SCHAMMÉ, M. REY, *A new approach to skills mismatch*, in *OECD Productivity Working Papers*, n. 24, 2021, p. 11 ss.; S. MCGUINNESS, K. POULIAKAS, P. REDMOND, *How Useful Is the Concept of Skills Mismatch?*, in *IZA Discussion Papers*, no. 10786, 2017, p. 7 ss.

¹⁸⁵ Cfr. J. ALLEN, R. VAN DER VELDEN, *Educational Mismatches versus Skill Mismatches: Effects on Wages, Job Satisfaction, and On-the-Job Search*, in *Oxford Economic Papers*, vol. 53, issue 3, 2001, pp. 434-452.

¹⁸⁶ Cfr. *infra* Capitolo 1, Paragrafo 2.3, p. 56 ss.

Alla luce di tale metro di analisi, occorre poi distinguere ulteriormente il fenomeno del disallineamento delle competenze sulla base dell'efficienza dell'allocazione del lavoratore rispetto al livello di formazione professionale maturato. In tal senso, si configura un *mismatch* nel caso in cui le competenze dell'individuo siano inferiori (*underqualification*) o superiori (*overqualification*) a quelle effettivamente necessarie per lo svolgimento delle mansioni associate al ruolo¹⁸⁷. In questo modo, è possibile osservare quale sia la capacità di un Paese di allocare sul mercato del lavoro i soggetti in modo efficiente e sulla base dell'effettiva professionalità da essi posseduta.

Ad ogni modo, il *mismatch* deve essere soprattutto concepito con riguardo alla questione del crescente disallineamento tra la domanda e l'offerta di professionalità sul mercato del lavoro, ovvero in termini di difficoltà di reperimento delle competenze adeguate e mancato soddisfacimento del fabbisogno occupazionale delle imprese. In particolare, è chiaro che l'implementazione di nuove tecnologie nei modelli produttivi e organizzativi del lavoro finisca per incrementare la domanda di figure professionali emergenti, le cui competenze non sono tuttavia immediatamente disponibili nell'attuale mercato del lavoro.

Simili fenomeni polarizzanti – che vanno a interessare la questione della carenza delle competenze necessarie tanto per le posizioni lavorative già occupate che per quelle vacanti¹⁸⁸ – contribuiscono ad aggravare il c.d. “*skill shortage*”, ovvero la generale impossibilità di reperire le professionalità desiderate nell'attuale mercato del lavoro¹⁸⁹. In tal senso, la problematica degli *skill shortages* determina

¹⁸⁷ Cfr. G. QUINTINI, *Right for the Job: Over-Qualified or Under-Skilled?*, Paris, OECD Publishing, OECD Social, Employment and Migration Working Papers, no. 120, 2011, p. 39 ss.

¹⁸⁸ Sul tema delle carenze in materia di competenze professionali si veda: CEDEFOP, *Insights into Skill Shortages and Skill Mismatch. Learning from Cedefop's European Skills and Jobs Survey*, Luxembourg, Publications Office of the European Union, Cedefop Reference series, no. 106, 2018, p. 38 ss.

¹⁸⁹ A tal riguardo CEDEFOP, *Skill shortages and gaps in European enterprises: striking a balance between vocational education and training and the labour market*, Luxembourg, Publications Office of the European Union, Cedefop Reference series, no. 102, 2015, p. 26, definendo le *skill shortages* come «*a skills-related labour market shortage, i.e. when there are not enough individuals with the required skills within the economy to fill existing vacancies at market-clearing wages*».

una situazione differente dai semplici *skill gaps*, ovvero il caso in cui le competenze dei dipendenti di un'impresa non possiedono le competenze necessarie per lo svolgimento dell'attività lavorativa in modo adeguato o per rivestire il ruolo attualmente ricoperto¹⁹⁰. Infatti, l'impossibilità di reperire le figure professionali desiderate da parte delle imprese¹⁹¹ incide negativamente non solo sui livelli occupazionali, ma anche sulla competitività dei Paesi stessi.

La considerazione ancora marginale da parte di governi e imprese verso l'effetto dell'inadeguatezza delle competenze della forza lavoro – oltre a tradursi in un incremento dello *skill mismatch* e dello *skill shortage* a causa dell'inevitabile obsolescenza delle competenze dinnanzi al progresso tecnologico¹⁹² – configura infatti un rischio ben più pericoloso per la tenuta del tessuto socioeconomico e produttivo¹⁹³, non essendo tale fenomeno circoscritto unicamente alla questione dei meccanismi di domanda-offerta di lavoro. Del resto, è chiaro che forti mancanze di competenze professionali, tanto nel reperimento di nuovo personale, quanto nell'assunzione di dipendenti sottoqualificati, andranno a determinare una minore produttività delle imprese, essendo questa notevolmente correlata al livello di efficienza dell'allocazione del personale¹⁹⁴.

¹⁹⁰ In merito alla differenza tra le due nozioni: P. H. CAPPELLI, *Skill Gaps, Skill Shortages, and Skill Mismatches: Evidence and Arguments for the United States*, in *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 68, issue 2, 2015, pp. 251-290.

¹⁹¹ In tal senso G. BRUNELLO, P. WRUUCK, *Skill Shortages and Skill Mismatch in Europe: A Review of the Literature*, in *IZA Discussion Papers*, no. 12346, 2019, p. 26.

¹⁹² Sia permesso il rinvio a: C. VALENTI, *The automation of the labour market between digital innovation, skill mismatch, and lifelong learning*, in C. S. PRIETO (coord.), *Nuevas tecnologías y Trabajo Sostenible*, Murcia, Laborum Ediciones, 2020, p. 74 ss.

¹⁹³ Sul tema dei costi economici e sociali: M. BATTISTI, M. DEL GATTO, C. F. PARMETER, *Skill-biased technical change and labor market inefficiency*, in *Journal of Economic Dynamics and Control*, vol. 139, issue C, 2022, article 104428; A. VANDEPLAS, A. THUM-THYSEN, *Skills Mismatch & Productivity in the EU*, cit., p. 39 ss.; C. DEGRYSE, *Les impacts sociaux de la digitalisation de l'économie*, in *ETUI Working Paper*, no. 2, 2016, p. 17 ss.

¹⁹⁴ Cfr. L. FANTI, D. GUARASCIO, M. TUBIANA, *Skill mismatch and the dynamics of Italian companies' productivity*, in *Applied Economics*, vol. 53, issue 59, 2021, pp. 6790-6803; M. VELCIU, *Job Mismatch. Effects on Work Productivity*, in *SEA - Practical Application of Science*, vol. V, issue 15, no. 3, 2017, p. 396.

In tal senso, il disallineamento delle competenze rappresenta una “tassa nascosta”¹⁹⁵ per le imprese che non riescono ad allocare correttamente i propri dipendenti nelle mansioni maggiormente in linea con la loro professionalità, nonché per quelle che devono formare i lavoratori non adeguatamente qualificati per la posizione già ricoperta o mantengono lavoratori inadatti al ruolo senza provvedere alla relativa formazione¹⁹⁶. La crescita dello *skill mismatch* e dello *skill shortage* ha rappresentato infatti nel solo 2018 una perdita di produttività del 6% su scala globale riguardante circa 1,3 miliardi di individui e in grado di generare un danno all’economia dei Paesi OCSE pari a \$8.000 miliardi di PIL non realizzato, dati in crescita fino all’8-11% annuali e a quasi \$18.000 miliardi entro il 2025¹⁹⁷. Tale andamento è riscontrabile in particolare in Italia, essendo tale difficoltà di reperimento di personale costata alle imprese circa 37,7 miliardi di euro nel solo 2022¹⁹⁸.

¹⁹⁵ In tali termini J. PUCKETT, V. BOUTENKO, L. HOTEIT, K. POLUNIN, S. PERAPECHKA, A. STEPANENKO, E. LOSHKAREVA, G. BIKKULOVA, *Fixing the Global Skills Mismatch*, Boston Consulting Group report, 2020, laddove lo *skill mismatch* viene definito come «essentially a hidden tax and a qualifications trap. Underqualified employees are less productive, and, because they must be trained or retrained, they add to employers’ costs. The hidden tax takes effect also when companies have invested in skills and knowledge of employees and then don’t reassign them to the right jobs: the retrained employees remain unused for long periods of time, gradually lose their new skills and knowledge—and motivation. And keeping overqualified employees, many of whom require higher salaries, is not cost-effective: they cannot deploy their full potential in their assigned roles».

¹⁹⁶ Similmente E. DAGNINO, *Uber law: prospettive giuslavoristiche sulla sharing/on-demand economy*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1, 2016, p. 157, laddove viene ricordato che l’accrescimento delle competenze mediante interventi formativi risulta «necessario anche al fine di ridurre le diverse problematiche di *skill mismatch* che rappresentano un evidente freno alla crescita economica, comportando un’allocazione non ottimale delle risorse». Si veda inoltre: CEDEFOP, *Investing in skills pays off: the economic and social cost of low-skilled adults in the EU*, Luxembourg, Publications Office of the European Union, Cedefop Reference series, no. 60, 2017, p. 56 ss.

¹⁹⁷ Cfr. L. HOTEIT, S. PERAPECHKA, M. EL HACHEM, A. STEPANENKO, *Alleviating the Heavy Toll of the Global Skills Mismatch*, Boston Consulting Group report, 2020, p. 2.

¹⁹⁸ In merito alle stime del caso italiano si veda: UNIONCAMERE, ANPAL, SISTEMA INFORMATIVO EXCELSIOR, *Previsioni dei fabbisogni occupazionali e professionali in Italia a medio termine (2023-*

Un simile effetto del disallineamento delle competenze contribuisce inoltre a intaccare i processi di innovazione e sviluppo, dal momento che l'assenza di adeguate competenze digitali¹⁹⁹ da parte dei lavoratori comporta un rallentamento circa l'adozione delle nuove tecnologie all'interno dei processi produttivi e organizzativi da parte delle imprese²⁰⁰, nonché a danneggiare gli stessi lavoratori sotto il profilo salariale durante il passaggio tra diversi impieghi²⁰¹. Del resto, un simile disallineamento «produce effetti negativi sulla competitività delle economie, comporta costi economici e sociali elevati e agisce in maniera negativa sulla motivazione al lavoro»²⁰².

Di conseguenza, gli attuali livelli di *skill mismatch* e *skill shortage*, ulteriormente accresciuti dall'accelerazione del progresso tecnologico, richiedono necessariamente un approccio più deciso alla misurazione e al contrasto del disallineamento delle competenze della forza lavoro. In tal senso, tra i principali passi avanti appare incoraggiante constatare il graduale processo di aggiornamento e revisione dei sistemi di determinazione dei *mismatch*, che, oltre alla tradizionale

2027). *Scenari per l'orientamento e la programmazione della formazione*, Roma, Rapporto Unioncamere, 2022, p. 47.

¹⁹⁹ Cfr. A. BIANCO, *Le nuove politiche attive del lavoro: qualifiche e competenze per l'economia digitale*, in C. ALESSI, M. BARBERA, L. GUAGLIANONE (a cura di), *Impresa, lavoro e non lavoro nell'economia digitale*, Bari, Cacucci, 2019, pp. 867-871.

²⁰⁰ A tal proposito, l'Unione Europea sconta rispetto agli Stati Uniti di una posizione di maggiore debolezza, dal momento che le barriere strutturali ancora presenti rallentano gli investimenti in ambito tecnologico. In tal senso, l'adozione delle tecnologie digitali da parte delle imprese europee (63%) si attesta ancora al di sotto rispetto ai livelli americani (73%). Si veda: EUROPEAN INVESTMENT BANK, *Digitalisation in Europe 2020-2021: Evidence from the EIB Investment Survey*, Luxembourg, European Investment Bank report, 2021, p. 9 ss.

²⁰¹ Sul tema degli effetti del disallineamento delle competenze sulla componente salariale F. NEFFKE, L. NEDELKOSKA, S. WIEDERHOLD, *Skill Mismatch and the Costs of Job Displacement*, in *CESifo Working Paper*, no. 9703, 2022, pp. 1-5, che nel caso tedesco hanno rilevato per i lavoratori rimasti disoccupati nel periodo 1975-2010 una perdita salariale tra il 4% e il 17% a dieci anni dal cambio di lavoro. Si veda anche: K. HUTTUNEN, K. G. SALVANES, J. MØEN, *How destructive is creative destruction? Effects of job loss on job mobility, withdrawal and income*, cit., pp. 840-870.

²⁰² Così G. DI CASTRO, V. FERRI, A. RICCI, *Vertical mismatch: stime ed evidenze empiriche*, in *Rivista Italiana di Economia Demografia e Statistica*, n. 3, vol. LXXI, 2017, p. 89.

misurazione mediante indagini volte a verificare l'affinità con le mansioni svolte e basate sulla compilazione di questionari e autodichiarazioni da parte dei lavoratori e dei datori di lavoro, vi affianca da qualche anno modalità di determinazione dirette che si basano sulla comparazione con tra la figura del lavoratore e un dato *skill-set* del profilo lavorativo²⁰³.

Ciononostante, oltre a strumenti di misurazione sempre più precisi, appare necessario un deciso intervento alla radice di tali disallineamenti, ovvero sull'efficienza degli stessi sistemi di formazione professionale. In tal senso, al fine di evitare scenari di stagnazione economica²⁰⁴, diventano sempre più necessari interventi volti a garantire un adeguamento delle competenze richieste, o necessarie nel breve-medio periodo, dal mercato del lavoro durante simili fasi di trasformazione, dando così la possibilità alla forza lavoro di adeguarsi ai cambiamenti del contesto socioeconomico e tecnologico.

2.3 *Hard-to-fill vacancies* e giacimenti occupazionali inutilizzati: una questione di mero disallineamento delle competenze?

La trasformazione delle preesistenti attività lavorative e la nascita di nuove professionalità altamente specializzate in seguito all'impatto del progresso tecnologico²⁰⁵ non possono che determinare al contempo un'accelerazione dell'obsolescenza delle competenze e incrementare il disallineamento tra quanto

²⁰³ Si vedano sul tema: EUROPEAN TRAINING FOUNDATION, *Skills mismatch measurement in ETF Partner Countries*, Turin, European Training Foundation report, 2019, p. 8 ss.; M. PELLIZZARI, A. FICHEN, *A new measure of skill mismatch: theory and evidence from PIAAC*, in *IZA Journal of Labor Economics*, vol. 6, issue 1, 2017, p. 3 ss.; OECD, *Getting Skills Right: Skills for Jobs Indicators*, Paris, OECD Publishing, 2017, p. 44 ss. R. DESJARDINS, K. RUBENSON, *An Analysis of Skill Mismatch Using Direct Measures of Skills*, in *OECD Education Working Papers*, no. 63, 2011, p. 24 ss.

²⁰⁴ Cfr. K. G. ABRAHAM, *Is Skill Mismatch Impeding U.S. Economic Recovery?*, in *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 68, no. 2, 2015, p. 291 ss.

²⁰⁵ Cfr. P. FANTINI, M. PINZONE, M. TAISCH, *Industria 4.0: posti di lavoro, occupazioni e competenze in evoluzione*, in C. ALESSI, M. BARBERA, L. GUAGLIANONE (a cura di), *Impresa, lavoro e non lavoro nell'economia digitale*, Bari, Cacucci, 2019, p. 279 ss.

ricercato dalle imprese e l'attuale offerta dei lavoratori, essendo tale conseguenza inevitabile alla luce della forte celerità di fenomeni *disruptive* quali la transizione digitale e verde nel mondo del lavoro. Del resto, l'adattamento della forza lavoro alle nuove *skills* necessarie in seguito all'innovazione dei modelli produttivi e organizzativi costituisce un processo lento, costante e in perenne ritardo rispetto alla velocità con la quale il tessuto socioeconomico muta in forza del progresso²⁰⁶.

Tali cambiamenti contribuiscono dunque ad accrescere la distanza tra le competenze richieste dalle imprese e quelle attualmente disponibili nel mercato del lavoro (*skill mismatch*), evidenziando così in modo sempre più evidente l'assenza delle professionalità in linea con il nuovo fabbisogno occupazionale delle attività economiche (*skill shortage*)²⁰⁷. In tal senso, tali esternalità negative si riflettono concretamente – come rilevato di recente anche dal Bollettino Excelsior Informa di Unioncamere e ANPAL – sul funzionamento del mercato del lavoro, dal momento che delle 524.240 assunzioni programmate al settembre 2022 il 43,3% dei profili professionali ricercati è contraddistinto da notevoli difficoltà di reperimento²⁰⁸. Simili valori confermano infatti il crescente numero delle posizioni lavorative vacanti difficilmente occupabili – ascrivibili al fenomeno più ampio dei c.d. “*labour market bottlenecks*”²⁰⁹ – e la forte criticità del disallineamento delle competenze della forza lavoro.

²⁰⁶ Cfr. J. C. VILLALÓN, *Le trasformazioni delle relazioni industriali di fronte alla digitalizzazione dell'economia*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 158, vol. 2, 2018, pp. 465 ss.

²⁰⁷ Portando in alcuni casi all'assunzione di personale sotto-qualificato pur di non lasciare scoperta la posizione lavorativa.

²⁰⁸ Soprattutto per quanto riguarda l'ambito progettazione, installazione e manutenzione, in cui si arriva al 58,1%. *Amplius* sul fabbisogno occupazionale nei prossimi anni: UNIONCAMERE, ANPAL, SISTEMA INFORMATIVO EXCELSIOR, *Previsioni dei fabbisogni occupazionali e professionali in Italia a medio termine (2022-2026). Scenari per l'orientamento e la programmazione della formazione*, cit., p. 15 ss.

²⁰⁹ Le “*bottleneck occupations*” possono essere descritte come «*occupations where there is evidence of recruitment difficulties, i.e. employers have problems finding and hiring staff to meet their needs*». Così: K. ATTSTRÖM, S. NIEDLICH, K. SANDVLIET, H. M. KUHN, E. BEAVOR, *Mapping and analysing bottleneck vacancies in EU labour markets. Overview report Final*, Brussels, European Commission, 2014, p. 7.

In tal senso, le c.d. “*hard-to-fill vacancies*”²¹⁰ – la cui tendenza in Italia continua oggi a consolidarsi²¹¹ rispetto al precedente incremento dal 21,5% al 26,3% nel solo periodo 2017-2018²¹² – finiscono per incrementare l’ampiezza dei bacini, o giacimenti, occupazionali, lasciando vacanti molteplici posizioni lavorative. Ciò appare particolarmente evidente in forza della scarsa reperibilità di personale in linea con il ruolo richiesto alla luce delle nuove esigenze derivanti dalla transizione digitale ed ecologica²¹³. Di conseguenza, i fenomeni di scarsità e disallineamento delle competenze impediscono di incrementare il tasso di occupazione a causa dei profili rimasti scoperti e, in questo modo, conseguire maggiore produttività e benessere per il Paese.

Ad ogni modo, le difficoltà – riscontrate o riferite dalle imprese – nel reperimento di personale qualificato non possono essere unicamente ricondotte al fenomeno dello *skill mismatch* e *skill shortage*, essendo tali problematiche altresì collegate alla scarsa capacità dei servizi per l’impiego di supportare adeguatamente i disoccupati nelle transizioni lavorative e all’attrattività stessa delle imprese. In tal senso, l’adeguatezza dei salari proposti²¹⁴ e la disponibilità di condizioni lavorative

²¹⁰ Tale fenomeno dovrebbe essere tuttavia valutato in modo più accurato, ovvero considerando non solo le difficoltà attese per il reperimento di personale, ma anche da quanto tempo sono vacanti le suddette posizioni lavorative e dopo quanto è stato reperito un profilo adeguato all’impiego.

²¹¹ Si assiste infatti sempre secondo quanto riportato nei bollettini periodici “Excelsior informa” un aumento dal 39% di giugno al 43,3% di settembre 2022.

²¹² In tal senso P. ICHINO, *L’intelligenza del lavoro. Quando sono i lavoratori a scegliersi l’imprenditore*, cit., p. 46, riportando i risultati delle passate indagini di Unioncamere-Anpal.

²¹³ Sul tema del disallineamento delle competenze e delle difficoltà nel reperimento del personale alla luce della transizione ecologica si vedano: M. LANKHUIZEN, D. DIODATO, A. WETERINGS, O. IVANOVA, M. THISSEN, *Identifying labour market bottlenecks in the energy transition: a combined IO-matching analysis*, in *Economic Systems Research*, 4 May 2022, pp. 1-26.

²¹⁴ In tal senso G. BRUNELLO, P. WRUUCK, *Skill Shortages and Skill Mismatch in Europe: A Review of the Literature*, cit., p. 26, laddove viene affermato che dopo la recessione economica del 2008 «*labour shortages have increased in many European countries, yet real earnings growth has remained subdued, with the exception of Eastern Europe. This casts some doubts that all the declared shortages are genuine*». In una prospettiva analoga anche E. MENEGATTI, *Il giusto prezzo alla professionalità*, in *Federalismi.it*, n. 17, 2022, pp. 160-168, laddove viene ricordata l’importanza della revisione dei sistemi di inquadramento vigenti al fine di attribuire alla

adeguate a garantire flessibilità e migliori equilibri di *work-life balance* contribuiscono indubbiamente a influenzare le prospettive e le preferenze occupazionali della forza lavoro. Ciò appare infatti sempre più evidente alla luce della globalizzazione del mondo del lavoro, che consente anche ai lavoratori di valutare durante la fase di ricerca dell'impiego con maggiore attenzione le caratteristiche degli imprenditori non solo su scala provinciale, regionale e nazionale, ma anche a livello internazionale²¹⁵.

Lo stesso fenomeno della c.d. “*Great Resignation*” – sviluppatosi negli Stati Uniti²¹⁶ e successivamente giunto anche in Italia – lascia presagire come molteplici *hard-to-fill vacancies* siano dipese anche dall'assenza di adeguate condizioni sotto il profilo salariale e dalle scarse prospettive di conciliazione vita-lavoro. La questione delle dimissioni di massa – alla quale si adduce spesso l'insoddisfazione dei lavoratori tra le motivazioni principali – pare infatti configurare un incremento delle transizioni occupazionali di tipo “*job to job*”, ovvero un graduale abbandono delle posizioni lavorative precedentemente ricoperte volto a ricercare migliori condizioni lavorative in altri settori, impieghi o imprese²¹⁷. Del resto, in base a quanto affermato nel rapporto congiunto della Banca d'Italia e del Ministero del lavoro circa le comunicazioni obbligatorie e il mercato del lavoro nel 2021, è osservabile un concreto incremento delle dimissioni a fronte di migliori prospettive

professionalità un valore adeguato anche sul piano salariale. Similmente: L. DI SALVATORE, *Organizzazione del lavoro e invecchiamento attivo*, cit., pp. 557-558.

²¹⁵ In tal senso P. ICHINO, *L'intelligenza del lavoro. Quando sono i lavoratori a scegliere l'imprenditore*, cit., pp. 22-23, parlando di come la fine del modello di monopsonio nel mercato del lavoro italiano abbia dato vita ad un “mercato dell'intrapresa”.

²¹⁶ Tale fenomeno, secondo le stime del Bureau of Labor Statistics, ha segnato un numero di dimissioni negli Stati Uniti pari a circa 47 milioni nel 2021 e di 26 milioni nel primo semestre del 2022. Per un approfondimento sul tema: M. GITTLEMAN, *The “Great Resignation” in perspective*, in *Monthly Labor Review*, July 2022.

²¹⁷ A tal riguardo: L. FAILLA, *Great resignation, work life balance, competenze professionali. Verso il nuovo mercato del lavoro*, in *IPSOA. Professionalità Quotidiana*, 22 gennaio 2022; R. BRUNETTA, M. TIRABOSCHI, *Grande dimissione: fuga dal lavoro o narrazione emotiva? Qualche riflessione su letteratura, dati e tendenze*, in *ADAPT Working Paper*, n. 6, 2022, p. 13.

occupazionali nonostante le condizioni di incertezza occupazionale derivanti dalla crisi pandemica²¹⁸.

Di conseguenza, non è possibile dipingere lo scenario dei giacimenti occupazionali inutilizzati e delle *hard-to-fill vacancies* quali fenomeni unicamente imputabili al disallineamento delle competenze della forza lavoro, sebbene queste ultime risentano particolarmente dalla celerità dei processi di digitalizzazione e transizione ecologica²¹⁹ e del crescente disallineamento tra offerta formativa del sistema di formazione professionale e reale fabbisogno delle imprese. È doveroso in tal senso imputare la segnalata assenza di adeguati profili professionali anche a una valorizzazione ancora insoddisfacente dei salari²²⁰ e delle esigenze di flessibilità vita-lavoro dei dipendenti, elementi di particolare criticità per un paese come l'Italia, che si colloca all'ultimo posto – come evidenziato dalle recenti stime dell'OCSE²²¹ – per crescita dei salari reali negli ultimi decenni²²².

²¹⁸ Inoltre, analizzando la problematica sotto un'ulteriore prospettiva, appare evidente che il forte effetto del calo demografico del Paese andrà ad acuire le difficoltà di reperimento di personale nei prossimi anni, dal momento che secondo le attuali stime la popolazione in età lavorativa andrà a ridursi di circa 6,8 milioni di persone nel prossimo ventennio. Tale problematica non genera infatti preoccupazioni sotto il solo fronte previdenziale in merito all'insostenibilità del sistema pensionistico, assistenziale e previdenziale, ma prospetta fin da ora un aumento dei giacimenti occupazionali sistematico, che non potrà essere colmato nella maggior parte delle *vacancies* dei profili specializzati nel caso in cui il Paese non si dimostri attrattivo verso lavoratori migranti ad alta professionalità. Cfr. B. DE SARIO, N. GIANGRANDE, *L'impatto della crisi demografica italiana sul lavoro*, Roma, Fondazione Di Vittorio, rapporto 2022.

²¹⁹ Cfr. EUROFOUND, *Tackling labour shortages in EU Member States*, Luxembourg, Publications Office of the European Union, 2021, p. 63 ss.

²²⁰ Sul tema si veda: P. PASCUCCI, *La giusta retribuzione nei contratti di lavoro, oggi*, in AIDLASS, *La retribuzione. Atti del XIX congresso nazionale di diritto del lavoro. Palermo, 17-19 maggio 2018*, Milano, Giuffrè, Annuario di diritto del lavoro, n. 54, 2019, p. 175 ss.

²²¹ Cfr. OECD, *Average annual wages*, OECD Employment and Labour Market Statistics database, 2022.

²²² Similmente E. ROJO TORRECILLA, *L'applicazione della (futura?) direttiva europea sui salari minimi in Spagna. Riflessioni generali*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 2, 2021, p. 353 sottolineando che in diversi paesi europei «negli ultimi decenni i salari bassi non si sono mantenuti al passo con gli altri salari in molti Stati membri. Le tendenze strutturali che hanno rimodellato i mercati del lavoro, quali la globalizzazione, la digitalizzazione e l'aumento delle forme di lavoro

Simili criticità e lacune strutturali non permettono infatti di attribuire la colpa delle difficoltà di reperimento di personale alla sola forza lavoro, soprattutto quando quella altamente qualificata trova sbocchi occupazionali maggiormente retribuiti e a condizioni lavorative più incentivanti nel mercato del lavoro internazionale. Appare ormai un dato assodato come le scarse prospettive occupazionali che contraddistinguono il Belpaese stiano portando da molti anni a un crescente afflusso di individui maggiormente qualificati all'estero. In tal senso, la c.d. “fuga di cervelli”²²³ – che per quanto riguarda i laureati è aumentata del 41,8% rispetto al 2013²²⁴ – rischia di configurare una pericolosa “emorragia professionale” per il mercato del lavoro italiano, non essendo questa ugualmente compensata da un flusso parallelo di lavoratori altamente qualificati dall'estero.

In tal senso, «il deflusso di “cervelli” italiani verso l'estero – pur comportando per il nostro Paese un drenaggio di risorse finanziarie e umane – non sarebbe negativo se ad esso corrispondesse un flusso proporzionale in ingresso»²²⁵, scenario che però non pare configurarsi per le figure maggiormente specializzate a causa della scarsa attrattività rispetto ad altri Paesi. Di conseguenza, la scarsa valorizzazione dei profili specializzati di cui l'Italia spesso viene tacciata non può che acuire tale fenomeno²²⁶. Per questo motivo, appare più consono parlare di una

atipiche, in particolare nel settore dei servizi, hanno portato a una maggiore polarizzazione del lavoro che ha a sua volta generato un aumento della percentuale di posti di lavoro a bassa retribuzione e a bassa qualifica, contribuendo inoltre a un indebolimento delle strutture di contrattazione collettiva tradizionali. Ciò ha causato un aumento della povertà lavorativa e delle disuguaglianze salariali».

²²³ Sul tema si veda: F. DOCQUIER, *Fuite des cerveaux et inégalités entre pays*, in *Revue d'Economie du Développement*, vol. 15, no. 2-3, 2007, pp. 49-88.

²²⁴ Si veda la Delibera n. 8/SSRRCO/REF/21 relativa al Referto sul sistema universitario (2021) della Corte dei conti, p. 35

²²⁵ Così M. ROSTAN, *Il dottorato di ricerca e il mercato del lavoro: problemi e opportunità*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1, 2014, p. 70, laddove sottolinea in merito ai dottori e dottorandi di ricerca che «il trasferimento – secondo alcuni crescente – di dottori di ricerca italiani in altri Paesi che investono maggiormente in attività di ricerca (universitaria o non universitaria) è un indicatore delle difficoltà che il nostro Paese ha nel valorizzare il suo capitale umano».

²²⁶ In tal senso: L. CODOGNO, G. GALLI, *Crescita economica e meritocrazia. Perché l'Italia spreca i suoi talenti e non cresce*, Bologna, il Mulino, 2022, *passim*.

situazione di disallineamento complessivo tra le esigenze delle imprese e quelle della forza lavoro, in cui l'aumento della difficoltà nel reperimento di personale e l'ondata di dimissioni dei dipendenti per insoddisfazione verso gli impieghi ricoperti possono essere visti come facce della stessa medaglia, ovvero del c.d. “*Great Mismatch*”²²⁷.

In tale prospettiva, se da un lato la problematica dei giacimenti occupazionali inutilizzati e delle *hard-to-fill vacancies* può essere in parte affrontata dalla parte datoriale mediante un'adeguata valorizzazione salariale e professionale dei dipendenti, dall'altro lato il disallineamento delle competenze può essere principalmente fronteggiato mediante maggiori investimenti nella formazione continua dei lavoratori²²⁸. Ciò permetterebbe infatti di contrastare alla fonte l'inevitabile obsolescenza delle competenze, acquisendo così una valenza strategica per garantire una migliore allocazione della forza lavoro e ridurre il fenomeno dei giacimenti occupazionali inutilizzati²²⁹. Del resto, data la notevole pervasività delle nuove tecnologie in ambito lavorativo, non è possibile conseguire tale obiettivo se non enfatizzando concretamente il ruolo degli interventi di *upskilling* e *reskilling*²³⁰ e riconoscendo all'apprendimento permanente una dimensione soggettiva di

²²⁷ Così definita da D. PENNEL, *The Great Mismatch*, in *ADAPT Special Bulletin*, n. 5, 2022, p. 1, descrivendola quale «*new situation, in which employee and employer expectations have never seemed to be so unaligned, is characterised by tight labour markets and skills shortages; a workforce that feels disconnected and less motivated; and people willing to go back to the office on their own terms but not willing to give up the flexibility and autonomy that they have gained over the past two years*».

²²⁸ Cfr. G. R. SIMONCINI, *L'incidenza della rivoluzione digitale nella formazione dei lavoratori*, in *il Lavoro nella giurisprudenza*, n. 1, 2018, pp. 39-41; A. BULGARELLI, *New Skills and Jobs: un nuovo paradigma per l'apprendimento, l'occupazione e la crescita economica*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1, 2012, p. 93 ss.

²²⁹ Similmente D. GAROFALO, *Rivoluzione digitale e occupazione: politiche attive e passive*, in *il Lavoro nella giurisprudenza*, n. 4, 2019, p. 330, laddove descrive la formazione professionale quale elemento «essenziale per saldare digitalizzazione e occupazione».

²³⁰ Cfr. D. ANXO, *Upskilling to Avoid Jobs' Polarisation and Growing Income Inequalities: the Swedish Experience*, in *Economia & Lavoro*, n. 2, 2016, p. 19 ss.

«diritto da promuovere e tutelare, facendone un bene meritevole di sostegno pubblico, tanto quanto l'istruzione di base»²³¹.

3. La trasformazione digitale ed ecologica nella prospettiva della teoria dei mercati transizionali del lavoro (TLM)

Alla luce delle potenzialità derivanti dall'impatto della digitalizzazione sui modelli produttivi e organizzativi del lavoro e dei rischi connessi al disallineamento delle competenze dei lavoratori, appare condivisibile affermare che il mondo del lavoro venga sospinto ad ogni ondata di progresso tecnologico da inevitabili fasi di polarizzazione²³². In assenza di adeguati interventi per l'adattamento del tessuto socioeconomico alle nuove transizioni digitali e verdi vi è infatti il rischio di un incremento delle esternalità negative derivanti dal progresso tecnologico, quali «disoccupazione tecnologica di massa, obsolescenza di professionalità e competenze, aggravamento del già marcato disallineamento tra domanda e offerta di lavoro con una definitiva marginalizzazione dell'Italia nello scenario economico globale»²³³. Del resto, il mercato del lavoro viene a trovarsi sempre più frammentato rispetto al passato, rendendo indispensabili degli interventi pubblici volti a mitigare le ricadute di tali trasformazioni socioeconomiche e tecnologiche e a garantire una migliore adattabilità di imprese e lavoratori²³⁴.

²³¹ Così: C. LUCIFORA, *Quale statuto per i lavoratori del XXI secolo?*, in *Economia & Lavoro*, n. 1, 2021, p. 37.

²³² Cfr. F. SGOBBI, *La polarizzazione del lavoro nell'era digitale: un'analisi empirica del caso italiano*, cit., p. 252 ss.

²³³ Così: M. TIRABOSCHI, *Una regolazione agile per il lavoro che cambia*, in E. DAGNINO, F. NESPOLI, F. SEGHEZZI, *La nuova grande trasformazione del lavoro. Lavoro futuro: analisi e proposte dei ricercatori ADAPT*, Bergamo, ADAPT University Press, 2017, p. 7. Similmente anche: P. TULLINI, *La digitalizzazione del lavoro, la produzione intelligente e il controllo tecnologico nell'impresa*, cit., p. 5.

²³⁴ Cfr. M. A. IMPICCIATORE, *Il non lavoro nell'economia digitale: quali tutele per l'occupazione?*, in C. ALESSI, M. BARBERA, L. GUAGLIANONE (a cura di), *Impresa, lavoro e non lavoro nell'economia digitale*, Bari, Cacucci, 2019, p. 928.

In tale prospettiva, diviene sempre più necessario per il diritto del lavoro adottare un approccio maggiormente incentrato sul contrasto all'obsolescenza e al disallineamento delle competenze²³⁵, valorizzando così i processi di accrescimento e riqualificazione professionale dei lavoratori mediante adeguati interventi formativi. Il rafforzamento dell'occupabilità della forza lavoro – concetto non definibile in modo univoco²³⁶ e che può essere generalmente descritto quale la capacità di rimanere occupato, o di (ri)trovare un impiego grazie alle proprie capacità e competenze – costituisce infatti una possibile soluzione per assicurare non solo il contrasto al disallineamento delle competenze, ma anche migliori forme di tutela dei lavoratori nel mercato del lavoro²³⁷.

In tal senso, rilevano indubbiamente le recenti linee d'indirizzo dell'Unione Europea in materia di digitalizzazione e accrescimento delle competenze²³⁸, tra cui l'Accordo Quadro delle Parti Sociali Europee sulla Digitalizzazione²³⁹ sottoscritto a giugno 2020. Quest'ultimo, pur non soffermandosi nel dettaglio sulle concrete

²³⁵ Sia consentito in tal senso il rinvio a: C. VALENTI, *A skill-based approach to labour law in the European Digital Strategy*, in *Ianus*, n. 24, 2021, pp. 133-147. Si vedano inoltre: EUROPEAN COMMISSION, *Labour Markets and the Green Transition: a practitioner's guide to the task-based approach*, Luxembourg, Publications Office of the European Union, 2021, p. 7 ss.; EUROPEAN INVESTMENT BANK, *Investing in Europe's Future: the role of education and skills*, Luxembourg, European Investment Bank report, 2018, p. 17 ss.

²³⁶ Per una disamina delle varie accezioni si veda: B. CARUSO, *Occupabilità, formazione e «capability» nei modelli di regolazione dei mercati del lavoro*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 113, vol. 1, 2007, p. 100 ss.

²³⁷ Cfr. G. R. SIMONCINI, *Occupabilità e produttività del lavoro: il nodo della certificazione delle competenze*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3, 2017, p. 687 ss.; T. TREU, *Una seconda fase della flexicurity per l'occupabilità*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3, 2017, p. 610.

²³⁸ Sia consentito il rinvio sul tema in questione a: C. VALENTI, *La rilevanza delle competenze professionali della forza lavoro nella transizione digitale europea*, in *Papers di Diritto Europeo*, n. 1, 2021, pp. 139-153.

²³⁹ Sul tema: M. FAIOLI, *Unità produttiva digitale. Perché riformare lo Statuto dei lavoratori*, in *Economia & Lavoro*, n. 1, 2021, p. 42 ss.; M. PERUZZI, *Il dialogo sociale europeo di fronte alle sfide della digitalizzazione*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 4, 2020, pp. 1214-1216; A. ROTA, *Sull'Accordo quadro europeo in tema di digitalizzazione del lavoro*, in *Labour & Law Issues*, vol. 6, n. 2, 2020, pp. C.30-C.33; I. SENATORI, *The European Framework Agreement on Digitalisation: a Whiter Shade of Pale?*. In *Italian Labour Law E-Journal*, vol. 13, no. 2, 2020, pp. 159-175.

misure da mettere in atto, sostiene la rilevanza delle azioni strategiche per la formazione professionale dei lavoratori – dentro e fuori il rapporto di lavoro – quale mezzo per garantire un migliore adattamento alle sfide della digitalizzazione, nonché la necessità di valorizzare maggiormente la certificazione delle competenze. Inoltre, è possibile annoverare la Comunicazione della Commissione Europea circa il Digital Compass EU 2020-2030. In particolare, la c.d. “Bussola per il digitale 2030”²⁴⁰ richiama – tra i molteplici obiettivi dell’Unione Europea per garantire una transizione digitale equa, sostenibile e in grado di generare crescita economica – l’obiettivo dell’apprendimento permanente sancito al primo capo dei principi del pilastro europeo dei diritti sociali²⁴¹, sottolineando come la popolazione europea debba raggiungere entro il 2030 un livello di padronanza delle competenze digitali di base da parte dell’80% dei cittadini e un numero di specialisti ICT pari almeno a 20 milioni.

Ad ogni modo, la crescente frammentarietà delle carriere lavorative si traduce inevitabilmente per il diritto del lavoro in maggiori difficoltà nel garantire adeguati livelli di protezione sociale, dal momento che il confine tra subordinazione e autonomia viene ad assottigliarsi sempre più in forza delle nuove attività lavorative *non-standard* appartenenti al mondo del lavoro digitale. Simili cambiamenti sul piano organizzativo e tecnologico del lavoro inducono dunque a ripensare necessariamente l’attuale modello regolativo, portando a rivalutare quella logica di universalizzazione delle tutele già promossa nella teoria dei c.d. “mercati transizionali del lavoro” (TLM)²⁴².

²⁴⁰ COM(2021) 118 *final*.

²⁴¹ Cfr. *infra* Capitolo 2, Paragrafo 1.3, p. 99 ss.

²⁴² Tale teoria – le cui origini risalgono agli anni ’90 – può essere innanzitutto approfondita in: G. SCHMID, *Is Full Employment Still Possible? Transitional Labour Markets as a New Strategy of Labour Market Policy*, in *Economic and Industrial Democracy*, vol. 16, issue 3, 1995, pp. 429-456.

3.1 L'elevazione professionale del lavoratore come forma di tutela intrinseca nel mercato del lavoro tra *flexicurity*, *capabilities* e *transitional labour markets*

In tale prospettiva, la crescente polarizzazione del tessuto socioeconomico derivante dalla transizione digitale ed ecologica – oltre alla frammentazione dei percorsi professionali e alla maggiore discontinuità delle carriere lavorative – potrebbero trovare un modello di regolamentazione più adeguato nella teoria dei mercati transizionali del lavoro (TLM). Del resto, l'adozione di simili strumenti regolativi permetterebbe di garantire un migliore riconoscimento delle tutele dei lavoratori nel mercato del lavoro, agevolando al contempo le transizioni lavorative e settoriali²⁴³.

Alla luce della teoria dei c.d. “*transitional labour market*”, il mercato del lavoro sarebbe da concepirsi in chiave sociale come un'istituzione aperta e comunicante²⁴⁴, in cui l'obiettivo della piena occupazione deve essere raggiunto non solo mediante adeguate garanzie in materia di reddito, ma anche tramite l'incremento dell'occupabilità dei lavoratori quale mezzo per assicurarne un'elevata capacità di decidere e agire nelle fasi transizionali. Tale sistema – basato sulla condivisione dei rischi sociali tra più soggetti²⁴⁵ – intenderebbe dunque ridurre le criticità legate alle fasi di disoccupazione e transizione lavorative mediante adeguati strumenti informativi, di tutela e di accompagnamento²⁴⁶.

²⁴³ Si veda in merito: G. SCHMID, *Full Employment in Europe, Managing Labour Markets Transitions and Risks*, Cheltenham, Edward Elgar, 2008.

²⁴⁴ Cfr. G. SCHMID, *Il lavoro non standard. Riflessioni nell'ottica dei mercati transizionali del lavoro*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1, 2011, pp. 1-3.

²⁴⁵ Cfr. G. SCHMID, *Sharing Risks of Labour Market Transitions: Towards a System of Employment Insurance*, in *British Journal of Industrial Relations*, vol. 53, no. 1, 2015, p. 70 ss.; G. SCHMID, B. GAZIER (eds.), *The Dynamics of Full Employment. Social Integration through Transitional Labour Markets*, Cheltenham, Edward Elgar, 2002.

²⁴⁶ In simili termini G. SCHMID, *Transitional Labour Markets: Theoretical Foundations and Policy Strategies*, in M. VERNENGO, E. PEREZ CALDENTEY, B. J. ROSSER JR (eds.), *The New Palgrave Dictionary of Economics*, Living Edition, London, Palgrave Macmillan, 2017, p. 2, sottolineando che tale teoria considera il mercato del lavoro «*as a social institution supporting and ensuring 'full employment' not only in terms of income security, particularly in times of unemployment (freedom from want), but also in terms of the capability in freely choosing career perspectives over the life*

In tale prospettiva, la teoria dei mercati transizionali del lavoro sembra sposarsi perfettamente con le sfide poste dalle attuali trasformazioni derivanti dalla transizione digitale e verde, che richiedono, oltre al ripensamento dei modelli produttivi e organizzativi delle imprese, un complessivo adattamento della forza lavoro alle nuove professionalità richieste sul mercato del lavoro o percorsi di aggiornamento volti a recepire i suddetti cambiamenti²⁴⁷. Osservando il modello qui promosso, i centri per l'impiego e gli enti accreditati infatti «non dovrebbero limitarsi alla mediazione tra domanda e offerta di lavoro, ma dovrebbero invece anticipare, accompagnare e rendere più fluidi i cambiamenti di status che ogni individuo affronta più volte nel proprio ciclo di vita (scuola, lavoro, genitorialità, di nuovo lavoro, formazione continua, cura di prossimi congiunti, di nuovo formazione, e così via)»²⁴⁸.

È tuttavia forse negli interventi di accrescimento e riqualificazione professionale che la teoria dei mercati transizionali del lavoro dimostra il proprio carattere innovativo, essendo tali misure concepite quali mezzi per agevolare le transizioni occupazionali della forza lavoro²⁴⁹. In tal senso, «la formazione, quindi, non resta confinata all'eremo del singolo rapporto di lavoro, ma costituisce strumento essenziale di tutela dell'occupabilità, ancor prima che dell'occupazione, assumendo una valenza nuova»²⁵⁰. Del resto, gli attuali cambiamenti, che possono

course that include unpaid but socially highly valued phases of work (freedom to act). Apart from this normative perspective, TLM theory also argues for a new analytical approach to study the dynamics of labour markets: instead of concentrating on stocks (e.g. employment or unemployment rates), flows should come to the fore, in particular transitions from one employment status to the other, including combinations of work and education or work and unpaid care».

²⁴⁷ Cfr. C. GARBUIO, *Politiche del lavoro e condizionalità*, Torino, G. Giappichelli, 2021, pp. 35-40.

²⁴⁸ Così: A. SARTORI, *Le sfide dei mercati transizionali del lavoro: qualche riflessione*, in AIDLASS, *Persona e lavoro tra tutele e mercato. Atti delle giornate di studio di diritto del lavoro. Udine, 13-14 giugno 2019*, Milano, Giuffrè, Annuario di diritto del lavoro, n. 55, 2020, p. 356.

²⁴⁹ A tal riguardo: D. GAROFALO, *La formazione professionale come antidoto contro la precarietà*, in AA.VV., *Liber amicorum: spunti di diritto del lavoro in dialogo con Bruno Veneziani*, Bari, Cacucci, 2012, pp. 121-126.

²⁵⁰ Così: A. CARACCILO, *Sicurezza sociale e condizionalità nelle transizioni occupazionali*, in S. CIUCCIOVINO, D. GAROFALO, A. SARTORI, M. TIRABOSCHI, A. TROJSI, L. ZOPPOLI (a cura di),

facilmente interessare tanto la posizione lavorativa che lo stesso ambito settoriale di lavoro, confermano quanto sia necessario per i lavoratori aggiornare e accrescere costantemente le proprie competenze alla luce di trasformazioni che possono anche determinare profondi stravolgimenti della posizione lavorativa ricoperta²⁵¹.

Ciononostante, la teoria dei mercati transizionali del lavoro non ha riscosso in prima istanza un particolare successo nell'ordinamento italiano, che ha preferito optare per il c.d. modello di "flexicurity"²⁵² in seguito alle indicazioni dell'Unione Europea circa l'adozione di strumenti per la flessibilizzazione del mercato del lavoro. Tale strategia – che prende ispirazione dell'efficienza dei modelli di *welfare* scandinavi – si prefiggeva una regolazione del mercato del lavoro meno ingessata grazie all'introduzione di maggiore flessibilità e tutele non strettamente legate al rapporto di lavoro²⁵³.

Ad ogni modo, quanto auspicato dall'Unione Europea con il Libro Verde "Modernizzare il diritto del lavoro per rispondere alle sfide del XXI secolo", vale a dire un modello incentrato tanto sull'immissione di flessibilità quanto sulla garanzia

Flexicurity e mercati transizionali del lavoro. Una nuova stagione per il diritto del mercato del lavoro?, Bergamo, ADAPT University Press, 2021, p. 508.

²⁵¹ Cfr. G. BERTAGNA, L. CASANO, M. TIRABOSCHI, *Apprendimento permanente e certificazione delle competenze*, in M. MAGNANI, M. TIRABOSCHI (a cura di), *La nuova riforma del lavoro. Commentario alla legge 28 giugno 2012, n. 92 recante disposizioni in materia di riforma del mercato del lavoro in una prospettiva di crescita*, Milano, Giuffrè, 2012, p. 400.

²⁵² Sul tema – la cui letteratura scientifica è estremamente vasta – si rimanda innanzitutto a: A. SUPIOT, *Beyond Employment. Changes in Work and the Future of Labour Law in Europe*, Oxford, Oxford University Press, 2001, p. 50 ss.; T. WILTHAGEN, F. H. TROS, *The concept of 'flexicurity': A new approach to regulating employment and labour markets*, in *Transfer*, vol. 10, no. 2, 2004, pp. 166-186. In merito agli sviluppi in Italia si vedano *ex plurimis*: L. CASANO, *La riforma del mercato del lavoro nella "nuova geografia del lavoro"*, cit., p. 634 ss.; T. TREU, *Una seconda fase della flexicurity per l'occupabilità*, cit., p. 597 ss.; L. ZOPPOLI, *Flex/insecurity. La riforma Fornero (l. 28 giugno 2012, n. 92) prima, durante e dopo*, Napoli, Editoriale Scientifica, 2012, p. 31 ss.; M. DELFINO, *Diritti sociali e flexicurity*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 1, III, 2009, pp. 29-53.

²⁵³ In simili termini M. NAPOLI, *Disciplina del mercato del lavoro ed esigenze formative*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 3-4, I, 1997, p. 266, riferendosi al nuovo paradigma del diritto del lavoro incentrato sul mercato del lavoro e non più unicamente sul rapporto di lavoro.

di tutele nel mercato del lavoro, non ha dato in Italia perfettamente seguito agli obiettivi prefissati. Complice anche la crisi economica derivante dalla Grande Recessione, «si sono rivelate meno incisive di quanto annunciato le due linee di riforma della legge n. 92/2012 specificamente intese a realizzare il quadro complessivo della flexicurity: a) il passaggio da un sistema di tutela reintegratoria ad un sistema di tutela indennitaria per il caso di licenziamento illegittimo (la *flexibility*) e b) la creazione di un sistema di ammortizzatori sociali contro la disoccupazione involontaria a copertura universale (la *security*)»²⁵⁴.

Tale modello di flessicurezza avrebbe infatti dovuto centralizzare maggiormente la rilevanza delle politiche attive del lavoro²⁵⁵, bilanciando così la perdita di sicurezza dovuta alla riduzione delle tutele nel rapporto di lavoro con una rete di sicurezza sociale in grado di garantire il celere reinserimento nel mercato del lavoro dei lavoratori. Proprio per questo motivo, non poche sono le critiche²⁵⁶ sorte in merito all'eccessiva flessibilizzazione delle tutele contenute in tale modello regolativo, che nel caso dell'ordinamento italiano hanno visto un eccessivo squilibrio tra la forte insicurezza derivante dalle logiche di *flexibility* e le minori garanzie e forme di tutela. In tal senso, «la pur necessaria introduzione di flessibilità, nel quadro di un sistema che partiva da elevati livelli di rigidità, è avvenuta in ritardo ed è stata attuata con provvedimenti talora squilibrati, oltre che

²⁵⁴ Così: M. DEL CONTE, *Il Jobs Act e la protezione del lavoro: variazioni metodologiche*, in *Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro*, fasc. 1, 2016, p. 29.

²⁵⁵ Cfr. A. PACELLA, R. REALFONZO, G. TORTORELLA ESPOSITO, *Flessibilità del lavoro e competitività in Italia*, in *Diritti Lavori Mercati*, n. 1, 2014, p. 57 ss.

²⁵⁶ In merito alle riflessioni circa le critiche avanzate al modello di *flexicurity*: T. TREU, *Flexicurity e oltre*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".INT*, n. 135, 2017, p. 17 ss.; P. AUER, *La flexicurity nel tempo della crisi*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1, 2011, p. 49 ss.; L. BURRONI, M. KEUNE, *Flexicurity: A conceptual critique*, in *European Journal of Industrial Relations*, vol. 17, issue, 1, 2011, pp. 75-91; T. WILTHAGEN, S. BEKKER, *Flexicurity: Is Europe on the right track?*, in F. HENDRICKX (ed.), *Flexicurity and the Lisbon Agenda: A Cross-disciplinary Reflection. International Studies on Social Security series*, Antwerp, Intersentia, 2008, pp. 33-47.

altalenanti nel tempo per l'avvicinarsi di maggioranze e di governi diversi. minato»²⁵⁷.

In tale prospettiva, tra le alternative alla *flexicurity* si era fatto avanti anche il c.d. “*Capability Approach*” (CA)²⁵⁸, modello basato sulla valorizzazione delle *capabilities* (capacità) come chiave per dare maggiore centralità alla dignità e realizzazione dell'individuo. In tal senso, tale approccio viene concepito come soluzione «per riprogettare il diritto del lavoro su basi di liberalismo sociale proiettato nelle politiche di formazione personalizzata, che coniughi le aspirazioni di vita del soggetto con il suo inserimento socio-professionale»²⁵⁹. Una simile concezione, che affonda le sue radici nelle teorie economiche²⁶⁰, è stata dunque trasposta nel mondo del diritto come possibile soluzione per garantire all'individuo una maggiore libertà nel proprio sviluppo grazie alla valorizzazione delle capacità, ovvero la messa nelle condizioni dell'individuo di poter usufruire di opportunità e abilità al fine di accedere alle risorse²⁶¹.

²⁵⁷ Così: B. CARUSO, R. DEL PUNTA, T. TREU, *Manifesto per un Diritto del lavoro sostenibile*, cit., p. 45.

²⁵⁸ Tale modello viene generalmente attribuito alle prime teorizzazioni Amartya Sen e alle successive elaborazioni di Martha Nussbaum, per cui si rimanda *ex multis* a: M. C. NUSSBAUM, *Capabilities, Entitlements and Rights: Supplementation and Critique*, in *Journal of Human Development and Capabilities*, vol. 12, no. 1, 2011, p. 23 ss.; A. K. SEN, *The Idea of Justice*, London, Penguin Group, 2009; M. C. NUSSBAUM, *Women and Human Development: The Capabilities Approach*, Cambridge, Cambridge University Press, 2000; A. K. SEN, *Commodities and Capabilities*, Amsterdam, North-Holland, 1985.

²⁵⁹ Così: A. GARILLI, *Le trasformazioni del diritto del lavoro tra ragioni dell'economia e dignità della persona*, cit., p. 5.

²⁶⁰ In tal senso: B. CARUSO, *Occupabilità, formazione e «capability» nei modelli di regolazione dei mercati del lavoro*, cit., p. 10 ss.

²⁶¹ Si veda nella dottrina giuslavorista: R. DEL PUNTA, *Is the Capability Theory an Adequate Normative Theory for Labour Law?*, in B. LANGILLE (ed.), *The Capability Approach to Labour Law*, Oxford, Oxford University Press, 2019, pp. 82-102; G. DAVIDOV, *The Capability Approach and Labour Law: Identifying the Areas of Fit*, in B. LANGILLE (ed.), *The Capability Approach to Labour Law*, Oxford, Oxford University Press, 2019, pp. 42-61; R. DEL PUNTA, *Labour Law and the Capability Approach*, in *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, vol. 32, no. 4, 2016, p. 383 ss.

In tal senso, le *capabilities* assumono la veste di strumento per la realizzazione dell'individuo²⁶², essendo queste «un insieme di priorità, indipendentemente dalla loro funzionalità rispetto al mercato del lavoro, quali: salute (aspettativa di vita), ricchezza (pro capite), formazione (immatricolazioni e livello di alfabetizzazione), ma anche altre, quali alloggio, accesso a fonti d'acqua e di istruzione, partecipazione attiva alla vita politica e sociale, anche con riguardo alle questioni di genere. Tali elementi dovrebbero essere visti quali giuste premesse per una vita sociale ed economica dignitosa»²⁶³.

Ad ogni modo, la minore popolarità del *capability approach* non ne ha garantito una concreta diffusione come chiave per la regolazione del mercato del lavoro, difatti lasciando la situazione pressoché invariata nonostante le criticità del modello di *flexicurity*²⁶⁴. In tale prospettiva, la teoria dei mercati transizionali del lavoro non è comunque riuscita a maturare una consistente dimensione nell'ordinamento italiano, dal momento che, pur collocandosi «ad un livello intermedio tra “*flexicurity*” e “*capabilities*”»²⁶⁵, le difficoltà operative nell'edificazione di un sistema maggiormente flessibile e declinato in chiave sociale per una gestione del mercato del lavoro basata sulla condivisione dei rischi tra le varie parti sociali non hanno dato seguito a un concreto modello di diritto del mercato del lavoro in ottica transizionale.

In tal senso, la stessa scelta di abbandonare le logiche di *job property* in favore del modello di *flexicurity* – al netto delle criticità forse imputabili all'eccessiva flessibilizzazione e deregolamentazione qui propugnata e alle difficoltà nel fornire adeguate tutele nel mercato del lavoro durante un contesto di crisi economica – testimonia le difficoltà incontrate dalla teoria dei mercati transizionali del lavoro

²⁶² Cfr. V. BAVARO, *Capacità e diritti sociali fondamentali. Per una prospettiva sulla libertà potestativa nel diritto del lavoro*, in AA.VV., *Liber amicorum: spunti di diritto del lavoro in dialogo con Bruno Veneziani*, Bari, Cacucci, 2012, pp. 47-52.

²⁶³ Così: B. GAZIER, *La strategia europea per l'occupazione nella tempesta: il ripristino di una prospettiva a lungo termine*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1, 2011, p. 62.

²⁶⁴ Si veda: S. SCIARRA, *Flessibilità e politiche attive del lavoro: note critiche sulla riforma Monti-Fornero*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, n. 139, vol. 3, 2013, p. 471 ss.

²⁶⁵ In tal modo: B. GAZIER, *La strategia europea per l'occupazione nella tempesta: il ripristino di una prospettiva a lungo termine*, cit., p. 66.

nel maturare una propria dimensione consistente nel dibattito giuslavoristico italiano²⁶⁶.

La predilezione del modello di flessicurezza non ha permesso così un pieno sviluppo della teoria dei mercati transizionali del lavoro, non potendo così configurarsi quella forma di regolazione «centrata sullo «statuto professionale» della persona e sviluppata nell'ottica dei cosiddetti «mercati transizionali del lavoro», che sposta l'attenzione dal «posto» alla «persona» nella messa a punto di una infrastruttura di protezione che si fa carico di prevenire o gestire i rischi direttamente o indirettamente legati al mercato del lavoro»²⁶⁷.

3.2 Una riflessione sull'attualità della teoria dei mercati transizionali del lavoro alla luce della transizione digitale ed ecologica

La notevole pervasività del progresso tecnologico nel mondo del lavoro non ha dato seguito all'adozione nell'ordinamento italiano dei modelli di regolamentazione tipici della teoria dei mercati transizionali del lavoro, nonostante i profondi cambiamenti da qui scaturiti abbiano spinto sempre più per andare oltre la tradizionale accezione incentrata sulla mera tutela del posto di lavoro. In tal senso, «la scarsa eco della prospettiva dei mercati transizionali del lavoro e della nuova geografia del lavoro nel dibattito giuslavoristico nostrano è una conferma della difficoltà della nostra dottrina a leggere con occhi nuovi le implicazioni della

²⁶⁶ Si rimanda *ex plurimis* a: A. ALAIMO, *Servizi per l'impiego e disoccupazione nel «welfare attivo» e nei «mercati del lavoro transizionali»*. Note sulla riforma dei servizi all'occupazione e delle politiche attive nella legge 28 giugno 2012, n. 92, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, n. 3, 2012, p. 556; L. ZOPPOLI, *La flexicurity dell'Unione europea: appunti per la riforma del mercato del lavoro in Italia*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT*, n. 141, 2012, pp. 10-11; B. CARUSO, *Occupabilità, formazione e «capability» nei modelli di regolazione dei mercati del lavoro*, cit., p. 104.

²⁶⁷ Così: M. TIRABOSCHI, *Mercati, regole, valori*, in AIDLASS, *Persona e lavoro tra tutele e mercato. Atti delle giornate di studio di diritto del lavoro. Udine, 13-14 giugno 2019*, Milano, Giuffrè, *Annuario di diritto del lavoro*, n. 55, 2020, p. 187.

nuova grande trasformazione del lavoro»²⁶⁸, i cui cambiamenti a livello tecnologico, demografico e socioeconomico influiscono notevolmente sulla regolamentazione del mercato del lavoro.

Ad ogni modo, ponendosi quale alternativa in chiave sociale alla *flexicurity*²⁶⁹, anche in forza degli elementi comuni di fondo tra i due modelli, la teoria dei mercati transizionali del lavoro è nuovamente tornata alla luce a causa delle profonde trasformazioni del lavoro in atto²⁷⁰. In tal senso, l'accelerazione della transizione digitale ed ecologica e il contesto emergenziale pandemico hanno causato delle trasformazioni tali da spingere nuovamente a una riflessione sulla definizione di un sistema di tutele più universali e da concepirsi oltre il rapporto di lavoro. Del resto, come evidenziato dal parziale fallimento dell'adozione del modello di *flexicurity* nell'ordinamento italiano, non è possibile ormai ragionare in termini di tutele statiche o compensative²⁷¹, essendo al contrario necessario concepire il rapporto lavorativo e il mercato del lavoro come sistemi aperti. In tale prospettiva, l'impatto della transizione digitale ed ecologica sul mondo del lavoro non può che stimolare ancor di più la riflessione in merito alle conseguenze di tali trasformazioni sui diritti fondamentali dei lavoratori²⁷².

²⁶⁸ Così: L. CASANO, *La riforma del mercato del lavoro nella "nuova geografia del lavoro"*, cit., p. 642.

²⁶⁹ Cfr. G. FONTANA, S. GIUBBONI, «*Flexicurity*», *precarietà e disuguaglianza nel diritto del lavoro italiano*, in B. CARUSO, R. DEL PUNTA, T. TREU (a cura di), *Il diritto del lavoro e la grande trasformazione. Valori, attori, regolazione*, Bologna, Il Mulino, 2020, pp. 281-309.

²⁷⁰ Sul fenomeno si rimanda ai vari contributi presenti nell'opera: S. CIUCCIOVINO, D. GAROFALO, A. SARTORI, M. TIRABOSCHI, A. TROJSI, L. ZOPPOLI (a cura di), *Flexicurity e mercati transizionali del lavoro. Una nuova stagione per il diritto del mercato del lavoro?*, Bergamo, ADAPT University Press, 2021, *passim*.

²⁷¹ Similmente T. TREU, *Una seconda fase della flexicurity per l'occupabilità*, cit., p. 604, laddove afferma che «*l'equilibrio fra flessibilità e sicurezza non può funzionare se viene concepito come statico, cioè quasi come una compensazione fra entità date, la sicurezza nel posto e la occupabilità nel mercato, come si assume nelle versioni originarie della flexicurity, perché l'equilibrio, lungi dall'essere assestato fra variabili date, viene alterato in radice degli squilibri occupazionali*».

²⁷² In tal senso: A. D'ANDREA, *Il ruolo dell'innovazione tecnologica nella trasformazione dei diritti dei lavoratori*, in *Revista Direito das Relações Sociais e Trabalhistas*, vol. 8, no. 1, 2022, p. 50 ss.

Già all'insorgere dei modelli dell'Industria 4.0 si era iniziato a ragionare sulla tenuta dei modelli di *flexicurity* dinnanzi alla crescente digitalizzazione del lavoro²⁷³ e ai fenomeni polarizzanti ad essa associati. D'altronde, il processo di riforma vissuto dal diritto del lavoro negli ultimi decenni evidenzia «la progressiva e sempre più veloce trasformazione della materia, che certamente muta nei suoi contenuti, ma prima ancora cambia nei suoi obiettivi e nella sua stessa funzione»²⁷⁴.

In tal senso, dei passi avanti più concreti verso la concezione di un diritto del mercato del lavoro sono stati fatti con il rafforzamento nella cooperazione territoriale di parti sociali ed enti pubblici e privati per l'edificazione di un mercato del lavoro aperto e comunicante²⁷⁵. In particolare, i primi progressi nell'ottica dei *transitional labour markets* si sono verificati con il miglioramento della cooperazione tra soggetti pubblici e privati nell'erogazione per i servizi per l'impiego, che negli anni è andato a rafforzarsi sempre più nelle politiche attive del lavoro²⁷⁶.

Inoltre, la crescente rilevanza della transizione digitale e verde in ambito lavorativo ha già iniziato a dare seguito a una più ampia e chiara ridefinizione degli accordi di transizione occupazionale e ricollocazione, nei quali ad oggi può essere riscontrata sia una maggiore rilevanza della contrattazione collettiva per gestire i cambiamenti socioeconomici e tecnologici²⁷⁷, sia una differente concezione dell'accrescimento e della riqualificazione professionale dei beneficiari quale

²⁷³ Sul tema: M. CORTI, *Flessibilità e sicurezza dopo il Jobs Act. La flexicurity italiana nell'ordinamento multilivello*, Torino, G. Giappichelli, 2018, p. 222 ss.

²⁷⁴ Così: V. SPEZIALE, *La trasformazione del diritto del lavoro*, cit., p. 719.

²⁷⁵ Indubbiamente, tra i primi passi nell'ottica dei *transitional labour market* (TLM) si è verificato con il miglioramento della cooperazione tra soggetti pubblici e privati nell'erogazione per i servizi per l'impiego che negli anni è andato a rafforzarsi sempre più nelle politiche attive del lavoro. Cfr. L. CASANO, *Contributo all'analisi giuridica dei mercati transizionali del lavoro*, Bergamo, ADAPT University Press, 2020, p. 21 ss.

²⁷⁶ Similmente: L. ZOPPOLI, *La flexicurity dell'Unione europea: appunti per la riforma del mercato del lavoro in Italia*, cit., p. 10.

²⁷⁷ Cfr. M. ZITO, *Il ruolo del dialogo sociale e della contrattazione collettiva transnazionale nella gestione delle tematiche legate all'ambiente e alla transizione verde*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3, 2022, p. 694 ss.

elemento di condizionalità per la stipula dei patti. Del resto, simili trasformazioni sono proprio quel genere di fenomeni che l'approccio promosso dalla teoria dei mercati transizionali del lavoro intende concepire come parte di un ecosistema complesso da affrontare in ogni sua fase. In tal senso, i mercati transizionali del lavoro andrebbero dunque a porsi come modello idoneo a garantire lo «sviluppo dei percorsi individuali di carriera, da intendersi per taluno quale moderna forma di proprietà del lavoro, capace di intercettare, in coerenza al pluralismo dei mercati del lavoro sopra descritto e in funzione di diritti sociali di nuova generazione (i cosiddetti *portable rights*), tutte le moderne espressioni del lavoro»²⁷⁸.

Ad ogni modo, la fragilità dell'ordinamento italiano sotto il profilo dei servizi per l'impiego²⁷⁹ e del sistema di formazione professionale rende ancora compito assai arduo implementare il modello delle transizioni auspicato dalla teoria dei mercati transizionali del lavoro, nonostante già dal 2010 la Commissione Europea lo indicasse quale finalità da perseguire per fronteggiare le sfide del mercato del lavoro moderno²⁸⁰. La logica dei mercati transizionali del lavoro non ha ancora trovato infatti in Italia una dimensione adeguatamente consistente²⁸¹, manifestando così un netto ritardo nel rinnovamento di infrastrutture dei servizi per l'impiego²⁸².

²⁷⁸ Così: M. TIRABOSCHI, *Mercati, regole, valori*, cit., p. 187. Similmente: Y. SUWA, *Innovazione tecnologica, diritto del lavoro e garanzie sociali: dal « lavoro » alla « carriera » come forma di proprietà*, in M. BIAGI, Y. SUWA (a cura di), *Il diritto dei disoccupati. Studi in onore di Koichiro Yamaguchi*, Milano, Giuffrè, 1996, pp. 409-427.

²⁷⁹ Cfr. M. DEL CONTE, *Le politiche attive del lavoro. Costruire la rete dei servizi all'impiego*, in W. PASSERINI (a cura di), *Basta chiacchiere! Un nuovo mondo del lavoro*, Milano, Franco Angeli, 2020, pp. 333-347.

²⁸⁰ Si veda la Comunicazione della Commissione Europea "Un'agenda per nuove competenze e per l'occupazione: Un contributo europeo verso la piena occupazione", COM(2010), 682 *final*. Cfr. B. GAZIER, *La strategia europea per l'occupazione nella tempesta: il ripristino di una prospettiva a lungo termine*, cit., pp. 59-77.

²⁸¹ Cfr. L. CASANO, *La riforma del mercato del lavoro nel contesto della "nuova geografia del lavoro"*, cit., p. 634 ss.

²⁸² Solo di recente il Paese sta cercando di colmare grazie alle ingenti risorse derivanti dal Next Generation EU per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR), su cui si rimanda a: E. ALES, *National Recovery and Resilience Plan: Italy*, in *Italian Labour Law e-Journal*, special issue 1, vol. 15, 2022, pp. 1-13. Sul tema. *infra* Capitolo 3, Paragrafo 1.2, p. 242 ss.

A questo si aggiunge inoltre la debolezza strutturale del sistema delle politiche attive e dei servizi per il lavoro, che – non potendo contare sull’operatività dei sistemi informatizzati previsti agli artt. 13-14 del d. lgs. n. 150/2015²⁸³ – impediscono la costruzione di quel sistema aperto e comunicante incentrato sulla piena trasparenza dei percorsi professionali e sulle transizioni occupazionali, lavorative e settoriali.

Ad ogni modo, pesa a tal proposito anche l’eterna questione del disallineamento tra quanto richiesto nel mercato del lavoro e l’offerta corrente del sistema di formazione professionale italiano²⁸⁴, che, a causa dell’inevitabile obsolescenza delle conoscenze dinanzi al progresso tecnologico, si trova spesso a non formare professionalità in linea con un fabbisogno professionale sempre più in cambiamento. Tale criticità – non facilmente affrontabile, soprattutto alla luce della celerità con cui le competenze si evolvono – può essere infatti soltanto mitigata grazie a frequenti indagini informative sulle competenze e le professionalità maggiormente ricercate dalle imprese dei vari settori produttivi²⁸⁵, nonché dai sistemi di mappatura delle mansioni e conoscenze tipiche delle varie figure professionali²⁸⁶. In tal senso, hanno altresì costituito notevole rilevanza sia la diffusione di esperienze di formazione *on the job* e in modalità *blended*, essendo queste in grado di rendere maggiormente partecipi le imprese nei percorsi di accrescimento professionale mirati all’effettivo fabbisogno occupazionale, sia la

²⁸³ Cfr. *infra* Capitolo 3, Paragrafo 5.1, p. 334 ss.

²⁸⁴ Sul tema: E. CRISPOLTI, A. CARLINI (a cura di), *Il quadro del sistema italiano di istruzione e formazione*, in *Sinappsi*, n. 3, X, 2020, p. 111 ss.

²⁸⁵ In merito: E. CRISPOLTI, F. PENNER, C. SPIGOLA (a cura di), *Una filiera formativa orientata al lavoro. Stato dell’arte dell’Istruzione e formazione professionale e del sistema duale nella IeFP*, Roma, Inapp, 2021, p. 8 ss.

²⁸⁶ Si pensi alla mappatura delle professionalità dell’Atlante del Lavoro e delle Qualificazioni, nonché alle indagini del Sistema Informativo Excelsior sul fabbisogno occupazionale.

riforma della disciplina degli Istituti Tecnici Superiori (ITS)²⁸⁷ in materia di organizzazione e offerta formativa²⁸⁸.

Di conseguenza, i sistemi di accompagnamento e ricollocamento nelle transizioni lavorative appaiono ancora ingessati, spesso non in grado di enfatizzare adeguatamente la componente della valorizzazione delle competenze. Tale ritardo appare maggiormente evidente alla luce dei recenti progressi degli altri Paesi membri, che nel caso spagnolo ha visto ad esempio l'edificazione di un sistema di accompagnamento lavorativo e transizione professionale – in seguito alla profonda incertezza economica riversatasi sul mercato del lavoro in seguito all'emergenza pandemica – volto a declinare gli strumenti tipici della flessicurezza in chiave maggiormente sociale. In tal senso, la riforma²⁸⁹ apportata con l'introduzione del c.d. “*Mecanismo RED de Flexibilidad y Estabilización del Empleo*”²⁹⁰ ha inteso vincolare gli strumenti di finanziamento per la riduzione dell'orario di lavoro (10-70%) o la temporanea sospensione dei contratti di lavoro determinati da cambiamenti settoriali per i quali occorrono interventi di riqualificazione o

²⁸⁷ Sull'evoluzione del sistema di Istruzione e Formazione Professionale (IeFP), si veda: P. A. VARESI, *La Formazione professionale e la IEFPP nel contesto dei processi normativi che l'hanno delineata in Italia*, in L. VALENTE (ed.), *La sperimentazione duale in Italia*, Milano, Franco Angeli, 2017, pp. 28-41.

²⁸⁸ La l. n. 99/2022 ha infatti comportato una riforma organica degli istituti tecnici superiori, dando seguito con l'introduzione degli Istituti Tecnologici Superiori” (c.d. “ITS Academy”) a un rafforzamento con le reti territoriali produttive, a una ridefinizione dell'offerta formativa anche in funzione della sicurezza informatica e della sostenibilità ecologica e, in definitiva, a una formazione terziaria di qualità parallela a quella universitaria. Sul tema: F. BUTERA, *Il Parlamento approva la legge sulle ITS Academy: un motore per l'occupazione dei giovani e per la rigenerazione del sistema produttivo*, in *Bollettino ADAPT*, n. 29, 5 settembre 2022, pp. 1-6.

²⁸⁹ Introdotta con la riforma dell'art. 47 dell'*Estatuto de los Trabajadores* mediante l'introduzione dell'art. 47-bis ad opera del *real decreto-ley* n. 32/2021.

²⁹⁰ Per un approfondimento si veda: M. MIÑARRO YANINI, *Flexicurity in ambito lavorativo e transizione ecologica giusta: il ricorso agli ERTE e al meccanismo RED nel quadro del Next Generation EU*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3, 2022, p. 765 ss.; A. BAYLOS GRAU, *Un primo approccio alla riforma del lavoro spagnola*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 174, vol. 2, 2022, pp. 225-246.

situazioni macroeconomiche negative cicliche²⁹¹ a interventi di transizione – lavorativa, settoriale, occupazionale – basate sull’acquisizione delle competenze necessarie anche alla luce della transizione digitale e verde, dando così seguito a un incremento dell’occupabilità dei lavoratori che sia in linea con il fabbisogno professionale dettato dai processi di transizione occupazionale²⁹².

Tornando dunque alle criticità dell’ordinamento italiano nell’adozione di maggiori strumenti in linea con la teoria dei mercati transizionali del lavoro, appare innanzitutto fondamentale intervenire su una più generosa considerazione della professionalità dei lavoratori, essendo questa, se adeguatamente valorizzata all’interno della regolamentazione lavoristica, un «istituto giuridico aggregante – una sorta di centro di gravità permanente – che può guidare le politiche formative ed occupazionali e fungere da cerniera tra il tradizionale diritto *del* lavoro e il più moderno diritto *per* il lavoro ricomponendo la ricchezza del pluralismo di esperienze e di lavori, dentro e fuori il mercato, quale patrimonio della persona lungo cicli professionali che oggi si sviluppano e si comprendono solo all’interno dello schema interpretativo dei mercati transizionali del lavoro»²⁹³.

Una simile concezione della professionalità della forza lavoro in ottica di tutela intrinseca del mercato nel lavoro passa dunque dall’indispensabile valorizzazione delle competenze dell’individuo mediante l’accrescimento e la riqualificazione professionale. Dopotutto, la formazione dei lavoratori viene considerata ormai da tempo quale «regina delle politiche attive»²⁹⁴, nonché elemento strategico per dare piena attuazione ai modelli di salvaguardia tipici della teoria dei mercati

²⁹¹ Questo può essere azionato per la stabilizzazione delle imprese sia in generale durante un contesto macroeconomico negativo, sia a livello settoriale in caso di trasformazioni che richiedano processi di conversione e riqualificazione del personale.

²⁹² Cfr. F. M. FERRANDO GARCÍA, *Aspectos clave del Mecanismo RED de flexibilidad y estabilización del empleo*, in *Noticias CIELO*, número especial, 27 de Abril 2022, pp. 1-4.

²⁹³ Così: M. TIRABOSCHI, *Persona e lavoro tra tutele e mercato. Per una nuova ontologia del lavoro nel discorso giuslavoristico*, Bergamo, ADAPT University Press, 2019, p. 219.

²⁹⁴ In tali termini: M. NAPOLI, *Le funzioni del sistema dei servizi per l’impiego: il nucleo forte della mediazione tra domanda e offerta di lavoro*, in M. NAPOLI, A. OCCHINO, M. CORTI (a cura di), *I servizi per l’impiego. Art. 2098, c.c.*, in F. D. BUSNELLI (diretto da), *Il Codice Civile. Commentario*, Milano, Giuffrè, 2010, p. 56.

transizionali del lavoro²⁹⁵. In tal senso, «non può non rilevarsi come la formazione venga in realtà garantita nell'interesse di entrambe le parti del rapporto di lavoro: l'interesse del lavoratore ad acquisire una maggiore professionalità e l'interesse del datore di lavoro a poter beneficiare di una prestazione di più elevato contenuto professionale»²⁹⁶. Viene dunque a configurarsi la necessità di un sistema in cui le politiche sociali – come quelle formative destinate alla valorizzazione della sfera professionale – siano concretamente finalizzate all'incremento delle opportunità dei beneficiari, ovvero all'occupabilità della forza lavoro e al relativo accompagnamento nelle fasi transizionali²⁹⁷.

In conclusione, la tenuta degli attuali modelli di regolazione del diritto del lavoro dinnanzi al nuovo contesto di trasformazione digitale ed ecologica dimostra che «quando le discontinuità temporali e le transizioni professionali si avviano a diventare meno eccezionali, diventa necessaria una rete di protezione leggera e universalistica che assista il lavoratore nella transizione di posto o di carriera, aiutandolo a valutare il proprio potenziale e a ricollocarsi in modo adeguato»²⁹⁸. Tale finalità ascrivibile al nucleo della teoria dei mercati transizionali del lavoro si posa infatti perfettamente con la naturale funzione economico-sociale del diritto del lavoro²⁹⁹, dal momento che in tale scenario la professionalità dei lavoratori – considerata «storicamente il cuore sia delle relazioni industriali sia della disciplina

²⁹⁵ A tal riguardo si veda M. TIRABOSCHI, *Mercato del lavoro: apprendimento e certificazione delle competenze*, in *Guida al lavoro*, n. 5, 2013, p. 23, laddove afferma come «un moderno sistema di tutela e promozione del lavoro non possa che essere incentrato sulla formazione e sulle competenze delle persone (occupati, inoccupati o disoccupati) più che su un semplice impianto formalistico fatto di precetti inderogabili, divieti e relative sanzioni, sussidi e incentivi pubblici».

²⁹⁶ Così: P. PASCUCCI, *La giusta retribuzione nei contratti di lavoro, oggi*, in AIDLASS, *La retribuzione. Atti del XIX congresso nazionale di diritto del lavoro. Palermo, 17-19 maggio 2018*, cit., p. 137.

²⁹⁷ Similmente: G. BONIFATI, *Istituzioni, bisogni e direzioni del cambiamento*, in *Economia & Lavoro*, n. 3, 2021, pp. 115-116.

²⁹⁸ Così: A. ACCORNERO, *Il lavoro che cambia e la storicità dei diritti*, in *Lavoro e diritto*, n. 2, 2001, p. 319.

²⁹⁹ Cfr. M. G. GAROFALO, *Il diritto del lavoro e la sua funzione economico-sociale*, in D. GAROFALO, M. RICCI (a cura di), *Percorsi di diritto del lavoro*, Bari, Cacucci, 2006, p. 127 ss.

giuridica del rapporto di lavoro»³⁰⁰ – acquisisce una funzione difensiva equiparabile a una tutela intrinseca nel mercato del lavoro³⁰¹.

³⁰⁰ Così: T. TREU, *Nuova professionalità e futuro modello del sistema di relazioni industriali*, in L. GALANTINO (a cura di), *Innovazione tecnologica e professionalità del lavoratore. Atti del convegno tenutosi a Modena il 6 marzo 1986*, Padova, CEDAM, 1987, p. 15.

³⁰¹ In tal senso L. GALANTINO, *Lavoro atipico, formazione professionale e tutela dinamica della professionalità del lavoratore*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3, 1998, p. 320, laddove sottolinea, in aggiunta agli incentivi per le assunzioni e alla maggiore flessibilità in uscita, la necessità di «considerare la formazione come asse portante di un nuovo sistema di garanzie che – a differenza di quelle attuali – sia diretto a tutelare non già il mero «posto di lavoro», ma «l'attività di lavoro». Ciò va inteso nel senso che la formazione deve fornire al lavoratore la cosiddetta «occupabilità» o *employability*, cioè la possibilità di spendere diverse occasioni di lavoro nell'arco della propria vita».

CAPITOLO II

LA TUTELA DELLA PROFESSIONALITÀ NEL RAPORTO DI LAVORO: LA FORMAZIONE DEI LAVORATORI NELLA SUA POLIEDRICITÀ

SOMMARIO: 1. La necessità di un diritto alla formazione funzionale alla tutela del lavoratore. - 1.1 La dimensione polisensibile ed eterogenea della formazione tra professionale, continua e permanente. - 1.2 La rilevanza della formazione del lavoratore nell'ordinamento nazionale. - 1.2.1 *La formazione professionale nel dettato costituzionale: la sinergia funzionale tra gli artt. 4 e 35 Cost.* - 1.2.2 *La formazione dei lavoratori nelle disposizioni codicistiche: sulla diligenza, correttezza e buona fede.* - 1.3 Il riconoscimento di un diritto alla formazione nell'ordinamento europeo a partire dalla Carta dei Diritti Sociali Fondamentali dei Lavoratori. - 1.4 Le sfide per un diritto alla formazione dei lavoratori: dal formale riconoscimento giuridico all'effettiva fruibilità. - 2. La disciplina dei permessi di studio per la formazione dei lavoratori: i primi passi verso la tutela della professionalità. - 2.1 Il recupero della formazione scolastica nei permessi di studio all'art. 10 della legge n. 300/1970. - 2.2 Lo sviluppo dei permessi formativi nella contrattazione collettiva: le 150 ore per il diritto allo studio. - 3. La normativa sui congedi formativi e il formale riconoscimento di un diritto alla formazione del lavoratore: una disamina degli artt. 5 e 6 della legge n. 53/2000. - 3.1 La previsione dei congedi per la formazione tra potenzialità e criticità. - 3.2 Il riconoscimento del diritto alla formazione continua. - 4. I Fondi Paritetici Interprofessionali e il consolidamento del sistema di formazione continua dei lavoratori. - 4.1 Il ruolo dei Fondi Paritetici Interprofessionali e la loro evoluzione storico-normativa. - 4.2 Prospettive di sviluppo e criticità dei Fondi Interprofessionali: uno sguardo al modello francese. - 5. La disciplina dello *ius variandi* alla luce del d.lgs. n. 81/2015: una nuova dimensione della professionalità dei lavoratori nell'art. 2103 c.c.. - 5.1 La mobilità orizzontale e la tutela della professionalità: dalla dimensione "statica" a quella "dinamica". - 5.1.1 *Il superamento del criterio dell'equivalenza professionale in favore del medesimo livello di inquadramento e categoria legale: una professionalità realmente polifunzionale?* - 5.1.2 *Il rinvio alla contrattazione collettiva per la revisione dei sistemi di classificazione nello ius variandi: un adattamento della professionalità al progresso tecnologico ancora a metà del guado.* - 5.2 Le modifiche *in peius* delle mansioni e la tutela della professionalità in ottica residuale. - 5.2.1 *Il potere di modifica del datore di lavoro: dagli assetti organizzativi aziendali al rinvio alla contrattazione collettiva.* - 5.2.2 *Gli accordi individuali di dequalificazione e la tutela della professionalità in relazione agli interessi personali del lavoratore.* - 5.3 La previsione di un obbligo formativo nella disciplina dello *ius variandi* oltre le iniziali perplessità. - 5.3.1 *La doppia connotazione del terzo comma dell'art. 2103 c.c. tra obbligo e onere formativo.* - 5.3.2 *Le conseguenze del mancato adempimento dell'obbligo formativo: l'inefficacia dell'assegnazione delle mansioni.* - 5.3.3 *Il nesso tra lo ius variandi post-riforma e l'onere del repêchage: l'estensione delle mansioni esigibili con l'introduzione dell'obbligo formativo.* - 5.3.4 *Obbligo formativo e modifica delle*

mansioni da progresso tecnologico. - 5.4 La salvaguardia dell'interesse alla professionalità nell'assegnazione di mansioni superiori. - 5.4.1 *La rilevanza dell'autonomia decisionale del lavoratore nella "promozione automatica" e l'autodeterminazione della propria professionalità.* - 5.4.2 *La qualificazione della voluntas del lavoratore nella promozione definitiva.* - 6. La tutela della professionalità del lavoratore dall'approccio difensivo a quello proattivo. - 6.1. La tutela della dignità professionale del dipendente in chiave difensiva ai sensi dell'art. 2087 c.c.. - 6.1.1 *Il danno professionale e la tutela del lavoratore in ottica risarcitoria.* - 6.1.2 *La tutela della dignità professionale e le similitudini con il "devoir d'adaptation" francese.* - 6.2. L'approccio proattivo alla tutela della professionalità dei lavoratori nel Fondo Nuove Competenze. - 6.2.1 *La portata innovativa del Fondo Nuove Competenze e la rilevanza strategica dell'accrescimento professionale nel contesto (post)pandemico.* - 6.2.2 *Il ricorso al Fondo Nuove Competenze: gli accordi "apripista" nel settore TLC e i successivi sviluppi.*

1. La necessità di un diritto alla formazione funzionale alla tutela del lavoratore

L'evoluzione delle dinamiche produttive e organizzative del lavoro, soprattutto nell'ottica della *Digital Transformation* e della *Green Transition*³⁰², rende necessario che la professionalità dei lavoratori – intesa tanto nella sua dimensione soggettiva, quanto quella oggettiva³⁰³ – venga adeguatamente tutelata in ottica sia difensiva, sia proattiva³⁰⁴. Del resto, in un contesto socioeconomico contraddistinto

³⁰² Cfr. *supra* Capitolo 1, Paragrafo 1.1., p. 22 ss.

³⁰³ In merito alle diverse sfumature della nozione di professionalità, per cui si rimanda *infra* Capitolo 2, Paragrafo 1.2.2, p. 93 ss., si vedano *ex plurimis*: U. CARABELLI, *Organizzazione del lavoro e professionalità: una riflessione su contratto di lavoro e post-taylorismo*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 101, vol. 1, 2004, p. 23; M. NAPOLI, *Contratti e rapporti di lavoro, oggi*, in AA.VV., *Le ragioni del diritto. Scritti in onore di Luigi Mengoni*, tomo II, Milano, Giuffrè, 1995, p. 1106 ss.; G. GIUGNI, *Mansioni e qualifica nel rapporto di lavoro*, Napoli, Jovene, 1963, pp. 58-59; G. LOY, *La professionalità*, cit., p. 783 ss. Più recentemente: F. D'ADDIO, *Cosa resta dell'art. 13 dello Statuto dei lavoratori?*, in E. MINGIONE, F. SCARPELLI, L. GIASANTI (a cura di), *Lo Statuto dei lavoratori alla prova dell'oggi. Una rilettura critica da parte degli studiosi di nuova generazione*, Milano, Fondazione G. Feltrinelli, Quaderni, n. 45, 2022, p. 231 ss.

³⁰⁴ Di una lettura della valorizzazione della formazione in senso difensivo e "in positivo" parla: L. CALAFÀ, *La formazione oltre il contratto di lavoro*, in G. G. BALANDI, A. AVIO, F. BANO, S.

da un'accelerazione del progresso tecnologico risulta sempre più indispensabile che occupati e disoccupati vengano costantemente sostenuti nel processo di aggiornamento e accrescimento delle competenze mediante adeguati interventi di *reskilling* e *upskilling*³⁰⁵.

In tale prospettiva, la salvaguardia della professionalità non può che passare dall'effettivo riconoscimento sul piano giuridico di un diritto soggettivo alla formazione continua – e dunque esteso a tutti i cittadini a prescindere dalla condizione occupazionale³⁰⁶ in forza della sua connotazione di diritto sociale fondamentale – che sia in grado di garantire il necessario adeguamento delle competenze dinnanzi ai cambiamenti del mercato del lavoro³⁰⁷. Affinché la formazione continua possa realmente assumere la veste di tutela intrinseca nel mercato del lavoro – come sostenuto nella teoria dei mercati transizionali del lavoro³⁰⁸ – è infatti necessario che questa sia fruibile a prescindere dallo *status* occupazionale. Di conseguenza, non potendo ciò avvenire in assenza di un espresso riconoscimento sul piano giuridico, occorre dunque domandarsi se l'ordinamento italiano riconosca un simile diritto sociale alla formazione per tutti i lavoratori³⁰⁹ e, in definitiva, tuteli adeguatamente la professionalità dei lavoratori mediante adeguati interventi normativi o contrattuali.

BORELLI, S. BUOSO, L. CALAFÀ, S. RENGÀ (a cura di), *I lavoratori e i cittadini. Dialogo sul diritto sociale*, Bologna, il Mulino, 2020, pp. 152-153.

³⁰⁵ In tal senso: L. FERLUGA, *Innovazione tecnologica e tutela della professionalità: la sfida della formazione*, in *Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro*, fasc. 3, 2022, pp. 534-537.

³⁰⁶ Inteso tanto nel senso di occupati che disoccupati.

³⁰⁷ Si permetta in tal sede di rinviare a: C. VALENTI, *La tutela della professionalità nel mercato del lavoro che cambia*, cit., pp. 145-150.

³⁰⁸ Cfr. *supra* Capitolo 1, Paragrafo 3, p. 63 ss.

³⁰⁹ Circa le varie connotazioni del diritto sociale alla formazione: B. CARUSO, *Occupabilità, formazione e «capability» nei modelli di regolazione dei mercati del lavoro*, cit., p. 134.

1.1 La dimensione polisensa ed eterogenea della formazione tra professionale, continua e permanente

Innanzitutto, appare doveroso cercare di fornire una definizione più chiara del concetto di formazione, dal momento che – anche alla luce della complessa ripartizione delle competenze in tale materia tra Unione Europea, Stato e Regioni – le artificiose distinzioni adottate dall’ordinamento italiano³¹⁰ non aiutano a inquadrare con chiarezza il tema, dando così vita a una pluralità di nozioni apparentemente molto eterogenee (iniziale, professionale, continua e permanente)³¹¹. Partendo dunque da una riflessione sulle diverse articolazioni che il diritto alla formazione può assumere³¹², si può osservare come questo sia contraddistinta da una natura polisensa³¹³ e da molteplici sfaccettature ricavabili anche a livello normativo.

Una prima connotazione è quella esplicitata dalla l. n. 845/1978³¹⁴, che definisce la “formazione professionale”³¹⁵ – materia ad oggi di competenza legislativa esclusiva delle Regioni ai sensi dell’art. 117 Cost., comma 4³¹⁶ – come uno

³¹⁰ Cfr. S. CIUCCIOVINO, *Apprendimento e tutela del lavoro*, Torino, G. Giappichelli, 2012, pp. 10-18.

³¹¹ A tal riguardo, si può infatti osservare come la formazione sia un elemento fondamentale riscontrabile sia in ogni fase del rapporto di lavoro, sia nei molteplici aspetti inerenti allo svolgimento della prestazione lavorativa. Si veda: F. GUARRIELLO, *Per un approccio giuridico al tema delle competenze*, in *Osservatorio ISFOL*, n. 5-6, vol. 20, 1999, pp. 113-170.

³¹² Cfr. vedi *infra* Capitolo 2, Paragrafo 1.2, p. 88 ss.

³¹³ Così: S. CIUCCIOVINO, *Apprendimento e tutela del lavoro*, cit., p. 11.

³¹⁴ Cfr. M. NAPOLI, *Commento a l. 21 dicembre 1978, n. 845 (legge quadro in tema di formazione professionale)*, in *Le Nuove Leggi Civili Commentate*, n. 5, 1979, pp. 908-933.

³¹⁵ Per una disamina sul tema, si veda: P. A. VARESI, *Formazione professionale*, in P. LAMBERTUCCI (a cura di), *Diritto del lavoro*, Milano, Giuffrè, 2010, p. 192; F. GHERGO, *Voce Formazione professionale*, Roma, Enciclopedia Giuridica Treccani, vol. XIV, 2009, p. 1; M. L. DE CRISTOFARO, *Voce Formazione professionale*, Roma, Enciclopedia Giuridica Treccani, vol. XIV, 1989, p. 2.

³¹⁶ A tal riguardo, si veda in merito all’intervento legge costituzionale n. 3/2001 e ai successivi sviluppi: G. PERNICIARO, *L’istruzione e formazione professionale: un quadro (ancora) variegato e frammentato*, in *Italian Papers on Federalism*, n. 3, 2020, pp. 1-15; A. LASSANDARI, *La disciplina del mercato del lavoro nel nuovo disegno costituzionale*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 2, I, 2002, pp. 254-256; M. LUCIANI, *Le nuove competenze legislative delle*

strumento di politica attiva del lavoro volta a favorire la produzione, occupazione e l'organizzazione del lavoro sulla base del progresso tecnologico ed economico anche in funzione degli artt. 3, 4, 35 e 48 Cost. (art. 1, comma 2). In tal senso, la formazione professionale assume il ruolo di strumento per l'accrescimento della capacità produttiva dei lavoratori anche alla luce dei cambiamenti tecnologici e organizzativi del lavoro, garantendo così una migliore efficienza nel mercato del lavoro³¹⁷. Tale definizione è stata poi implementata dal d.lgs. n. 112/1998, che, dando seguito alle linee d'indirizzo per il riordino della formazione professionale contenute nella l. n. 196/1997 (c.d. "Pacchetto Treu")³¹⁸, ne ha richiamato all'art. 141 la suddivisione in formazione iniziale (o prelaborativa) e formazione continua e permanente³¹⁹.

Regioni a statuto ordinario. Prime osservazioni sui principali nodi problematici della l. cost. n. 3 del 2001, in *Il lavoro nelle Pubbliche Amministrazioni*, fasc. 1, 2002, p. 7 ss.; P. A. VARESI, *Regioni e politiche attive del lavoro dopo la riforma costituzionale*, in *Il lavoro nelle Pubbliche Amministrazioni*, suppl. fasc. 1, 2002, p. 121. Sul tipo di formazione professionale oggetto della competenza esclusiva delle Regioni, si rimanda inoltre a C. Cost. 28 gennaio 2005, n. 50, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 3, III, 2005, p. 417, con nota di A. GARILLI, *La riforma del mercato del lavoro al vaglio della Corte costituzionale*. Qualora invece il riferimento alla formazione professionale sia inteso come quella impartita ai lavoratori dai propri datori di lavoro, dovrà allora applicarsi la competenza dello Stato in forza del secondo comma, lett. l) dell'art. 117 Cost.

³¹⁷ È inoltre possibile osservare una migliore definizione del contenuto della formazione professionale al primo comma dell'art. 2, in cui, prima dell'abrogazione della l. n. 845/1978 da parte del d.lgs. n. 112/1998, si faceva riferimento a tale iniziative formative come «un servizio di interesse pubblico inteso ad assicurare un sistema di interventi formativi finalizzati alla diffusione delle conoscenze teoriche e pratiche necessarie per svolgere ruoli professionali e rivolti al primo inserimento, alla qualificazione, alla riqualificazione, alla specializzazione, all'aggiornamento ed al perfezionamento dei lavoratori, in un quadro di formazione permanente».

³¹⁸ Riordino della formazione professionale propugnato dalla l. n. 196/1997 al fine di garantire una maggiore integrazione della formazione nel campo scolastico, universitario, professionale e lavorativo. Cfr. M. G. GAROFALO, *La formazione e la ricerca nel c.d. "Pacchetto Treu"*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 1, I, 1998, p. 71 ss.; L. GALANTINO, *Lavoro atipico, formazione professionale e tutela dinamica della professionalità del lavoratore*, cit., p. 317.

³¹⁹ In particolare, è stata definita come quel «complesso degli interventi volti al primo inserimento, compresa la formazione tecnico professionale superiore, al perfezionamento, alla riqualificazione e

In tal senso, la formazione professionale si configura infatti come una nozione articolata e distinguibile – sulla base delle finalità perseguite durante la fase di sviluppo e accrescimento delle competenze – in formazione iniziale, formazione continua e apprendimento permanente. A tal riguardo, mentre la formazione iniziale³²⁰ può essere intesa come il complesso dei percorsi formativi nella fase prelaborativa, la distinzione tra le nozioni di formazione continua e apprendimento permanente appare più sottile e meno immediata. In particolare, occorre in tal caso osservare l'estensione temporale di tale formazione e la finalità perseguite, valutando così se questa sia strettamente affine all'ambito lavorativo o meno³²¹.

Volendo pertanto effettuare una più chiara distinzione all'interno della macro-dimensione della formazione professionale, è necessario andare oltre il mero riferimento contenuto nell'art. 141 del d.lgs. n. 112/1998 per definire la "formazione continua". Sebbene quest'ultima sia in una certa misura già riscontrabile nella logica di continuità temporale contenuta nell'elevazione professionale all'art. 35 Cost., è solo con l'introduzione dei congedi formativi *ex art. 6 della l. n. 53/2000*³²² che la nozione viene riempita di significato. In questo modo, vengono indicati dalla norma quei percorsi formativi che risultano accessibili per tutto l'arco della vita – dietro indicazione del datore di lavoro o su autonoma scelta del lavoratore – ad ogni occupato o non occupato e finalizzati all'accrescimento e allo sviluppo delle competenze e conoscenze di tipo professionale, nonché contraddistinti da un'offerta formativa personalizzata,

all'orientamento professionali, ossia con una valenza prevalentemente operativa, per qualsiasi attività di lavoro e per qualsiasi finalità, compresa la formazione impartita dagli istituti professionali, nel cui ambito non funzionano corsi di studio di durata quinquennale per il conseguimento del diploma di istruzione secondaria superiore, la formazione continua, permanente e ricorrente e quella conseguente a riconversione di attività produttive».

³²⁰ Si intende la formazione volta a completare i percorsi formativi per l'assolvimento del diritto-dovere all'istruzione, ovvero i percorsi di istruzione e formazione (triennali o quadriennali) finalizzati al conseguimento di qualifiche o diplomi facenti parte del sistema nazionale dell'educazione, nonché quelli di istruzione tecnica-professionale (quinquennali).

³²¹ In simili termini: S. CIUCCIOVINO, *Apprendimento e tutela del lavoro*, cit., pp. 14-15.

³²² Cfr. *infra* Capitolo 2, Paragrafo 4, p. 125 ss.

certificata e in grado di rilasciare crediti formativi riconosciuti a livello nazionale ed europeo.

In tale prospettiva, la formazione continua si configura come quell'apprendimento svolto durante tutto l'arco della vita lavorativa che risulta funzionale all'adeguamento e all'accrescimento delle competenze professionali, nonché da concepirsi come mezzo per sostenere l'occupabilità³²³ nella logica di politica attiva del lavoro promossa dalla l. n. 845/1978 e dalla l. n. 53/2000. Proprio per la sua formulazione in ottica di continuità dello sviluppo delle competenze, tale definizione non può che porsi in una prospettiva simile a quella della "formazione permanente". Ciò è infatti dovuto al fatto che l'apprendimento viene qui concepito secondo una logica più ampia e finalizzato tanto al contesto lavorativo – come nel caso della formazione continua – quanto alla conoscenza informale e legata alla vita quotidiana³²⁴.

In tal senso, il concetto di apprendimento permanente (c.d. "*lifelong learning*") – spesso confuso con quello di formazione continua a causa dei naturali punti di congiunzione³²⁵ – sarebbe tecnicamente riscontrabile già all'interno della strategia di Lisbona del 2000 adottata dal Consiglio Europeo per la crescita sostenibili, l'occupazione e la coesione sociale mediante un'economia basata sulla conoscenza, ma una sua più chiara definizione è arrivata successivamente sulla spinta della "Raccomandazione del Consiglio Europeo del 20 dicembre 2012 sulla convalida dell'apprendimento non formale e informale" (2012/C 398/01).

Per circoscrivere dunque in modo più chiaro la formazione permanente occorre osservare quanto disposto dall'art. 4, comma 51, della l. n. 92/2012, che la inquadra

³²³ La formazione continua è inoltre riscontrabile all'art. 118 della l. n. 388/2000, ovvero nel riferimento ai Fondi Paritetici Interprofessionali per la formazione continua come canali per garantire l'accrescimento delle competenze «in un'ottica di competitività delle imprese e di garanzia di occupabilità dei lavoratori».

³²⁴ In tal senso, può essere intesa come quel processo di apprendimento concepito durante tutto il corso della vita – dunque oltre la concezione di percorso lavorativo – che riguarda l'apprendimento di tipo formale o informale. Proprio per questo motivo, il concetto di *lifelong learning* è riferito anche ai contesti formativi non tradizionali che promuovono la crescita professionale o personale.

³²⁵ Cfr. A. BULGARELLI, *Verso una strategia di lifelong learning: stato dell'arte ed evoluzione delle politiche di formazione continua in Italia*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1, 2004, p. 3 ss.

come «qualsiasi attività intrapresa dalle persone in modo formale, non formale e informale, nelle varie fasi della vita, al fine di migliorare le conoscenze, le capacità e le competenze, in una prospettiva personale, civica, sociale e occupazionale». Tale nozione è stata poi ripresa all'art. 1, comma 1, del d.lgs. n. 13/2013 per fare riferimento alla promozione dell'apprendimento permanente³²⁶ quale diritto della persona che «assicura a tutti pari opportunità di riconoscimento e valorizzazione delle competenze comunque acquisite in accordo con le attitudini e le scelte individuali e in una prospettiva personale, civica, sociale e occupazionale».

In questo modo, è stata fornita una definizione sempre più chiara della formazione permanente, soprattutto in seguito alla precisazione delle differenti nozioni ai commi 52-54 – ripresi poi dal d.lgs. n. 13/2013, lett. b), c) e d) dell'art. 2, comma 1 – per la dimensione formale³²⁷, non formale³²⁸ e informale³²⁹. Ciò ha permesso infatti non solo di delineare le differenti connotazioni della formazione permanente e distinguerne l'oggetto rispetto alla formazione continua, ma anche di garantire formalmente il riconoscimento il diritto alla certificazione delle competenze e all'apprendimento permanente³³⁰.

In tale prospettiva, le differenti anime della formazione professionale configurano un sistema integrato a seconda delle finalità perseguite, sebbene da

³²⁶ L'art. 2, comma 1, lett. a) richiama pedissequamente la definizione della l. n. 92/2012.

³²⁷ La dimensione formale comprende l'apprendimento «che si attua nel sistema di istruzione e formazione e nelle università e istituzioni di alta formazione artistica, musicale e coreutica, e che si conclude con il conseguimento di un titolo di studio o di una qualifica o diploma professionale, conseguiti anche in apprendistato, o di una certificazione riconosciuta, nel rispetto della legislazione vigente in materia di ordinamenti scolastici e universitari»

³²⁸ La dimensione non formale comprende l'apprendimento «caratterizzato da una scelta intenzionale della persona» che si realizza al di fuori dei sistemi in cui avviene l'apprendimento formale «in ogni organismo che persegua scopi educativi e formativi, anche del volontariato, del servizio civile nazionale e del privato sociale e nelle imprese».

³²⁹ La dimensione informale comprende l'apprendimento «che, anche a prescindere da una scelta intenzionale, si realizza nello svolgimento, da parte di ogni persona, di attività nelle situazioni di vita quotidiana e nelle interazioni che in essa hanno luogo, nell'ambito del contesto di lavoro, familiare e del tempo libero».

³³⁰ Cfr. G. DI GIORGIO, *Apprendimento permanente*, in M. PERSIANI, S. LIEBMAN (a cura di), *Il nuovo diritto del mercato del lavoro*, Torino, UTET, 2013, pp. 727-729.

ogni sfaccettatura qui contenuta derivi comunque il risultato ultimo di accrescere l'occupabilità dell'individuo grazie alla valorizzazione delle competenze.

1.2 La rilevanza della formazione del lavoratore nell'ordinamento nazionale

Tendendo dunque in considerazione le sfaccettature del concetto di formazione, occorre verificare se l'ordinamento italiano riconosca ai lavoratori un diritto alla formazione finalizzato a tutelare la professionalità. A tal riguardo, sebbene negli anni si siano sviluppati molteplici orientamenti dottrinali volti a riconoscere, o negare, l'esistenza di un simile diritto, pare comunque possibile riconoscere il ruolo fondamentale che la professionalità assume dentro e fuori il rapporto di lavoro a seconda dell'interpretazione, estensiva o restrittiva, che può essere riferita agli artt. 4 e 35 Cost. e, ancora, agli artt. artt. 1175, 1206, 1375, 2087, 2094 e 2103 c.c.³³¹.

1.2.1 La formazione professionale nel dettato costituzionale: la sinergia funzionale tra gli artt. 4 e 35 Cost.

Un primo forte riconoscimento di tale diritto è stato derivato direttamente dall'art. 35 Cost.³³², laddove mediante tale previsione la Repubblica si fa promotrice della cura della formazione e dell'elevazione professionale. In particolare, tale disposizione dovrebbe essere letta congiuntamente all'art. 4 Cost.³³³, vale a dire come mezzo funzionale all'effettivo riconoscimento del diritto al lavoro e alla concreta promozione delle condizioni necessarie a renderlo

³³¹ Vedi *infra* Capitolo 2, Paragrafo 1.2.2, p. 93 ss.

³³² Fautore di tale pensiero: M. NAPOLI, *Disciplina del mercato del lavoro ed esigenze formative*, cit., pp. 269-270.

³³³ È infatti in tale sinergia che si può teoricamente fondare tale diritto formativo, non essendo possibile derivare direttamente un diritto alla formazione – o alla tutela della professionalità – dalla sola lettura dell'art. 4 Cost. In tal senso: G. GIUGNI, *Qualifica, mansioni e tutela della professionalità*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 1, I, 1973, p. 13 ss. Si vedano anche: G. LOY, *La professionalità*, cit., p. 776; G. F. MANCINI, *Commento all'art. 4*, in G. BRANCA (a cura di), *Commentario alla Costituzione*, Bologna-Roma, Zanichelli-Foro Italiano, I, 1979, p. 220.

fruibile³³⁴, dal momento che la formazione e l'elevazione professionale³³⁵ rientrano nelle forme e applicazioni del lavoro che la Repubblica si impegna a tutelare³³⁶.

In tale prospettiva, la lettura congiunta degli artt. 4 e 35 Cost. implicherebbe un diritto alla formazione di tutti i cittadini che lo Stato dovrebbe garantire mediante i servizi pubblici³³⁷, sebbene possa delegarlo – difatti attuando il principio di sussidiarietà orizzontale ex art. 118 Cost. (comma 4) per favorire «l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà» – anche ai privati l'onere di garantirne l'assolvimento³³⁸.

Ad ogni modo, le previsioni contenute all'art. 35 sono state spesso tacciate come di «natura meramente programmatica e, perciò, inidonee a fondare un diritto

³³⁴ In merito al collegamento funzionale tra gli artt. 4 e 35 Cost., si vedano *ex plurimis*: A. LOFFREDO, *Diritto alla formazione e lavoro. Realtà e retorica*, Bari, Cacucci 2012, pp. 55-56; R. BIFULCO, *Commento all'art. 35*, in R. BIFULCO, A. CELOTTO, M. OLIVETTI (a cura di), *Commentario alla Costituzione*, Milano, UTET, 2006, p. 721 ss.; C. ALESSI, *Professionalità e contratto di lavoro*, Milano, Giuffrè, 2004, p. 7; R. SCOGNAMIGLIO, *Voce Lavoro, disciplina costituzionale*, Roma, Enciclopedia Giuridica Treccani, vol. XVIII, 1990, p. 8 ss.; G. LOY, *Formazione e rapporto di lavoro*, Milano, Franco Angeli, 1988, p. 20 ss.; M. NAPOLI, *Commento all'art. 35, comma II*, in G. BRANCA (a cura di), *Commentario alla Costituzione*, Bologna-Roma, Zanichelli-Foro Italiano, I, 1979, pp. 19-22.

³³⁵ Elementi contemplati in egual misura dall'art. 35 Cost. Cfr. M. NAPOLI, *Disciplina del mercato del lavoro ed esigenze formative*, in AA.VV., *Sistema formativo, impresa e occupazione*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane, 1998, p. 52 ss.

³³⁶ Cfr. T. TREU, *Commento art. 35, comma I*, in G. BRANCA (a cura di), *Commentario della Costituzione*, Bologna-Roma, Zanichelli-Il Foro Italiano, I, 1979, p. 4 ss.

³³⁷ In tale prospettiva, si è inoltre riflettuto circa una possibile responsabilità risarcitoria della Repubblica nel caso di lesione della personalità professionale del disoccupato a causa delle inefficienze dei servizi adibiti a rendere effettivi gli artt. 4 e 35 Cost. Cfr. M. D'ANTONA, *Il diritto al lavoro nella Costituzione e nell'ordinamento comunitario*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, suppl. n. 3, I, 1999, p. 15 ss.; M. RUSCIANO, *Il lavoro come diritto: servizi per l'impiego e decentramento amministrativo*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, suppl. n. 3, I, 1999, p. 25 ss. Si veda infine la ricostruzione di: S. CIUCCIOVINO, *Apprendimento e tutela del lavoro*, cit., p. 8.

³³⁸ In tal senso: R. BIFULCO, *Commento all'art. 35*, cit., p. 723 ss.

soggettivo in capo al lavoratore in costanza di rapporto di lavoro»³³⁹, rilegando la “proiezione sociale” della formazione professionale in connessione al lavoro³⁴⁰ – quasi in bilico tra il diritto all’istruzione e il diritto al lavoro³⁴¹ – alla sola dimensione di strumento di politica attiva per favorire l’accesso al lavoro mediante migliori occasioni occupazionali ed escludendone dunque un diritto esigibile all’interno del rapporto di lavoro. Tale “svalutazione”³⁴² sarebbe dovuta al fatto che le previsioni all’art. 35 Cost. non sono da sole in grado di riconoscere efficacemente un «diritto soggettivo all’apprendimento (né alla formazione professionale) in capo al lavoratore immediatamente azionabile nei confronti dello Stato, poiché lasciano ai pubblici poteri ampia discrezionalità in ordine alle modalità ed agli strumenti per perseguire la *cura* della formazione e dell’elevazione professionale dei lavoratori»³⁴³.

In tale prospettiva, nonostante l’art. 35 Cost. possa essere letto anche alla luce di quanto sottoscritto nella Carta dei Diritti Sociali Fondamentali dei Lavoratori e nella Carta Sociale Europea³⁴⁴ e dunque confermare il riconoscimento del diritto alla formazione del lavoratore senza doversi necessariamente riferire ai congedi

³³⁹ Si veda la ricostruzione in: C. ALESSI, *Professionalità e contratto di lavoro*, cit., pp. 8-10.

³⁴⁰ In tal senso A. LOFFREDO, *Diritto alla formazione e lavoro. Realtà e retorica*, cit., p. 56 sottolinea come l’art. 35 Cost. – appartenente al Titolo III sui “Rapporti economici”, pur essendo comunque legato al Titolo II, Rapporti etico-sociali in funzione del diritto all’istruzione all’art. 34 Cost. – sia da leggere in connessione con le previsioni in favore dello sviluppo della persona e del lavoro. Sulle origini delle previsioni della formulazione all’art. 35 Cost. si rimanda inoltre a: A. LOFFREDO, *La formazione dei lavoratori: una tutela per caso*, in L. GAETA (a cura di), *Prima di tutto il lavoro. La costituzione di un diritto all’Assemblea costituente*, Roma, Ediesse, 2014, p. 133 ss.; G. LOY, *Formazione e rapporto di lavoro*, cit., p. 16 ss.

³⁴¹ Cfr. P. A. VARESI, *L’istruzione e la formazione professionale*, in G. MATUCCI, F. RIGANO (a cura di), *Costituzione e istruzione*, Milano, Franco Angeli, 2016, p. 198 ss.; D. GAROFALO, *Il sistema di istruzione e formazione*, in D. GAROFALO, M. RICCI (a cura di), *Percorsi di diritto del lavoro*, Bari, Cacucci, 2006, p. 631 ss.

³⁴² Parla di “tendenziale svalutazione” del diritto alla formazione del lavoratore sia dentro che fuori il rapporto di lavoro da una parte della dottrina giuslavoristica: C. ALESSI, *Professionalità e contratto di lavoro*, cit., pp. 8-9.

³⁴³ In questi termini: S. CIUCCIOVINO, *Apprendimento e tutela del lavoro*, cit., p. 8.

³⁴⁴ Cfr. *infra* Capitolo 2, Paragrafo 1.3, p. 99 ss.

formativi ex artt. 5-6 della legge 53/2000³⁴⁵, tale svilimento ha contribuito inevitabilmente ad avvalorare la posizione dottrinale che vede nel rapporto di lavoro il semplice scambio prestazione-retribuzione, indebolendo così la teoria della professionalità come oggetto del contratto di lavoro.

Indubbiamente, il mancato riconoscimento in modo esplicito di un diritto alla formazione dei lavoratori vincolante dal punto di vista giuridico ha rappresentato «un aspetto di debolezza dell'ordinamento italiano e non ha contribuito a individuare concretamente le situazioni giuridiche soggettive che riguardano i cittadini nel rapporto con questo diritto sociale»³⁴⁶, solo in parte attribuibile all'arretratezza iniziale del sistema di formazione continua in Italia.

Tuttavia, il graduale consolidamento della formazione professionale nell'ordinamento italiano ha permesso di identificare sempre più la centralità della professionalità nel rapporto di lavoro³⁴⁷, soprattutto alla luce del ruolo dell'accrescimento delle competenze e delle esigenze di professionalità dinnanzi al progresso tecnologico. Ciò è stato inoltre confermato dalla l. n. 845/1978 in merito alla natura di diritto fondamentale del lavoratore assunta dalla formazione professionale³⁴⁸, laddove viene sancito che «La Repubblica promuove la formazione e l'elevazione professionale in attuazione degli articoli 3, 4, 35 e 38 della Costituzione, al fine di rendere effettivo il diritto al lavoro ed alla sua libera scelta e di favorire la crescita della personalità dei lavoratori attraverso l'acquisizione di una cultura professionale» (art. 1).

³⁴⁵ I quali si limitano a delineare le concrete modalità di attuazione di tale diritto. Cfr. C. ALESSI, *Professionalità e contratto di lavoro*, cit., p. 13.

³⁴⁶ Così A. LOFFREDO, *Diritto alla formazione e lavoro. Realtà e retorica*, cit., p. 59, richiamando come tale diritto sia riscontrabile all'interno dei principi costituzionali degli altri paesi dell'Unione Europea, compresi quelli ordinamenti che non vantano la connotazione di Stato sociale. Cfr. G. DEMURO, *Art. 14*, in R. BIFULCO, M. CARTABIA, A. CELOTTO (a cura di), *L'Europa dei diritti. Commento alla Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea*, Bologna, il Mulino, 2001, p. 125.

³⁴⁷ M. CORTI, *L'edificazione del sistema italiano di formazione continua dei lavoratori*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 1, I, 2007, p. 178.

³⁴⁸ M. N. BETTINI, *Ruolo e sviluppo della formazione professionale nella realtà italiana e nella politica comunitaria*, in *Il Diritto del Lavoro*, n. 1, 1995, p. 247 ss.

In tal senso, la cura della formazione e dell'elevazione professionale all'art. 35 Cost. non promuove la tutela della professionalità dei lavoratori nella sola ottica di adeguamento al progresso tecnologico e crescita economica, ma anche in chiave sociale per rendere effettivo il diritto al lavoro all'art. 4 Cost. in modo che questo «sia adeguato alle attitudini e alle capacità del soggetto ed idoneo ad accrescerle, per garantire l'uguaglianza rispetto al diritto al lavoro e l'assolvimento del connesso dovere»³⁴⁹. Di conseguenza, il forte sinallagma tra gli artt. 4 e 35 Cost. permette di osservare come la formazione e l'elevazione professionale costruiscano elementi strutturali del diritto al lavoro, difatti elevandoli a diritto del cittadino – da esplicitarsi in molteplici forme e imputabile a differenti soggetti pubblici o privati – quali strumenti per garantire “un reale diritto di cittadinanza sociale”³⁵⁰.

³⁴⁹ In simili termini: D. GAROFALO, *Formazione e lavoro tra diritto e contratto. L'occupabilità*, Bari, Cacucci, 2004, pp. 87-88.

³⁵⁰ In tal senso: P. LOI, *La sicurezza. Diritto e fondamento dei diritti nel rapporto di lavoro*, Torino, G. Giappichelli, 2000, p. 755. *Amplius*: F. BORGOGELLI, S. GIUBBONI, *Il lavoro come diritto sociale. Appunti per una voce di enciclopedia*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, n. 1, 2006, pp. 327-332.

1.2.2 La formazione dei lavoratori nelle disposizioni codicistiche: sulla diligenza, correttezza e buona fede

Oltre all'interpretazione basata sui principi costituzionali, vi sono ulteriori orientamenti dottrinali³⁵¹ che, individuando nella professionalità³⁵² un carattere essenziale – se non l'oggetto stesso – della prestazione lavorativa³⁵³, ritengono la formazione come un diritto insito nel rapporto di lavoro³⁵⁴. In tal particolare, non potendo limitarsi a identificare l'oggetto del contratto di lavoro con la sola messa a disposizione per lo svolgimento delle mansioni convenute³⁵⁵, è stata fatta leva su una lettura combinata degli artt. 2094 e 2103 c.c. per derivare un diritto alla formazione del lavoratore quale «effetto legale naturale del contratto di lavoro subordinato»³⁵⁶.

³⁵¹ A tale orientamento si possono ricondurre *ex plurimis*: P. PASSALACQUA, *Subordinazione, ascesa della professionalità e declino dell'orario di lavoro*, in *Federalismi.it*, n. 17, 2022, p. 171; A. LOFFREDO, *Diritto alla formazione e lavoro. Realtà e retorica*, cit., p. 175 ss.; M. CORTI, *L'edificazione del sistema italiano di formazione continua dei lavoratori*, cit., p. 163 ss.; M. MAGNANI, *Organizzazione del lavoro e professionalità tra rapporti e mercato del lavoro*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 101, vol. 1, 2004, p. 165 ss.; C. ALESSI, *Professionalità e contratto di lavoro*, cit., pp. 81-106; F. GUARRIELLO, *Trasformazioni organizzative e contratto di lavoro*, Napoli, Jovene, 2000, p. 191; U. ROMAGNOLI, *Il Diritto del secolo e poi?*, in *Diritti Lavori Mercati*, n. 2, 1999, p. 238 ss.; M. NAPOLI, *Disciplina del mercato del lavoro ed esigenze formative*, cit., pp. 263-271. In modo analogo: G. GIUGNI, *Qualifica, mansioni e tutela della professionalità*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 1, I, 1973, p. 13 ss.

³⁵² Cfr. M. NAPOLI, *Contratti e rapporti di lavoro, oggi*, cit., p. 1057 ss., laddove distingue la nozione di professionalità in soggettiva – ovvero l'attitudine professionale del lavoratore comprovata da qualifiche o certificati – e oggettiva, vale a dire l'effettiva capacità del lavoratore di svolgere determinate mansioni.

³⁵³ In simili termini: G. LOY, *La professionalità*, cit., p. 776.

³⁵⁴ In merito al riconoscimento di tale diritto per i lavoratori autonomi e non *standard*, si rimanda all'esegesi di: A. LOFFREDO, *Diritto alla formazione e lavoro. Realtà e retorica*, cit., pp. 188-189; B. CARUSO, *Occupabilità, formazione e «capability» nei modelli di regolazione dei mercati del lavoro*, cit., p. 77; L. GALANTINO, *Lavoro atipico, formazione professionale e tutela dinamica della professionalità del lavoratore*, cit., p. 317.

³⁵⁵ In tal senso già: G. GIUGNI, *Qualifica, mansioni e tutela della professionalità*, cit., p. 13 ss.

³⁵⁶ Così: M. NAPOLI, *Disciplina del mercato del lavoro ed esigenze formative*, cit., p. 52.

In tal senso, nonostante spettasse al legislatore e alla contrattazione collettiva cogliere l'occasione in prima istanza per superare la natura di "diritto sospeso"³⁵⁷ della formazione del lavoratore, la lettura combinata degli artt. 2094 c.c. e 2103 c.c. alla luce delle «attitudini professionali richieste dai compiti professionali»³⁵⁸ genererebbe un obbligo formativo³⁵⁹ nell'assegnazione delle mansioni e nella modifica dell'oggetto del contratto di lavoro³⁶⁰. In tal senso, dovrebbe scattare una tutela della professionalità, garantita da un diritto alla formazione per l'accrescimento delle competenze, in concomitanza di modifiche organizzative e produttive, nonché tecnologiche, in grado di influenzare la sfera professionale del lavoratore e la dimensione dell'oggetto del contratto di lavoro

Tale interpretazione è stata poi successivamente arricchita da altri orientamenti dottrinali³⁶¹ che hanno cercato di estendere il riconoscimento del diritto alla formazione nel rapporto di lavoro derivabile dall'art. 2087 c.c.³⁶², che garantisce la tutela morale del lavoratore – e dunque anche l'integrità della sfera professionale –

³⁵⁷ In tal senso L. CALAFÀ, *La formazione oltre il contratto di lavoro*, cit., p. 162, definendo come un «diritto sospeso, considerato necessario in termini di complessivo bisogno formativo di chi lavora, ma rimesso a progetti diversi (tra cui le misure incentivanti eventualmente progettate o solo progettabili dal legislatore e, possiamo aggiungere, dalla contrattazione collettiva eventualmente applicabile)».

³⁵⁸ In simili termini: M. NAPOLI, *Disciplina del mercato del lavoro ed esigenze formative*, cit., p. 269 ss.

³⁵⁹ Obbligo che, accettando alcune recenti letture del terzo comma dell'art. 2103 c.c., potrebbe essere stato difatti riconosciuto in seguito alla riforma dello *ius variandi* nel 2015. Si veda *infra* Capitolo 2, Paragrafo 5.3, p. 168 ss.

³⁶⁰ Cfr. A. LOFFREDO, *Considerazioni su diritto alla formazione e contratto di lavoro*, in M. RUSCIANO (a cura di), *Problemi giuridici del mercato del lavoro*, Napoli, Jovene, 2004, p. 147 ss.

³⁶¹ A tal riguardo: M. CORTI, *L'edificazione del sistema italiano di formazione continua dei lavoratori*, cit., pp. 240-244; C. ALESSI, *Professionalità e contratto di lavoro*, cit., p. 123 ss.; F. GUARRIELLO, *Trasformazioni organizzative e contratto di lavoro*, cit., p. 221 ss.; U. ROMAGNOLI, *Il Diritto del secolo e poi?*, cit., pp. 234-237; L. GALANTINO, *Lavoro atipico, formazione professionale e tutela dinamica della professionalità del lavoratore*, cit., p. 317 ss.

³⁶² Cfr. M. FRANCO, *Diritto alla salute e responsabilità civile del datore di lavoro*, Milano, Franco Angeli, 1995, p. 233 ss. A tal riguardo si rimanda *infra* Capitolo 2, Paragrafo 6.1, p. 202 ss.

durante il rapporto di lavoro³⁶³, per quanto sia doveroso parlare di un onere a carico del datore di lavoro. In particolare, a questo si aggiungerebbero anche gli obblighi in capo al datore di lavoro di eseguire il contratto in buona fede (art. 1375 c.c.) e correttezza (art. 1175 c.c.) al fine di garantire che il lavoratore possa adempiere alla propria prestazione lavorativa con la diligenza professionale (art. 2104 c.c.)³⁶⁴, adottando così la relativa logica creditoria ex art. 1206 c.c. In tale prospettiva, il datore di lavoro, in forza dei principi di buona fede e correttezza³⁶⁵, dovrebbe adoperarsi per garantire al lavoratore il mantenimento di competenze idonee al proseguimento dell'attività lavorativa e delle mansioni concordate alla luce del contesto socioeconomico e dei mutamenti del lavoro. In questo modo ne deriva un «diritto ad eseguire la prestazione di lavoro che è strumentale rispetto all'accrescimento della capacità professionale e al conseguente sviluppo della carriera dei lavoratori»³⁶⁶.

Ad ogni modo, soprattutto in merito a quest'ultimo orientamento, non sono mancate critiche da una parte della dottrina giuslavoristica³⁶⁷, la quale non ha ritenuto plausibile imporre nuovi obblighi e diritti alle parti mediante una semplice

³⁶³ Tale interpretazione è stata poi successivamente arricchita alla luce dell'art. 2087 c.c. – che individua nella figura del datore di lavoro il soggetto con l'onere di garantire la capacità professionale del lavoratore, ovvero di svolgere le mansioni affidate, dinanzi a cambiamenti produttivi e organizzativi del lavoro – sarebbe dunque da leggere come una previsione a tutela della professionalità del lavoratore. In tal senso: C. ALESSI, *Professionalità e contratto di lavoro*, cit., p. 138.

³⁶⁴ Cfr. C. CESTER, *La diligenza del lavoratore*, in C. CESTER, M. G. MATTAROLO (a cura di), *Diligenza e obbedienza del prestatore di lavoro. Art. 2104*, in F. D. BUSNELLI (diretto da), *Il Codice civile. Commentario*, Milano, Giuffrè, 2007, p. 88 ss.; A. VISCOMI, *Diligenza e prestazione di lavoro*, Torino, G. Giappichelli 1997, p. 214 ss.

³⁶⁵ Cfr. M. FRANCO, *Diritto alla salute e responsabilità civile del datore di lavoro*, cit., p. 233 ss. A tal riguardo si rimanda *infra* Capitolo 2, Paragrafo 6.1, p. 202 ss.

³⁶⁶ Così: L. MONTUSCHI, *Diritto alla salute e organizzazione del lavoro*, Milano, Franco Angeli, 1986, p. 76.

³⁶⁷ Di tale posizione: U. GARGIULO, *L'equivalenza delle mansioni nel contratto di lavoro*, Soveria Mannelli, Rubettino, 2008, p. 154 ss.; U. CARABELLI, *Organizzazione del lavoro e professionalità: una riflessione su contratto di lavoro e post-taylorismo*, cit., p. 12; M. PERSIANI, *Contratto di lavoro e organizzazione*, Padova, CEDAM, 1966, p. 208.

interpretazione estensiva delle clausole generali (artt. 1206, 1175 e 1375 c.c.)³⁶⁸. Così facendo si andrebbe infatti a configurare un rischio di «indebita dilatazione della posizione debitoria»³⁶⁹ insito in tale approccio dottrinale, poiché porterebbe a un'immotivata estensione pressoché indefinita dell'elemento formativo nel rapporto di lavoro³⁷⁰. In tale prospettiva, in assenza di intervento legislativo, il riconoscimento di un simile diritto spetterebbe infatti alla sola contrattazione collettiva³⁷¹.

Tuttavia, un'eccessiva chiusura a tale rilettura degli artt. 2094 e 2103 c.c. peccherebbe a sua volta di non inquadrare correttamente la dimensione della professionalità nel rapporto di lavoro, non avendo tale approccio dottrinale rilevato che «per effetto della trasformazione dei processi produttivi, il lavoro avrebbe necessariamente incluso sia il lavoro per imparare a lavorare che il sapere per

³⁶⁸ Di tale posizione *ex multis*: S. CIUCCIOVINO, *Apprendimento e tutela del lavoro*, cit., p. 178; P. A. VARESI, *I contratti di lavoro con finalità formative*, Milano, Franco Angeli, 2001, p. 179 ss. Non ritiene possibile rinvenire un simile obbligo formativo U. CARABELLI, *Organizzazione del lavoro e professionalità: una riflessione su contratto di lavoro e postaylorismo*, cit., p. 72, laddove afferma che ciò sarebbe possibile ove espressamente previsto dalla contrattazione collettiva o tramite intervento normativo. Per la posizione più intermedia, si vedano: M. ROCCELLA, *Formazione, occupabilità e occupazione nell'Europa comunitaria*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 113, vol. 1, 2007, p. 222; M. MAGNANI, *Organizzazione del lavoro e professionalità tra rapporti e mercato del lavoro*, cit., p. 183 ss.; L. CASTELVETRI, *Correttezza e buona fede nella giurisprudenza del lavoro. Diffidenza e proposte dottrinali*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 2, 2001, p. 237 ss.

³⁶⁹ A tal riguardo: U. CARABELLI, *Organizzazione del lavoro e professionalità: una riflessione su contratto di lavoro e post-taylorismo*, cit., pp. 58-59. Dapprima: F. LISO, *La mobilità del lavoratore in azienda: il quadro legale*, Milano, Franco Angeli, 1982.

³⁷⁰ In assenza di un apposito intervento normativo per il riconoscimento di un diritto alla formazione, non si potrebbe dunque alterare il rapporto debito-credito tra datore di lavoro e dipendente. In simili termini: G. G. BALANDI, *Formazione e contratto di lavoro*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 113, vol. 1, 2007, p. 171.

³⁷¹ In tal senso, non sarebbe possibile nemmeno «condividere la tesi secondo cui l'art. 2103 c.c. sarebbe finalizzato a promuovere la crescita professionale del lavoratore, in particolare, attraverso l'accesso a mansioni superiori per livello di inquadramento (o arricchimento professionale)». Così E. GHERA, *Diritto del lavoro*, Bari, Cacucci, 2002, p. 199, sebbene prima della successiva riforma dello *ius variandi*.

adattarsi ai cambiamenti del lavoro. Non aver capito che il sistema formativo andava schiodato dall'idea di formazione "prima ed in vista" del lavoro, intrecciando diritto al lavoro e diritto – anch'esso riconosciuto dalla Costituzione – alla "formazione ed elevazione professionale"»³⁷². Del resto, ciò risulterebbe oggi confermato anche alla luce dell'impatto del progresso tecnologico sulle mansioni e l'oggetto del contratto di lavoro³⁷³, avendo la digitalizzazione reso più fluido il confine tra le mansioni e difatti esteso, anche in seguito alla riforma del 2015 del *Jobs Act* sullo *ius variandi*³⁷⁴, l'area di debito delle mansioni del lavoratore³⁷⁵.

Volendo pertanto adottare una posizione intermedia, si può affermare che i recenti sviluppi dello *ius variandi* – ad oggi effettivamente corredato da un obbligo formativo³⁷⁶ – e la crescente rilevanza della componente risarcitoria nel danno alla professionalità all'art. 2087 c.c. devono stimolare una maggiore apertura verso un diritto alla formazione, o meglio alla tutela della professionalità, del lavoratore implicitamente riconosciuto sul piano giuridico. Tale salvaguardia, infatti, partendo dai fondamenti costituzionali agli artt. 4 e 35 Cost., è andato gradualmente ad acquisire una maggiore dimensione con i successivi interventi normativi, tra cui *ex multis* i permessi di studio (art. 10, l. n. 300/1970), il riordino in materia di formazione professionale (l. n. 845/1978), i congedi formativi (artt. 5-6, legge 53/2000), nell'organizzazione di Fondi Paritetici Interprofessionali (l. n. 388/2000) o nell'obbligo formativo nel nuovo art. 2103 c.c. (d.lgs. n. 81 del 2015).

³⁷² In simili termini: U. ROMAGNOLI, *Il Diritto del secolo e poi*, cit., p. 238 ss.

³⁷³ In simili termini: B. CARUSO, *Strategie di flessibilità funzionale e di tutela dopo il Jobs Act: fordismo, post fordismo e industria 4.0*, cit., p. 108.

³⁷⁴ La visione taylorista del contratto di lavoro – ovvero incentrata sullo scambio tra prestazione lavorativa e retribuzione – non tiene infatti conto, alla luce dei recenti cambiamenti indotti dai processi di digitalizzazione il ruolo fondamentale che la professionalità assume all'interno del contratto di lavoro. Cfr. *infra* Capitolo 2, Paragrafo 5.1, p. 141 ss.

³⁷⁵ Cfr. F. GUARRIELLO, *Trasformazioni organizzative e contratto di lavoro*, cit., pp. 221-222.

³⁷⁶ Cfr. *infra* Capitolo 2, Paragrafo 5.3, p. 169 ss.

1.3 Il riconoscimento di un diritto alla formazione nell'ordinamento europeo a partire dalla Carta dei Diritti Sociali Fondamentali dei Lavoratori

Il riconoscimento di una tutela dell'elevazione professionale sul piano giuridico nazionale come diritto fondamentale del cittadino si sposa perfettamente con la linea adottata dall'ordinamento europeo in materia di formazione professionale³⁷⁷, essendo quest'ultima – spesso intesa nella sua connotazione di “formazione permanente” – considerata come uno strumento indispensabile tanto a favorire l'integrazione europea e la libera circolazione della forza lavoro, quanto a rafforzare l'efficacia delle politiche occupazionali³⁷⁸. Tale approccio, del resto, è stato altresì esplicitamente confermato dall'art. 166 TFUE, laddove viene richiamato l'obiettivo dell'Unione Europea di agevolare «l'adeguamento alle trasformazioni industriali, in particolare attraverso la formazione e la riconversione professionale», nonché «migliorare la formazione professionale iniziale e la formazione permanente, per agevolare l'inserimento e il reinserimento professionale sul mercato del lavoro». In tale prospettiva, la forte rilevanza attribuita alla formazione professionale e alle politiche formative in chiave occupazionale³⁷⁹ può essere individuata, fin dalla dimensione comunitaria dell'Unione, nel riconoscimento a livello europeo di un diritto sociale alla formazione del cittadino, sebbene tale processo evolutivo sia stato contraddistinto da «accenti, motivazioni, obiettivi non omogenei»³⁸⁰.

In merito al riconoscimento di tale diritto a livello europeo³⁸¹, è innanzitutto doveroso ricordare quanto affermato dalla Carta dei Diritti Sociali Fondamentali dei Lavoratori nel 1989, che al Titolo I inserisce tra i diritti sociali fondamentali dei lavoratori quello alla formazione professionale (art. 15), garantendo in particolare

³⁷⁷ In simili termini: A. LOFFREDO, *Diritto alla formazione e lavoro. Realtà e retorica*, cit., p. 85.

³⁷⁸ Cfr. S. CIUCCIOVINO, *Apprendimento e tutela del lavoro*, cit., p. 18.

³⁷⁹ In simili termini S. FARO, C. MAVIGLIA, *Formazione professionale*, in M. P. CHITI, G. GRECO (a cura di), *Trattato di diritto amministrativo europeo*, vol. II, Milano, Giuffrè, 1997, p. 721, laddove viene affermato che «la Comunità si è sempre mossa nel senso della massima valorizzazione della formazione professionale».

³⁸⁰ Così: M. ROCCELLA, *Formazione, occupabilità, occupazione nell'Europa comunitaria*, cit., p. 189.

³⁸¹ Cfr. C. ALESSI, *Professionalità e contratto di lavoro*, cit., pp. 67-80.

che «ogni lavoratore della Comunità europea deve poter accedere alla formazione professionale e beneficiarne nell'arco della vita attiva»³⁸². In tale prospettiva, sebbene il riferimento di tale diritto sociale sia scontatamente limitato ai soli lavoratori, appare interessante come tale configurazione individui chiaramente una pluralità di soggetti (autorità pubbliche, imprese, parti sociali) ai quali demandare il compito di predisporre nei rispettivi ambiti operativi dei sistemi di formazione continua e permanente³⁸³.

Tale previsione, sebbene sprovvista di una reale vincolatività sul piano giuridico³⁸⁴, è stata poi successivamente ripresa come principio di fondo dalla Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea³⁸⁵, che ha riconosciuto all'art. 14 il «diritto all'istruzione e all'accesso alla formazione professionale e continua» per ogni individuo e la relativa gratuità nell'accesso all'istruzione obbligatoria. Appare rilevante a tal proposito sottolineare come l'art. 14 vada oltre la Carta dei Diritti Sociali Fondamentali dei Lavoratori prevedendo chiaramente un diritto soggettivo³⁸⁶ del cittadino europeo tanto all'istruzione, quanto alla formazione

³⁸² Cfr. M. DE LUCA, *Carta comunitaria dei diritti sociali fondamentali: profili problematici e prospettive*, in *Il Foro Italiano*, vol. 113, 1990, pp. 129-146.

³⁸³ È possibile dunque osservare una specie di responsabilità solidale dei vari soggetti preposti, ciascuno nei rispettivi ambiti, a definire interventi che siano finalizzati alla riqualificazione e all'acquisizione di nuove competenze, anche mediante lo specifico ricorso ai congedi formativi, ma soprattutto alla luce dell'evoluzione tecnica. Cfr. A. LOFFREDO, *Diritto alla formazione e lavoro. Realtà e retorica*, cit., p. 87; S. GIUBBONI, *Verso la Costituzione europea: la traiettoria dei diritti sociali fondamentali nell'ordinamento comunitario*, in P. COSTANZO, S. MORDEGLIA (a cura di), *Diritti sociali e servizio sociale dalla dimensione nazionale a quella comunitaria*, Milano, Giuffrè, 2005, p. 23 ss.

³⁸⁴ L'assenza di valore vincolante della suddetta Carta, dovuta soprattutto anche alle opposizioni delle Gran Bretagna nella ratifica, hanno fatto sì che questa assumesse la dimensione di mera "dichiarazione programmatica". In simili termini: C. LA MACCHIA, *La Carta comunitaria dei diritti sociali*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 49, vol. 4, 1990, p. 785.

³⁸⁵ La Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea, anche nota come c.d. "Carta di Nizza", è stata stipulata a Nizza il 7 dicembre 2000 e aggiornata successivamente a Strasburgo il 12 dicembre 2007.

³⁸⁶ Cfr. G. DEMURO, *Art. 14*, cit., p. 120 ss.

continua e professionale ed evitando così la distinzione che la Costituzione italiana riserva con la separazione tra gli artt. 34 e 35 Cost.³⁸⁷.

A tal riguardo, è inoltre doveroso rammentare come prima dell'intervento del Trattato di Lisbona, la Corte di Giustizia Europea si fosse già adoperata per rendere tali principi fondamentali. Tuttavia, tale processo di socializzazione dei diritti fondamentali europei mediante intervento giudiziario³⁸⁸ non era riuscito da ultimo a promuoverne l'efficacia prima del tempo, rendendo così necessario attendere l'acquisizione dello *status* giuridico della Carta di Nizza³⁸⁹ prima di poter considerare i suddetti diritti fondamentali realmente vincolanti³⁹⁰.

Simili riconoscimenti, sebbene in maniera più implicita³⁹¹, sono presenti anche nella Carta Sociale Europea – oggi richiamata all'art. 151 TFUE – in corrispondenza di diverse previsioni, i cui principi sono stati introdotti in alcuni

³⁸⁷ A tal riguardo G. LOY, *Professionalità e rapporto di lavoro*, in M. NAPOLI (a cura di), *La professionalità*, Milano, Vita e Pensiero, 2004, p. 775, laddove sottolinea come nell'ordinamento italiano, a differenza del diritto soggettivo alla formazione introdotto nella Carta di Nizza, preveda una netta separazione tra istruzione e formazione professionale.

³⁸⁸ In merito alle difficoltà nel processo di riconoscimento dei diritti sociali tramite intervento giudiziale, si rimanda a: A. LO FARO, *L'Europa sociale senza la Carta. L'Europa sociale oltre la Carta?*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 160, vol. 4, 2018, pp. 761-782.

³⁸⁹ Questa è infatti divenuta successivamente fonte primaria del diritto dell'Unione europea dal medesimo valore giuridico dei Trattati (art. 6 TUE) con l'effettiva entrata in vigore del Trattato di Lisbona nel 2009. Cfr. S. GIUBBONI, *I diritti sociali nell'Unione europea dopo il trattato di Lisbona. Paradossi, rischi e opportunità*, in C. SALVI (a cura di), *Diritto civile e principi costituzionali europei e italiani*, Torino, G. Giappichelli, 2012, pp. 95-119; U. VILLANI, *La politica sociale nel Trattato di Lisbona*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 1, I, 2012, pp. 25-52. In simili termini: A. LOFFREDO, *Diritto alla formazione e lavoro. Realtà e retorica*, cit., p. 88.

³⁹⁰ Cfr. G. ORLANDINI, *Riflessioni a margine del dibattito sui diritti sociali fondamentali nell'Unione europea*, in *Diritti Lavori Mercati*, n. 1, 2009, p. 69; M. V. BALLESTRERO, *Dalla politica ai diritti. I diritti sociali nella Carta dell'Unione europea*, in *Il Diritto del Mercato del Lavoro*, vol. 3, n. 1, 2001, p. 3 ss.

³⁹¹ Cfr. G. LOY, *Professionalità e rapporto di lavoro*, cit., p. 779.

Stati membri anche grazie all'approccio giurisdizionale³⁹². In particolare, il riconoscimento del diritto alla formazione³⁹³ può essere qui desunto nelle dimensioni di orientamento professionale³⁹⁴, fruizione dei mezzi necessari alla formazione, libertà di scelta professionale e tutela dell'individuo verso il rischio di povertà ed emarginazione tanto nella Parte I – in cui è stato previsto al punto 10 che «Ogni persona ha diritto ad adeguati mezzi di formazione professionale adeguati mezzi di formazione professionale» – quanto nella Parte II, che vincola le Parti sottoscriventi «ad assicurare o a favorire un orientamento, una formazione ed un riadattamento professionale adeguati» (quarto comma dell'art. 1), a garantire «l'effettivo esercizio del diritto alla formazione professionale» (art. 10) mediante una serie di previsioni *ad hoc* e a coordinare un approccio, *inter alia*, sulla formazione professionale al fine di rassicurare il «diritto alla protezione contro la povertà e l'emarginazione sociale» (art. 30).

Infine, in tempi più recenti è stato inoltre sancito un ulteriore riconoscimento di tale diritto all'interno dei venti principi del pilastro europeo dei diritti sociali³⁹⁵, che al primo capo (pari opportunità e accesso al mercato del lavoro) ha introdotto il pilastro “istruzione, formazione e apprendimento permanente” sancendo che «ogni persona ha diritto a un'istruzione, a una formazione e a un apprendimento permanente di qualità e inclusivi, al fine di mantenere e acquisire competenze che

³⁹² In tal senso: C. ALESSI, *Professionalità e contratto di lavoro*, cit., p. 68; M. BIAGI, R. SALOMONE, *L'Europa sociale e il diritto del lavoro: il ruolo della European Social Charter*, in *il Lavoro nella giurisprudenza*, n. 5, 2000, p. 417.

³⁹³ Sebbene infatti sia evidente l'assenza del riferimento alla “formazione continua”, tale diritto può essere desunto dagli impegni assunti e successivamente integrati dalle Parti sottoscriventi in merito alle misure di formazione, orientamento e riqualificazione professionale dei lavoratori. Cfr. M. ROCCELLA, *Formazione, occupabilità, occupazione nell'Europa comunitaria*, cit., p. 188.

³⁹⁴ A tal proposito, occorre altresì ricordare la Convenzione OIL n. 142/1975 (“Convenzione concernente il ruolo dell'orientamento e della formazione professionale nella valorizzazione delle risorse umane”) – ratificata nell'ordinamento italiano con la l. n. 68/1979 – in materia di valorizzazione professionale e orientamento, in cui si richiede di rafforzare l'offerta formativa nei servizi di orientamento al lavoro onde garantire un nesso più solido con il diritto al lavoro.

³⁹⁵ L'*European Pillar of Social Rights* non rappresenta un documento vincolante, ma un piano d'azione condiviso tra le varie istituzioni dell'Unione Europea per riaffermare e dare concreta attuazione a principi e diritti chiave già contenuti nei trattati.

consentono di partecipare pienamente alla società e di gestire con successo le transizioni nel mercato del lavoro». Pertanto, pur non essendo «l'ambiziosa proclamazione inter-istituzionale del Pilastro europeo dei diritti sociali»³⁹⁶ stata adeguatamente accompagnata da un programma politico europeo di forte consistenza, tale riconoscimento ha comunque contribuito a rafforzare l'importanza della formazione professionale come diritto fondamentale di natura sociale finalizzato all'inserimento lavorativo e sociale.

Segue inoltre sempre in tal senso la Raccomandazione del Consiglio del 22 maggio 2018 (2018/C 189/01) circa le competenze chiave per l'apprendimento permanente, in cui – oltre a ricordarne la natura di diritto del cittadino – vengono identificate alcune categorie di skills necessarie affinché sia garantita la formazione in ottica di *lifelong learning*. Tra queste spiccano in particolare otto categorie, ovvero 1) competenza alfabetica funzionale; 2) competenza multilinguistica; 3) competenza matematica e competenza in scienze, tecnologie e ingegneria; 4) competenza digitale; 5) competenza personale, sociale e capacità di imparare a imparare; 6) competenza in materia di cittadinanza; 7) competenza imprenditoriale; 8) competenza in materia di consapevolezza ed espressione culturali³⁹⁷.

In tale prospettiva, appare pacifico che l'ordinamento europeo si contraddistingua per una pluralità di previsioni volte a riconoscere la formazione professionale come diritto fondamentale di natura sociale del cittadino, soprattutto

³⁹⁶ Così: S. GIUBBONI, *Oltre il Pilastro europeo dei diritti sociali. Per un nuovo riformismo sociale in Europa*, in G. BRONZINI (a cura di), *Verso un pilastro sociale europeo*, Roma, Edizioni Fondazione Basso, 2018, p. 16. Per un'analisi critica circa l'efficacia del Pilastro europeo dei diritti sociali, si rimanda a: S. GIUBBONI, *L'insostenibile leggerezza del Pilastro europeo dei diritti sociali*, in *Politica del diritto*, n. 4, 2018, p. 569 ss.; A. COZZI, *Perché il Pilastro europeo dei diritti sociali indebolisce la Carta europea dei diritti fondamentali*, in *Quaderni costituzionali*, n. 2, 2018, p. 517 ss.; S. GIUBBONI, *Appunti e disappunti sul pilastro europeo dei diritti sociali*, in *Quaderni costituzionali*, n. 4, 2017, p. 953 ss.; *Contra*: J. LUTHER, *Il futuro dei diritti sociali dopo il "social summit" di Goteborg: rafforzamento o impoverimento?*, in *Federalismi.it*, n. 4, 2018, p. 55, laddove viene descritto come un catalizzatore dei provvedimenti in corso e in grado di stimolare l'intervento normativo dell'Unione Europea.

³⁹⁷ Sul tema: M. ISCERI, R. LUPPI, *L'impatto dell'intelligenza artificiale nella sostituzione dei lavoratori: riflessioni a margine di una ricerca*, in *Lavoro Diritti Europa*, n. 1, 2022, p. 10.

nella sua dimensione di strumento per favorire l'occupazione³⁹⁸, la riqualificazione delle competenze e, in senso ancora più ampio, la stessa integrazione europea. Tali sollecitazioni, seppur non pienamente messe in pratica dall'ordinamento italiano in merito alla formazione dei lavoratori, hanno dunque contribuito a delineare un graduale processo di socializzazione dei diritti per tutti i Paesi membri³⁹⁹. In tal senso, ciò è stato ulteriormente confermato dalla Dichiarazione europea sui diritti e i principi digitali per il decennio digitale (2023/C 23/01), che al punto 4 del Capitolo II (Istruzione, formazione e competenze digitali) sottolinea, oltre ai relativi impegni necessari, che ogni individuo «ha diritto all'istruzione, alla formazione e all'apprendimento permanente e dovrebbe poter acquisire tutte le competenze digitali di base e avanzate».

1.4 Le sfide per un diritto alla formazione dei lavoratori: dal formale riconoscimento giuridico all'effettiva fruibilità

Nonostante le molteplici attribuzioni sul piano nazionale e internazionale circa il ruolo fondamentale della formazione dei lavoratori, la tutela della professionalità in ottica proattiva ha faticato nel corso degli anni a tramutarsi in interventi normativi effettivamente idonei a garantire – soprattutto al di fuori del rapporto di lavoro – un accrescimento continuo delle competenze. Non si può infatti ad oggi parlare di un diritto alla formazione dei lavoratori in chiave sociale che sia azionabile tanto all'interno del rapporto di lavoro, quanto nel mercato del lavoro⁴⁰⁰, sebbene l'art. 35 Cost. rimandi a una pluralità di soggetti la cura dell'elevazione professionale per tutti i cittadini.

In tale prospettiva, andando oltre la questione del formale riconoscimento legale del diritto alla formazione continua, occorre concentrare la riflessione sulle

³⁹⁸ A. ALAIMO, *Presente e futuro del modello sociale europeo. Lavoro, investimenti sociali e politiche di coesione*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 2, I, 2013, pp. 253-275.

³⁹⁹ Sulla “costituzionalizzazione” dei diritti sociali si rimanda a: G. ZILIO GRANDI, *Diritti sociali e diritto del lavoro: breve storia di un viaggio verso la globalizzazione delle economie*, in *Pace diritti umani*, n. 3, 2006, pp. 23-50.

⁴⁰⁰ Cfr. *infra* Capitolo 3, Paragrafo 1.1, p. 231 ss.

concrete modalità operative con le quali poter garantire una reale effettività della tutela della professionalità dei lavoratori. Del resto, la sola attribuzione sul piano normativo non permetterebbe di poter parlare di un diritto realmente fruibile⁴⁰¹, specie se in assenza di accurate previsioni circa il finanziamento dei percorsi formativi, l'individuazione dei beneficiari e del monte ore minimo dei percorsi di apprendimento e le modalità di esercizio⁴⁰².

Di conseguenza, appare doverosa una disamina dei principali interventi in Italia per garantire l'accesso alla formazione continua in un'ottica di accrescimento e riqualificazione delle competenze, osservando al contempo se questi siano stati adeguati alle reali esigenze di imprese e lavoratori dettate dal contesto socioeconomico di appartenenza.

2. La disciplina dei permessi di studio per la formazione dei lavoratori: i primi passi verso la tutela della professionalità

L'ordinamento italiano, anche a causa dell'interpretazione meramente programmatica dell'art. 35 Cost. e della scarsa considerazione del legislatore nei confronti della formazione professionale, ha spesso vantato un sistema per la formazione continua scarsamente organico, vale a dire frutto di una stratificazione decennale di molteplici istituti non adeguatamente collegati tra loro. Ciò ha pertanto dato vita a un sistema per la formazione continua altamente frammentato, in cui la definizione di formazione professionale e i beneficiari dei relativi interventi normativi hanno continuato per anni a presentare confini incerti⁴⁰³. A tal riguardo, uno dei primi concreti passi avanti intrapresi per l'avvicinamento della formazione

⁴⁰¹ Cfr. A. LOFFREDO, *Diritto alla formazione e lavoro. Realtà e retorica*, cit., p. 25.

⁴⁰² Si veda S. HOLMES, C. R. SUNSTEIN, *Il costo dei diritti Perché la libertà dipende dalle tasse*, Bologna, il Mulino, 2000, p. 31 ss., laddove viene evidenziato, da un lato, il costo dei diritti in termini morali e come risultato delle scelte di natura politica, e, dall'altro, il costo derivante dall'allocatione delle risorse necessarie – magari sacrificando altre opportunità secondo una logica di costo-opportunità – per rendere effettivamente fruibile un diritto.

⁴⁰³ In particolare, l'attuale sistema di formazione continua appare più il risultato di una graduale stratificazione di interventi senza un adeguato intervento – salvo rare eccezioni – per dare maggiore organicità e chiarezza alle nozioni di formazione, nonché ai vari istituti previsti.

al sistema lavoro può essere ricondotto all'art. 10 della l. n. 300/1970⁴⁰⁴, inizialmente introdotto con lo scopo di garantire ai lavoratori la prosecuzione e il completamento dei percorsi formativi scolastici.

2.1 Il recupero della formazione scolastica nei permessi di studio all'art. 10 della legge n. 300/1970

L'esigenza del recupero della formazione scolastica dei lavoratori – soprattutto avvertita nel caso della classe operaia – ha portato le organizzazioni sindacali tra gli anni '60-'70⁴⁰⁵ a porre la definizione di strumenti per garantire la prosecuzione dei percorsi formativi tra le principali questioni oggetto di rivendicazione. In tal senso, la concezione qui promossa era limitata esclusivamente all'arricchimento professionale nella sola prospettiva del lavoratore, non essendo il completamento della formazione scolastica un obiettivo strettamente funzionale alle esigenze produttive e organizzative delle imprese.

È dunque sulla base di tali premesse che ha preso forma l'art. 10 dello Statuto dei Lavoratori, disponendo per gli studenti-lavoratori⁴⁰⁶ – ovvero coloro che sono «iscritti e frequentanti corsi regolari di studio in scuole di istruzione primaria, secondaria e di qualificazione professionale, statali, pareggiate o legalmente riconosciute o comunque abilitate al rilascio di titoli di studio legali»⁴⁰⁷ – il diritto a poter fruire di turni lavorativi in grado di agevolare sia la frequenza ai corsi che la preparazione degli esami, nonché l'esenzione dall'obbligo di svolgere prestazioni

⁴⁰⁴ Per una panoramica sull'istituto, si veda: S. CENTOFANTI, *La tutela legislativa dei lavoratori studenti*, in AA.VV., *Studi in memoria di Domenico Pettiti*, vol. I, Milano, Giuffrè, Annali della Facoltà di Giurisprudenza dell'Università di Perugia, 1973, pp. 271-344.

⁴⁰⁵ Cfr. A. PIZZORNO, E. REYNERI, M. REGINI, I. REGALIA, *Lotte operaie e sindacato: il ciclo 1968-1972 in Italia*, Bologna, Il Mulino, 1978, *passim*.

⁴⁰⁶ Cfr. B. CARUSO, A. LO FARO, *Voce Lavoratori studenti*, Roma, Enciclopedia Giuridica Treccani, vol. XVIII, 1988.

⁴⁰⁷ Successivamente estesi dall'art. 13 della l. n. 845/1978 anche ai corsi di formazione professionale previsti dalla medesima legge.

di lavoro straordinario o durante i consueti riposi settimanali⁴⁰⁸. Ciò è stato inoltre accompagnato dalla previsione al secondo comma del diritto per il lavoratore a fruire di permessi retribuiti su base giornaliera – stavolta estesi anche ai percorsi universitari – per sostenere le prove d’esame, fermo restando l’onere a carico dei dipendenti di produrre la relativa certificazione che confermi la partecipazione.

Indubbiamente, tale formulazione ad opera del legislatore statutario pare aver voluto innanzitutto riportare la valorizzazione sociale della professionalità dei lavoratori all’interno delle fabbriche⁴⁰⁹ mediante uno strumento frutto del connubio tra il diritto al completamento della formazione scolastica (artt. 33-34 Cost.) e la tutela dell’accrescimento delle competenze per la formazione e l’elevazione professionale (art. 35 Cost.)⁴¹⁰. Del resto, tali permessi appaiono concepiti come soluzione per incrementare la partecipazione ai percorsi di studio⁴¹¹ – soprattutto nell’ottica del recupero della scolarità nel caso della classe operaia, essendo quest’ultima contraddistinta negli anni ‘60-‘70 da bassi livelli di scolarizzazione – e valorizzare maggiormente le condizioni professionali e culturali dei lavoratori⁴¹².

In tale prospettiva, si assiste a un ottemperamento tra le esigenze aziendali e le necessità derivanti dal particolare *status* di lavoratore-studente, che impegna la parte datoriale – difatti obbligata a garantire le suddette modulazioni orarie mediante l’adozione di una logica di ragionevole onerosità in termini di costi economici-organizzativi – ad agevolare la frequenza e lo svolgimento delle prove

⁴⁰⁸ Cfr. M. RICCI, *Commento all’art. 10*, in G. GIUGNI (diretto da), *Lo Statuto dei Lavoratori. Commentario*, Milano, Giuffrè, 1979, p. 126 ss.

⁴⁰⁹ Similmente: A. LOFFREDO, *Diritto alla formazione e lavoro. Realtà e retorica*, cit., p. 194.

⁴¹⁰ Cass. 17 febbraio 2011, n. 3871, in *Note Informative*, n. 53, 2011, p. 1 ss., con nota di M. FALSONE, *I permessi retribuiti per motivi di studio previsti dalla contrattazione collettiva spettano anche ai lavoratori a tempo determinato*, nella parte in cui viene sottolineato come il diritto ai permessi di studio sia, oltretutto previsti dall’art. 10 della l. n. 300/1970, garantito direttamente come diritto fondamentale dell’individuo – a prescindere dalla sussistenza di un eventuale interesse datoriale in materia – in forza degli artt. 2, 34 e 35 Cost. e dell’art. 2. CEDU.

⁴¹¹ Come affermato in: B. VENEZIANI, *Art. 10. Lavoratori studenti*, in U. PROSPERETTI (diretto da), *Commentario dello Statuto dei Lavoratori*, Milano, Giuffrè, 1975, p. 284.

⁴¹² Cfr. U. ROMAGNOLI, *Art 10*, in G. GHEZZI, G. F. MANCINI, L. MONTUSCHI, U. ROMAGNOLI, *Statuto dei diritti dei lavoratori. Art. 1-13*, in A. SCIALOJA, G. BRANCA (a cura di), *Commentario del Codice del Lavoro*, Bologna-Roma, Zanichelli-II Foro Italiano, 1979, p. 198 ss.

d'esame. A tal riguardo, occorre sottolineare che l'art. 10 dello Statuto dei Lavoratori, pur non prevedendo la possibilità per la parte datoriale di opporsi al perseguimento dei percorsi formativi dei dipendenti e impegnandola al contrario a adottare un atteggiamento collaborativo⁴¹³, non si traduce in una limitazione della libertà d'iniziativa economica⁴¹⁴, dal momento che il riconoscimento delle suddette agevolazioni in materia di orari non si traduce nell'obbligo di definire dei turni *ad hoc* per i lavoratori-studenti⁴¹⁵. Inoltre, la figura del lavoratore-studente non risulta esente da obblighi e oneri procedurali⁴¹⁶, essendo tenuto a usufruire della disposizione all'art. 10 secondo i principi di buona fede e correttezza, producendo ad esempio la propria richiesta di permesso con congruo preavviso nel caso di prove d'esame e giustificando la partecipazione alle prove mediante apposita certificazione. Ne deriva dunque, nonostante l'innegabilità del suddetto diritto, un

⁴¹³ Cfr. Cass. 25 ottobre 2005, n. 20658; Cass. 25 ottobre 1991, n. 11342.

⁴¹⁴ Cfr. Pret. Milano 12 gennaio 1995, in *Giurisprudenza di merito*, n. 3, 1995, p. 419 ss., con nota di C. BELFIORE, *Discriminazione per sesso e uso della minigonna*, in cui al terzo punto veniva contestato alla parte datoriale di aver riconosciuto alla lavoratrice solo dodici permessi di studio per esami su venti. In particolare, l'impresa sosteneva come la lavoratrice avesse abusato dei permessi mediante un ricorso spasmodico (venti esami, di cui solamente sei superati per la maggior parte al secondo tentativo). Ciò non vuol dire che la prova debba essere necessariamente superata per garantire la fruizione del permesso, ma che «costituisce abuso del diritto di godere di permessi retribuiti per esami universitari l'usufruire molto frequentemente senza adeguata preparazione, sì da riuscire di rado a superarli».

⁴¹⁵ Ciò riguarda piuttosto la scelta della turnazione più agevole tra quelle presenti o praticabili in azienda. Cfr. Pret. Milano 26 aprile 1979; C. App. Milano 15 aprile 1975; Trib. Milano 18 giugno 1988, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 3, II, 1989, p. 456 ss., con nota di V. POSO, *Guadagna terreno la tesi dell'invariabilità unilaterale della distribuzione dell'orario di lavoro*, in cui non viene garantito ai lavoratori-studenti un diritto a usufruire di un turno appositamente definito sulla base delle esigenze di frequenza ai corsi di formazione.

⁴¹⁶ Cfr. Trib. Monza 22 luglio 2020 n. 64, in *il Lavoro nella giurisprudenza*, n. 12, 2020, pp. 1215-1216, con nota di F. COLLIA, *Sulla necessità che i lavoratori iscritti a università telematiche certifichino la partecipazione a corsi ed esami in orario di lavoro per poter fruire dei permessi studio*, in cui viene sottolineato come i permessi di studio vadano riconosciuti anche agli studenti-lavoratori iscritti presso università telematiche, i quali devono documentare gli accessi *online* per la frequenza ai corsi e agli esami.

utilizzo circoscritto nei limiti della ragionevolezza⁴¹⁷ e inteso a non costituire un aggravio insostenibile per la parte datoriale sul piano economico-organizzativo.

Ad ogni modo, l'istituto dei permessi di studio all'art. 10 dello Statuto dei Lavoratori sconta una difformità tra il primo e secondo comma che inficia un pieno ricorso allo strumento da parte dei lavoratori, dal momento che il diritto a turni per agevolare la frequenza ai corsi e la preparazione degli esami non viene riconosciuta anche all'ambito universitario, ma solo ai corsi di livello primario, secondario e di qualificazione professionale. Infatti, ciò finisce per disincentivare i lavoratori impegnati in percorsi universitari a proseguire nei percorsi di formazione, sebbene l'orientamento giurisprudenziale maggioritario⁴¹⁸ – come del resto confermato dalla Corte costituzionale in merito ai dubbi di legittimità sul piano costituzionale dell'art. 10⁴¹⁹ – abbia aderito alla tradizionale suddivisione operata e sottolineato che l'esclusione dei lavoratori-studenti dalle previsioni al primo comma sarebbe dovuta alla necessità di non arrecare un eccessivo aggravio economico in capo alla parte datoriale⁴²⁰.

⁴¹⁷ Cfr. Trib. Trapani 20 maggio 2020; Trib. Vicenza 16 settembre 2020, n. 218, in *Diritto di Famiglia e delle Persone*, fasc. 1, 2021, pp. 129-125, in cui i giudici hanno confermato come il diritto allo studio per i lavoratori-studenti debba comunque essere considerato, sebbene la sua natura assoluta, in relazione alle esigenze tecnico-produttive e organizzative della parte datoriale.

⁴¹⁸ A titolo esemplificativo, in senso contrario all'estensione delle previsioni al primo comma dell'art. 10 anche all'ambito universitario, si vedano: Trib. Milano 28 gennaio 1989; Pret. Roma 4 maggio 1996, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 1, II, 1974, p. 148 ss., con nota di G. DELLA ROCCA, *Il lavoratore studente universitario*. In senso favorevole, si veda invece il caso di: Pret. Modugno 3 aprile 1990, in *Rassegna di Diritto Civile*, n. 1, 1994, pp. 157-165, con nota di E. TANZARELLA, *Diritto allo studio universitario e studenti lavoratori*.

⁴¹⁹ Cfr. C. Cost. 13 febbraio 1974, n. 28, che ne ha confermato la tradizionale separazione non ravvisando un caso di illegittimità costituzionale in tale formulazione.

⁴²⁰ Impostazione confermata in: M. RICCI, *Commento all'art. 10*, cit., 1979, p. 126 ss. *Contra*: G. PERA, *Commento sub art. 10*, in C. ASSANTI, G. PERA (a cura di), *Commentario allo Statuto dei diritti dei lavoratori*, Padova, CEDAM, 1972, p. 125 ss., che invece ne sottolineava la naturale esigibilità dovuta al fatto che il lavoratore deve avere la possibilità di poter non solo frequentare i corsi, ma anche prepararsi adeguatamente alle prove d'esame.

2.2 Lo sviluppo dei permessi formativi nella contrattazione collettiva: le 150 ore per il diritto allo studio

La conquista dei permessi di studio all'art. 10 dello Statuto dei Lavoratori ha indubbiamente comportato una prima forte valorizzazione della formazione nell'interesse pressoché esclusivo dei lavoratori. In tale prospettiva, un simile risultato ha portato le organizzazioni sindacali, forti di un crescente potere negoziale, a estendere mediante il ricorso alla contrattazione collettiva l'efficacia degli strumenti per il rafforzamento della professionalità.

È dunque sulla scia di quanto disposto per l'art. 10 che si è poi inteso favorire la conciliazione tra studio e lavoro – anche mediante una maggiore considerazione dei percorsi universitari – grazie all'introduzione di strumenti per la generalizzazione del diritto allo studio. Tali difficoltà interpretative circa l'estensione delle agevolazioni nei permessi di studio sono state infatti affrontate dalla contrattazione collettiva⁴²¹, che con il rinnovo contrattuale del CCNL dei Metalmeccanici del 1973 ha visto una notevole conquista sindacale nell'affermazione delle c.d. “150 ore”. È infatti tale CCNL che ha assunto «una funzione pilota nell'intera contrattazione, anche di altri settori»⁴²², avendo questo definito con precisione un monte orario triennale⁴²³ di permessi di studio retribuiti per la frequenza a corsi di formazione (legalmente riconosciuti o presso istituti pubblici)⁴²⁴ differenti da quelli già coperti dall'art. 10 della l. n. 300/1970.

In tale prospettiva, l'esperienza delle 150 ore, forte dell'esperienza nell'accordo dei metalmeccanici, ha infatti costituito un'occasione di

⁴²¹ Cfr. R. DEL PUNTA, *La sospensione della prestazione di lavoro*, in A. VALLEBONA (a cura di), *I contratti di lavoro*, in P. RESCIGNO, E. GABRIELLI (diretto da), *Trattato dei contratti*, tomo I, Torino, UTET, 2009, pp. 904-906.

⁴²² In questi termini: M. MISCIONE, *Commento artt. 29-30*, in F. CARINCI (a cura di), *Commentario del Contratto collettivo dei metalmeccanici dell'industria privata*, Napoli, Jovene, 1989, p. 276.

⁴²³ Utilizzabile anche in un singolo anno e solitamente calcolato sulla base delle 150 ore, ma comunque soggetto anche fino a 250 ore per alcuni contratti collettivi.

⁴²⁴ Il suddetto monte orario era stato poi portato a 250 ore nel caso in cui il corso di formazione in questione fosse di natura sperimentale o finalizzato al recupero scolastico, all'alfabetizzazione dei lavoratori o per l'apprendimento dell'italiano da parte dei lavoratori stranieri in ottica di integrazione.

rivendicazione sindacale volta al consolidamento del diritto allo studio⁴²⁵ per i lavoratori mediante permessi retribuiti⁴²⁶ e ha portato la contrattazione collettiva tra la metà degli anni '70 e '80⁴²⁷ a definire con maggiore precisione: l'ammontare orario dei permessi di studio, le tipologie di formazione ricomprese (enti scolastici pubblici o legalmente riconosciuti, nonché quelli scelti di comune accordo dalle parti sociali), l'obiettivo del corso (se con conseguimento di un titolo legalmente riconosciuto o meno), la coerenza del corso di formazione con l'attività lavorativa svolta dal beneficiario e la percentuale massima di lavoratori che possono fruire contemporaneamente di tali permessi⁴²⁸.

Indubbiamente, l'esperienza delle 150 ore ha configurato in seguito alla sua introduzione negli anni '70 una profonda e radicale novità⁴²⁹, essendo questa

⁴²⁵ Importanza confermata anche sul piano giurisprudenziale da Cass. 11 settembre 2009, n. 19682, in *Lavoro e previdenza oggi*, n. 11, 2009, p. 1440 ss., con nota di A. GRILLO, *Risarcimento del danno per mancato riconoscimento del diritto alle 150 ore di formazione*, secondo cui un rifiuto senza giustificato motivo del riconoscimento delle 150 ore al lavoratore costituisce una "perdita di *chance* professionale" e merita di essere risarcito per via del danno derivante da responsabilità contrattuale della parte datoriale.

⁴²⁶ Durante gli anni '70 – periodo in cui i principali comparti economici e settori industriali tra il 1974 e il 1975 hanno dato grande attenzione all'istituto delle 150 ore – tale campo è divenuto oggetto di confronto e rivendicazione sindacale in merito all'esercizio di un effettivo diritto allo studio per i lavoratori e spesso definito, di conseguenza, come "la merce che discute". Così: B. MORANDI, *La merce che discute. Le 150 ore e l'ingresso dei lavoratori nella media superiore e nell'università*, Milano, Feltrinelli, 1978.

⁴²⁷ Per una panoramica sui primi sviluppi delle 150 ore, si veda: P. CAUSARANO, *La professionalità contesa. Cultura del lavoro e conflitto industriale al Nuovo Pignone di Firenze*, Milano, Franco Angeli, 2000, p. 102 ss.; F. FRIGO, *L'evoluzione della contrattazione collettiva nella trattazione della formazione continua*, in F. FRIGO, S. VACCARO (a cura di), *La formazione continua nella contrattazione collettiva*, Soveria Mannelli, Rubbettino, 2004, p. 23 ss.

⁴²⁸ Solitamente le 150 ore annuali riconosciute su base individuale ai lavoratori, vengono concesse in base anche al numero di occupati all'interno dell'impresa (o della singola unità produttiva). Tale limite si attesta al 3% del totale dei dipendenti in servizio a tempo indeterminato (per il terzo settore alcuni contratti si sono attestati al 2%).

⁴²⁹ Cfr. U. ROMAGNOLI, *Le "150 ore": un programma per l'Università*, in *il Mulino*, n. 1, 1974, pp. 145-149; M. CINELLI, *I permessi nelle vicende del rapporto di lavoro*, Milano, Franco Angeli, 1984, p. 20 ss.

ascrivibile a un diritto soggettivo del lavoratore volto a conciliare le esigenze formative del dipendente con le esigenze produttive e organizzative delle imprese. Del resto, le previsioni all'art. 10 della l. n. 300/1970, così come quelle dell'istituto delle 150 ore, non sono state abolite o sostanzialmente modificate a distanza di anni dalla loro introduzione.

Tuttavia, appare chiaro ad oggi come la funzione principale di entrambi gli strumenti fosse nettamente legata al contesto sociale ed economico tipico degli anni '60-'80, essendo la loro rilevanza in sede di rinnovo contrattuale mantenutasi fino al mantenimento dell'unità sindacale⁴³⁰ per poi gradualmente perdere interesse come tema principale all'interno delle fasi di contrattazione tra il 1984 e il 1987. In particolare, pur avendo le 150 ore costituito in prima istanza una profonda e radicale novità⁴³¹, tale dispositivo è stato considerato più recentemente come un'occasione mancata⁴³² a causa della ridotta fungibilità e della scarsa attenzione da parte dei sindacati nella fase di sviluppo e implementazione della norma.

Altro elemento di criticità circa la mancata correlazione tra l'implementazione pratica dello strumento e le concrete esigenze dei lavoratori può essere inoltre

⁴³⁰ A tal riguardo, è stato sottolineato come il sindacato unitario – indebolito anche dai profondi cambiamenti derivanti dal decentramento produttivo e dai nuovi processi tecnologico-organizzativi – abbia gradualmente prestato una minore attenzione al tema del diritto allo studio, portando la contrattazione decentrata aziendale ad un approccio più individualizzato e meno collettivo all'istituto delle 150 ore. Cfr. F. LAURIA, *Le 150 ore per il diritto allo studio. Analisi, memorie, echi di una straordinaria esperienza sindacale*, Roma, Edizioni Lavoro, 2011.

⁴³¹ In merito all'esperienza delle 150 ore, si rimanda a: S. MALANDRINI, *Il diritto allo studio nella contrattazione collettiva*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, n. 46, 2006, p. 2635 ss. P. CAUSARANO, *Unire la classe, valorizzare la persona: l'inquadramento unico operai-impiegati e le 150 ore per il diritto allo studio*, in *Italia contemporanea*, vol. 278, 2015, pp. 224-246.

⁴³² Così G. GIUGNI, *Intervista*, a cura di P. ICHINO, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 4, I, 1992, p. 438, anche in G. GIUGNI, *Intervista*, a cura di P. ICHINO, in *Lavoro Diritti Europa*, n. 3, 2019, p. 14, sostenendo: «quanto alle «150 ore», che dovevano essere una grande occasione di acculturazione e elaborazione autonoma di cultura da parte del movimento sindacale, la loro gestione venne in un primo tempo delegata a gruppi di insegnanti matti, per poi ridursi a una pura e semplice occasione per far conseguire la licenza media inferiore agli operai che non l'avevano».

rinvenuto nel fatto che, così come confermato dalla recente Cassazione⁴³³, i permessi delle 150 ore non possono essere attribuiti ai lavoratori-studenti fuori corso. Sebbene a questi siano sempre garantite le previsioni all'art. 10 della l. n. 300/1970, la decisione dei giudici – frutto, comunque, dell'interpretazione maggioritaria che non vuole arrecare alla parte datoriale un eccessivo aggravio economico-organizzativo – pare non considerare le difficoltà reali che i lavoratori-studenti possono incontrare nel terminare un percorso di studio universitario nei regolari tempi previsti e in concomitanza con l'attività lavorativa. Non è dunque da sindacarsi la bontà dello strumento, quanto piuttosto la graduale disattenzione verso una sua attualizzazione al contesto socioeconomico in evoluzione in favore di nuovi strumenti per la formazione continua.

3. La normativa sui congedi formativi e il formale riconoscimento di un diritto alla formazione del lavoratore: una disamina degli artt. 5 e 6 della legge n. 53/2000

Una lettura più attenta al contesto storico in cui sono state emanate le previsioni contenute all'art. 10 dello Statuto di Lavoratori – anche alla luce del successivo processo di consolidamento dell'esperienza delle 150 ore nella contrattazione collettiva⁴³⁴ – consente di comprendere come i permessi di studio fossero uno strumento indispensabile per rispondere alle principali esigenze professionali del contesto storico e socioeconomico di riferimento, quali il recupero del tasso di scolarizzazione della classe operaria. Ad ogni modo, una simile analisi rileva al contempo che i permessi di studio non possono essere in grado di garantire un approccio omnicomprensivo al tema della tutela della professionalità della forza lavoro, soprattutto considerando, oltre all'*identikit* dei principali beneficiari per i quali erano stati pensati, la graduale perdita di attenzione da parte della

⁴³³ Cfr. Cass. 18 settembre 2020, n. 19610, in *Diritto & Giustizia*, commento 18 settembre 2020, secondo cui non costituisce una discriminazione tra studenti in corso e fuori corso il mancato riconoscimento ai secondi di tali permessi di studio.

⁴³⁴ Cfr. P. A. VARESI, *Il diritto allo studio nella contrattazione collettiva e nella legislazione*, in *Prospettiva Sindacale*, n. 2, 1975, pp. 167-184.

contrattazione collettiva che tale istituto ha vissuto dalla seconda metà degli anni '80 in poi⁴³⁵.

Per questo motivo, essendo il fabbisogno formativo e professionale dei lavoratori costantemente in evoluzione, si è reso necessario dare seguito nel tempo a ulteriori interventi complementari rispetto a quanto già definito con i permessi di studio⁴³⁶. È dunque sulla base delle nuove esigenze in materia di rafforzamento della formazione che la l. n. 53/2000 ha definito una disciplina organica per i congedi formativi, dando così seguito sia alle sollecitazioni contenute nell'Accordo per il lavoro del 24 settembre 1996⁴³⁷ per l'introduzione di un sistema di alternanza lavoro-formazione, sia alla riforma del sistema di formazione professionale anticipata dalla l. n. 196/1997⁴³⁸. In questo modo, oltre a dare concretamente vita a un primo effettivo sistema per la formazione professionale in Italia⁴³⁹, si è inteso dare continuità al precedente indirizzo programmatico con un approccio incentrato sull'apprendimento continuo dei lavoratori.

⁴³⁵ Si rimanda a: P. CAUSARANO, *Unire la classe, valorizzare la persona: l'inquadramento unico operai-impiegati e le 150 ore per il diritto allo studio*, cit., pp. 224-246

⁴³⁶ In tali termini: M. CORTI, *L'edificazione del sistema italiano di formazione continua dei lavoratori*, cit., p. 163 ss.

⁴³⁷ Tale accordo sottolineava, *inter alia*, la necessità di rafforzare il diritto alla formazione dei lavoratori inserendo, oltre agli strumenti già presenti nell'ordinamento italiani, dispositivi volti a garantire una temporanea sospensione dell'attività lavorativa per motivi formativi, ovvero una disciplina *ad hoc* sui congedi di formazione.

⁴³⁸ Cfr. P. A. VARESI, *Commento all'art. 17, l. n. 196/1997. Il riordino della formazione professionale*, in M. NAPOLI (a cura di), *Il "pacchetto Treu". Commentario sistematico alla L. 24 giugno 1997, n. 196*, in *Le nuove leggi civili commentate*, n. 5-6, 1998, p. 1359; C. ALESSI, *Commento all'art. 5, l. n. 196/1997. Prestazione di lavoro temporaneo e formazione professionale*, in M. NAPOLI (a cura di), *Il "pacchetto Treu". Commentario sistematico alla L. 24 giugno 1997, n. 196*, in *Le nuove leggi civili commentate*, n. 5-6, 1998, p. 1225 ss.

⁴³⁹ Così: F. TORELLI, *Lo sviluppo della formazione continua in Italia*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 2, 2000, p. 198.

3.1 La previsione dei congedi per la formazione tra potenzialità e criticità

La necessità di garantire una migliore continuità dei percorsi di aggiornamento delle competenze dei lavoratori ha spinto nel tempo per l'implementazione di maggiori strumenti volti a favorire la formazione continua. In tal senso, l'accesso ai canali di accrescimento e riqualificazione professionale è stato concepito sempre più come necessario, soprattutto alla luce dei cambiamenti derivanti dall'evoluzione tecnologica e del tessuto socioeconomico. In particolare, ciò è sfociato nella l. n. 53/2000, che ha disciplinato le sospensioni del rapporto di lavoro per motivi formativi introducendo i congedi per la formazione (art. 5) e per la formazione continua (art. 6). In merito alle differenze tra le due tipologie, non è stato compito semplice determinare i fattori di distinzione, che hanno generato opinioni discordanti in prima fase di commento della normativa⁴⁴⁰. In primo luogo, si era inizialmente considerato logico distinguere i due congedi sulla base della provenienza dell'iniziativa, dato che in quelli all'art. 5 scaturirebbe dal lavoratore stesso per il completamento di un percorso formativo con rilascio di un titolo legalmente riconosciuto, mentre in quelli all'art. 6 dal datore di lavoro per garantire l'accrescimento professionale nell'impresa grazie ai percorsi da essa finanziati e indicati⁴⁴¹.

Tuttavia, essendo prevista all'art. 6 la possibilità per il lavoratore di ricevere il finanziamento per percorsi formativi presentati dai lavoratori (comma 1), non appare interamente condivisibile tracciare una linea di demarcazione tra i due

⁴⁴⁰ Sul tema, si rimanda a: C. ALESSI, *Professionalità e contratto di lavoro*, cit., pp. 192-195.

⁴⁴¹ Tale distinzione, come sottolineato da C. ALESSI, *I congedi formativi. Commento agli artt. 5 e 6 della legge n. 53/2000*, in M. NAPOLI, M. MAGNANI, E. BALBONI (a cura di), *Congedi parentali, formativi e tempi della città. Commentario alla legge 8 marzo 2000, n. 53*, in *Le nuove leggi civili commentate*, n. 6, 2001, p. 1275, sembrerebbe infatti ripercorrere la linea dettata dall'ordinamento francese, che differenzia il congedo formativo a seconda che l'iniziativa provenga dal lavoratore (*Congé Individuel de Formation*) – ora sostituito dal *Projet de transition professionnelle* – o dalla parte datoriale (*plan de formation d'une entreprise*). In merito all'ordinamento francese si veda *infra* Capitolo 3, Paragrafo 4, p. 307 ss.

congedi sulla base della provenienza dell'iniziativa⁴⁴². Alla medesima conclusione si arriverebbe distinguendo i congedi sulla base del contenuto della formazione da seguire, ovvero se questa sia correlata o meno all'accrescimento culturale o professionale dei lavoratori⁴⁴³. A tal riguardo, si può osservare infatti come la normativa non contenga agli artt. 5 e 6 delle indicazioni puntuali in merito al contenuto della formazione e ai relativi criteri di distinzione. Pertanto, non essendo possibile determinare *a priori* una concreta linea di demarcazione tra competenze professionali e non⁴⁴⁴, la natura professionalizzante delle conoscenze apprese non può essere adottata quale fattore di distinzione certo.

Al contrario, la differenziazione tra le due tipologie introdotte dalla l. n. 53/2000 risiederebbe nel soddisfacimento dell'interesse sotteso alla base dei congedi formativi⁴⁴⁵, ovvero a seconda che questi rispondano in maggior misura agli obiettivi e alle esigenze del lavoratore o dell'impresa. In particolare, i congedi per la formazione (art. 5) risultano indirizzati al completamento dei percorsi scolastici e al conseguimento di un titolo di studio (secondo grado, diploma universitario, laurea, attività formative differenti da quelle proposte dalla parte datoriale), mentre quelli per la formazione continua (art. 6) sono finalizzati all'accrescimento delle competenze professionali mediante percorsi formativi – predisposti e finanziati dalle Regioni – che possono essere nell'interesse tanto del datore di lavoro, quanto dei lavoratori⁴⁴⁶. Di conseguenza, appare più ragionevole

⁴⁴² Non è possibile basare dunque la differenza tra le due tipologie di congedo sul soggetto richiedente tale formazione, dal momento che l'iniziativa nei congedi all'art. 6 può venire tanto dal datore di lavoro, quanto dal lavoratore.

⁴⁴³ Cfr. G. GORRETTA, *Sub artt. 5-8 l. n. 53/2000. I congedi per la formazione*, in M. MISCIONE (a cura di), *I congedi parentali. Commento alla legge n. 53/2000*, Milano, IPSOA, 2001, p. 100 ss.

⁴⁴⁴ Sulla distinzione si rimanda a: C. ALESSI, *I congedi formativi. Commento agli artt. 5 e 6 della legge n. 53/2000*, cit., pp. 1276-1277.

⁴⁴⁵ Così L. CALAFÀ, *Congedi e rapporto di lavoro*, Padova, CEDAM, 2004, p. 213, che sottolinea nei congedi formativi la presenza di un interesse individuale del lavoratore nel concreto esercizio di un diritto tutelato sul piano normativo.

⁴⁴⁶ Si veda G. LOY, *La professionalità*, cit., p. 792 ss., in cui viene sottolineato come all'art. 6 della l. n. 53/2000 si possa individuare quell'interesse comune all'accrescimento professionale tra lavoratore e datore di lavoro.

distinguere i due congedi sulla base dell'interesse perseguito, potendone ravvisare all'art. 5 quello del solo lavoratore e all'art. 6 uno nell'interesse della parte datoriale sulla base dell'attività lavorativa svolta dal soggetto

Con riguardo ai congedi per la formazione all'art. 5 rispettivi congedi si può osservare che riservati ai lavoratori con almeno cinque anni di anzianità di servizio presso il medesimo datore di lavoro e sono finalizzati a garantire una sospensione dal lavoro (c.d. "aspettativa"), continuativa o meno, di una durata massima di undici mesi per esigenze formative durante tutto l'arco della vita lavorativa⁴⁴⁷. All'interno di tale tipologia, come sottolineato al comma 2 dell'art. 5, le finalità vanno dal «completamento della scuola dell'obbligo, al conseguimento del titolo di studio di secondo grado, del diploma universitario o di laurea, alla partecipazione ad attività formative diverse da quelle poste in essere o finanziate dal datore di lavoro». La libertà di scelta in merito al tipo di percorso formativo da intraprendere andrebbe dunque a garantire una piena autonomia decisionale per il lavoratore, il quale potrebbe scegliere delle attività di formazione tanto finalizzate allo sviluppo professionale e alla progressione di carriera, quanto collegate a un accrescimento culturale e personale non necessariamente connesso alle competenze di ambito lavorativo. Viene dunque a configurarsi la possibilità di attuare sospensioni dal lavoro dovute a esigenze formative del dipendente, in cui deve essere garantita la conservazione del posto di lavoro, ma non il diritto alla retribuzione per quel dato lasso di tempo (comma 3 dell'art. 5)⁴⁴⁸.

Altro aspetto di notevole importanza è poi contenuto al quarto comma dell'art. 5 in merito all'approvazione della richiesta di congedo formativo, essendo prevista per il datore di lavoro la facoltà di rifiutare o differirne l'accoglimento in presenza di comprovate esigenze organizzative. Tale aspetto è poi accompagnato da un rimando alla contrattazione collettiva, incaricata di prevedere le modalità di fruizione e di diniego del suddetto congedo, nonché le percentuali dei lavoratori beneficiari che possano ricorrerne al contempo e i termini del preavviso (non inferiore a 30 giorni). Interessante a tal riguardo notare come al quarto comma dell'art. 5 della suddetta legge rimandi alla contrattazione collettiva – senza

⁴⁴⁷ Sui congedi all'art. 5, si veda: C. ALESSI, *Professionalità e contratto di lavoro*, cit., pp. 192-200.

⁴⁴⁸ Tale istituto non è inoltre cumulabile con malattia, ferie o altre tipologie di congedo.

distinzione in materia di rappresentatività⁴⁴⁹ – il complesso compito di garantire l'effettiva fruizione ai lavoratori di tale diritto alla formazione, allineandosi così al modello precedentemente adottato per l'esperienza delle 150 ore.

Tuttavia, tali congedi – pur costituendo un'importante novità quale naturale proseguimento delle previsioni di cui all'art. 10 della l. n. 300/1970 – hanno scontato una formulazione eccessivamente complessa, che ne ha impedito un concreto utilizzo dal punto di vista pratico da parte dei lavoratori e, di conseguenza, causato un limitato sviluppo nel tempo⁴⁵⁰. Tra le principali criticità dei congedi formativi all'art. 5 si possono includere ad esempio le modalità di accesso e fruizione, *inter alia* il requisito minimo dei cinque anni di anzianità di servizio presso il medesimo datore di lavoro; quest'ultimo, infatti, costituisce un parametro eccessivamente limitante per l'effettivo utilizzo dell'istituto⁴⁵¹, soprattutto in un mercato del lavoro in cui le carriere lavorative risultano sempre più discontinue e frammentate⁴⁵². Aspetto, al contrario, considerato da subito dall'ordinamento francese, che per il *congé individuel de formation* – da cui il modello italiano sembra aver ripreso, quasi a tributare, diversi aspetti⁴⁵³ – aveva previsto un'anzianità complessiva di 24 mesi (anche non consecutivi) di cui 12 presso la

⁴⁴⁹ La scelta del legislatore potrebbe essere qui motivata dall'assenza di specifici aspetti di criticità da regolare, non ravvisando dunque il rischio di modifiche peggiorative alla disciplina dei congedi tali da impedirne un regolare ricorso da parte dei lavoratori. In questo modo, ogni impresa ha tecnicamente facoltà di regolare le modalità di accesso ai congedi secondo le proprie esigenze produttive e tecnico-organizzative.

⁴⁵⁰ Una panoramica sulle criticità dei congedi all'art. 5 è contenuta in: C. ALESSI, *I congedi formativi. Commento agli artt. 5 e 6 della legge n 53/2000*, cit., pp. 1275-1289.

⁴⁵¹ Cfr. F. GUARRIELLO, *Trasformazioni organizzative e contratto di lavoro*, cit., p. 130, laddove viene ricordato che un requisito eccessivamente limitante per l'anzianità finirebbe per negare tale diritto alla formazione ai lavoratori più deboli sul mercato del lavoro, ovvero quelli contraddistinti da carriere lavorative più brevi.

⁴⁵² A tal riguardo si veda S. BORELLI, *Principi di non discriminazione e frammentazione del lavoro*, Torino, G. Giappichelli, 2007, che – richiamando la proliferazione di forme di impiego non tradizionale e precarie e i processi di segmentazione delle imprese tra le cause alla base del fenomeno della frammentazione del lavoro – sottolinea la necessità di una riflessione in merito alla diversificazione degli strumenti normativi di tutela.

⁴⁵³ In simili termini: C. ALESSI, *Professionalità e contratto di lavoro*, cit., p. 193.

stessa impresa. Sebbene la frammentazione delle carriere lavorative non costituisca al momento dell'introduzione una problematica accentuata, l'assenza di successivi interventi volti ad agevolare l'accesso dimostra una visione circoscritta circa le potenzialità future del congedo formativo, che proprio a causa dell'eccessiva anzianità di servizio richiesta genera una compressione dell'efficacia dei congedi per la formazione, nonché dell'approccio universalistico per tale diritto alla formazione.

In secondo luogo, l'assenza di una copertura finanziaria per i congedi all'art. 5 costituisce inevitabilmente, nonostante la conservazione del posto di lavoro, un disincentivo per i lavoratori⁴⁵⁴. Infatti, sebbene l'art. 7 della l. n. 53/2000 abbia cercato di ovviare a tale mancanza prevedendo la possibilità per i lavoratori in congedo formativo *ex art. 5 o 6* della medesima legge di richiedere un'anticipazione del TFR (o la fruizione di forme pensionistiche previdenziali complementari), tale disposizione appare comunque insufficiente a garantirne una piena fungibilità⁴⁵⁵. Del resto, sarà maggiormente difficile per il lavoratore sentirsi incentivato a continuare la propria formazione in assenza di adeguate coperture economiche⁴⁵⁶.

A tal riguardo, è stato inoltre sottolineato come l'assenza della retribuzione in tale forma di congedo abbia costituito motivo di impedimento per l'Italia per la sottoscrizione della Convenzione OIL n. 140/1974 sui congedi formativi retribuiti, dal momento che tale accordo definisce i congedi formativi come quelli riconosciuti

⁴⁵⁴ Il diritto al mantenimento dell'impiego durante il congedo al terzo comma non basta a rendere lo strumento realmente appetibile ai lavoratori proprio a causa dell'assenza della retribuzione. Cfr. F. TORELLI, *I congedi formativi ed il diritto alla formazione continua e permanente*, in R. DEL PUNTA, D. GOTTARDI, *I nuovi congedi. Commento alla legge 8 marzo 2000, n. 53 aggiornato con il T.U. per la tutela della maternità e paternità*, Milano, Il Sole24ore, 2001, p. 253.

⁴⁵⁵ Come sottolineato in: M. CORTI, *Anticipazione del trattamento di fine rapporto. Commento all'art. 7 della legge n. 53/2000*, in M. NAPOLI, M. MAGNANI, E. BALBONI (a cura di), *Congedi parentali, formativi e tempi della città. Commentario alla legge 8 marzo 2000, n. 53*, in *Le nuove leggi civili commentate*, n. 6, 2001, p. 1289 ss.

⁴⁵⁶ L'assenza di una copertura economica dei congedi all'art. 5, ovvero quelli nell'interesse del lavoratore, e la garanzia della copertura economica per quelli all'art. 6, solitamente nell'interesse datoriale, dimostra come il primo rischi di configurarsi come un diritto in secondo piano. Cfr. *ex plurimis*: F. TORELLI, *I congedi formativi e il diritto alla formazione continua e permanente*, cit., p. 253.

ai lavoratori per un periodo di tempo determinato, da fruire durante l'orario di lavoro e contraddistinti da adeguata copertura finanziaria⁴⁵⁷. Di conseguenza, è indubbio come l'assenza di adeguate coperture finanziarie per il diritto alla formazione insito nei congedi *ex art. 5* della l. n. 53/2000 finisca inevitabilmente per limitare l'effettiva possibilità del lavoratore di fruire liberamente di tale istituto⁴⁵⁸.

Tale criticità è inoltre accompagnata dal fatto che, oltre alle difficoltà sul piano economico e pratico dello strumento, il diritto al congedo formativo *ex art. 5* della l. n. 53/2000 appare svuotato dal requisito necessario dell'approvazione del datore di lavoro, potendo quest'ultimo differirne l'utilizzo o non accogliere direttamente la richiesta per "comprovate esigenze organizzative". In tal senso, la previsione di tali congedi sembra configurare un diritto alla formazione del lavoratore non solo subordinato al possesso di specifici requisiti e al rispetto di limiti numerici previsti in azienda, ma anche alla volontà del datore di lavoro in base alle esigenze tecnico-organizzative che possono comportare un rifiuto o un posticipo dell'esercizio di tale diritto⁴⁵⁹. Per questo motivo, sebbene al lavoratore risulti possibile ripresentare richiesta di congedo una volta estinte le cause tecnico-organizzative che ne avevano inizialmente comportato il rifiuto o posticipo⁴⁶⁰, non si potrebbe parlare di un diritto realmente potestativo⁴⁶¹, bensì di un «diritto a ricevere una risposta motivata»⁴⁶².

⁴⁵⁷ Così: C. ALESSI, *Professionalità e contratto di lavoro*, cit., p. 199.

⁴⁵⁸ Sebbene la logica del legislatore fosse quella di non voler aggravare eccessivamente la posizione datoriale, tale squilibrio costituisce un notevole disincentivo al ricorso ai congedi *ex art. 5*, che lascia solamente alla contrattazione collettiva la facoltà di prevedere forme di sostegno quali borse di studio. Cfr. A. LOFFREDO, *Diritto alla formazione e lavoro. Realtà e retorica*, cit., p. 197.

⁴⁵⁹ Cfr. F. TORELLI, *I congedi formativi e il diritto alla formazione continua e permanente*, cit., p. 231 ss.

⁴⁶⁰ Anche il rimando a tutto "l'arco dell'intera vita lavorativa" appare un elemento di perplessità, non essendo qui precisato se il congedo si riferisce allo stesso datore di lavoro o in generale.

⁴⁶¹ Sulla natura potestativa del diritto alla formazione all'art. 5, si veda: S. CIUCCIOVINO, *Apprendimento e tutela del lavoro*, cit., p. 18 ss.

⁴⁶² Così: G. ARRIGO, *I congedi formativi nella legge n. 53/2000*, in *Lavoro e Informazione*, n. 15-16, 2000, p. 10.

Alla luce di tali criticità, non può che confermarsi la «discrasia fra teorica e concreta fruibilità del congedo in esame, ad esclusivo vantaggio di quei soggetti che possano permettersi un'assenza dal lavoro, continuata o frazionata che sia, per ben 11 mesi, da dedicare ad attività formative che siano il frutto di scelte spiccatamente individuali»⁴⁶³. Del resto, i congedi formativi *ex art. 5* godono certamente di una minore appetibilità rispetto a quelli per la formazione continua all'art. 6 (o ai permessi di studio), essendo questi caratterizzati da maggiori garanzie e agevolazioni. Di conseguenza, le criticità non sono riscontrabili tanto nel fatto che tale diritto alla formazione sia vincolato a determinati requisiti o condizioni, quanto piuttosto nella pesantezza di tali requisiti di accesso, i quali, a seconda dell'onerosità per i lavoratori, possono difatti rendere scarsamente fruibile il diritto alla prova dei fatti⁴⁶⁴.

Per questo motivo, pur avendo i congedi formativi all'art. 5 della l. n. 53/2000 costituito in prima istanza un fondamentale passo per l'istituzione di un sistema di formazione continua in Italia⁴⁶⁵, viene comunque spontaneo rilevare come le criticità strutturali dell'istituto non permettano di poter parlare di uno strumento per l'accrescimento e la riqualificazione delle competenze dei lavoratori in chiave universalmente accessibile; ciò anche in considerazione della diffusione limitata dei congedi, nonché della minore attenzione rivolta in sede di rinnovo dei contratti collettivi dalle parti sociali verso la previsione di ulteriori elementi alla normativa di base⁴⁶⁶.

⁴⁶³ In questi termini: R. DEL PUNTA, L. LAZZERONI, M. L. VALLAURI, *I congedi parentali, Commento alla Legge 8 marzo 2000, n. 53*, Milano, Il Sole24ore, 2000, p. 95.

⁴⁶⁴ A cui si aggiunge, inoltre, il fatto che, sebbene la maggior parte dei percorsi formativi sia tarata su un arco pluriennale, il congedo per la formazione garantisce un massimo di undici mesi.

⁴⁶⁵ In tale prospettiva L. CALAFÀ, *Congedi e rapporto di lavoro*, cit., p. 68, laddove sottolinea che «il riconoscimento di un diritto all'accesso alla formazione permanente e continua concorre a far assumere alla formazione professionale le sembianze di un diritto individuale volto alla valorizzazione della personalità di chi lavora o di chi un lavoro è ancora alla ricerca, arrivando a togliere ogni rilevanza teorica all'aggettivo qualificativo (professionale) che ha tradizionalmente connotato la formazione».

⁴⁶⁶ Come sottolineato in: L. CALAFÀ, *I congedi formativi*, in *Contratti e contrattazione collettiva*, n. 4, 2001, pp. 57-58.

In tal senso, i congedi formativi non sono riusciti a valorizzare adeguatamente la professionalità dei lavoratori a causa delle varie limitazioni strutturali, che hanno finito per rendere i permessi di studio statutari e lo strumento delle 150 ore⁴⁶⁷ – verso i quali l’art. 5 della l. n. 53/2000 aveva adottato un approccio tributario – sicuramente più appetibili. Ciò proprio in funzione della copertura economica da questi garantita e che le disposizioni all’art. 7 della l. n. 53/2000 sull’anticipo del TFR non sono riuscite a garantire in modo adeguato.

3.2 Il riconoscimento del diritto alla formazione continua

Accanto alla previsione dei congedi all’art. 5 della l. n. 53/200, si collocano poi quelli per la formazione continua all’art. 6, che si contraddistinguono per una maggiore flessibilità nel ricorso allo strumento sotto il profilo dei destinatari e delle modalità operative⁴⁶⁸. Innanzitutto, tale previsione si apre con un richiamo al diritto individuale dei lavoratori ad accrescere le proprie competenze professionali mediante il proseguimento dei percorsi di formazione durante l’arco di tutta la vita⁴⁶⁹, stabilendo in particolare che i lavoratori, occupati e disoccupati, hanno diritto a continuare i percorsi di formazione per l’accrescimento professionale, rimandando a Stato, Regioni ed Enti locali il compito di assicurare un’offerta formativa adeguata a livello territoriale.

Appare dunque interessante sottolineare come i congedi all’art. 6 intendano riconoscere l’accesso ai percorsi di formazione continua tanto agli occupati, quanto ai disoccupati, pur non prevedendo in modo chiaro le specifiche modalità di accesso per questi ultimi⁴⁷⁰. Si ritiene altresì rilevante sottolineare come tale formazione possa corrispondere all’autonoma scelta del lavoratore o alla predisposizione dell’azienda tramite piani di formazione aziendali o territoriali concordati dalle

⁴⁶⁷ Cfr. A. LOFFREDO, *Considerazioni su diritto alla formazione e contratto di lavoro*, cit., p. 160.

⁴⁶⁸ Per una panoramica sui congedi all’art. 6, si veda: C. ALESSI, *Professionalità e contratto di lavoro*, cit., pp. 201-214; C. ALESSI, *I congedi formativi. Commento agli artt. 5 e 6 della legge n. 53/2000*, cit., pp. 1284-1289.

⁴⁶⁹ Cfr. A. LOFFREDO, *Diritto alla formazione e lavoro. Realtà e retorica*, cit., pp. 196-199.

⁴⁷⁰ Cfr. G. GORRETTA, *Sub artt. 5-8 l. n. 53/2000. I congedi per la formazione*, in M. MISCIONE (a cura di), *I congedi parentali. Commento alla legge n. 53/2000*, cit., pp. 97-99.

parti sociali (art. 118, l. n. 388/2000); in tal caso, gli interventi formativi rientranti nei piani aziendali o territoriali possono beneficiare dei finanziamenti dei Fondi Interprofessionali per la formazione continua⁴⁷¹.

Di conseguenza, simili congedi – prettamente concepiti nell’interesse della parte datoriale – prevedono maggiori tutele rispetto a quelli all’art. 5, tra cui è possibile annoverare *inter alia* la garanzia del reddito. Viene poi rimandato alla contrattazione collettiva (nazionale e decentrata) il compito di determinare con riguardo ai congedi per la formazione continua le modalità per l’individuazione dei lavoratori, gli elementi connessi all’orario di lavoro e alla retribuzione dei soggetti che partecipano ai percorsi di formazione e definire un monte ore per tali congedi⁴⁷².

Alla luce della suddetta formulazione, il riconoscimento del diritto di proseguire con la formazione per tutta la vita sia ai soggetti occupati che disoccupati si configura dunque come diritto alla formazione professionale di natura sociale, o meglio di un “diritto di cittadinanza”⁴⁷³ secondo il principio dell’art. 35 Cost. In tal senso, le previsioni all’art. 6 della l. n. 53/2000 sono «espressione di un diritto del lavoro molto più attento al ruolo della formazione professionale», dal momento che si sono formalmente occupate di assicurare l’elevazione professionale del lavoratore mediante il secondo comma dell’art. 35 Cost.⁴⁷⁴.

In tale prospettiva, mentre i congedi all’art. 5 sono principalmente indirizzati al conseguimento di un titolo di studio, quelli per la formazione continua assumono la funzione di ridurre il rischio di obsolescenza delle competenze professionali ed evitare una prematura espulsione dal mercato del lavoro. Di conseguenza, a prescindere che il percorso formativo sia stato scelto in piena autonomia dal

⁴⁷¹ In ogni caso, dovranno costituire corsi certificati, personalizzati e riconosciuti con il sistema dei crediti formativi nazionale ed europeo.

⁴⁷² Tra gli elementi necessariamente rimessi alla definizione della contrattazione collettiva, vi sono in particolare il monte orario per i congedi all’art. 6, la determinazione delle modalità di retribuzione e di orario per i soggetti che partecipano ai percorsi di formazione continua e i criteri di determinazione dei lavoratori che possono beneficiarne.

⁴⁷³ Così: C. ALESSI, *Professionalità e contratto di lavoro*, cit., p. 201.

⁴⁷⁴ In tal senso: A. LOFFREDO, *Considerazioni su diritto alla formazione e contratto di lavoro*, cit., p. 147 ss.

lavoratore o definita dalla parte datoriale attraverso i piani formativi aziendali o territoriali, è possibile qui riscontrare una formazione spendibile sia nell'ambito del proprio rapporto lavorativo, sia nel mercato del lavoro⁴⁷⁵.

Tuttavia, occorre sottolineare che anche i congedi all'art. 6 non sono esenti da criticità connesse alla formulazione normativa, dal momento che appaiono qui meno chiari e più ambigui nei contenuti⁴⁷⁶ rispetto a quelli per la formazione all'art. 5. Pertanto, pur ponendosi nell'ottica della formazione continua finanziabile dai fondi interprofessionali, l'assenza di previsioni specifiche circa le modalità dei congedi per la formazione continua rischia di inficiarne l'efficienza complessiva⁴⁷⁷.

Ne deriva dunque in conclusione come lo strumento dei congedi formativi ex artt. 5 e 6, nonostante il carattere innovativo presentato in fase di istituzione, rischi di non essere più adatto all'attuale contesto lavorativo e alla nuova frammentarietà del mercato del lavoro. In quest'ottica, sono necessari strumenti per la formazione dei lavoratori che garantiscano ai lavoratori la possibilità di attuare percorsi di accrescimento e riqualificazione professionale durante lo svolgimento del rapporto dal lavoro e in un'ottica di maggiore continuità. Sebbene la l. n. 53/2000 abbia rappresentato un concreto passo avanti nella definizione di un sistema per la formazione professionale continua nel Paese⁴⁷⁸, l'effettiva formulazione dei

⁴⁷⁵ In tal senso, si veda M. MAGNANI, *Organizzazione del lavoro e professionalità tra rapporti e mercato del lavoro*, cit., p. 173, in cui sottolinea come la formazione nei congedi all'art. 6 sia «finalizzata esclusivamente alla crescita di conoscenze professionali corrispondente prevalentemente, se non esclusivamente, all'interesse del datore di lavoro».

⁴⁷⁶ Le modalità operative e i criteri di applicazione sono infatti rimessi alla contrattazione collettiva e pertanto non immediatamente determinabili. Cfr. G. GORRETTA, *Sub artt. 5-8 l. n. 53/2000. I congedi per la formazione*, in M. MISCIONE (a cura di), *I congedi parentali. Commento alla legge n. 53/2000*, cit., p. 96 ss.

⁴⁷⁷ Appare inoltre incoraggiante che la formazione possa essere tanto scelta autonomamente dal lavoratore, quanto predisposta dalle imprese mediante il ricorso ai piani di formazione aziendale o territoriale disposti in accordo con le parti sociali. Cfr. A. OCCHINO, *Congedi parentali, familiari e formativi*, in M. NAPOLI, M. MAGNANI, E. BALBONI (a cura di), *Congedi parentali, formativi e tempi delle città*, in *Nuove leggi civili commentate*, n. 6, 2001, pp. 1258-1264.

⁴⁷⁸ Cfr. R. DEL PUNTA, *La nuova disciplina dei congedi parentali, familiari e formativi*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 2, I, 2000, p. 158 ss.; G. ARRIGO, *I congedi formativi nella legge n. 53/2000*, cit., pp. 9-16.

congedi formativi è infatti risultata a tratti lacunosa, portando così a una più difficoltosa fruizione da parte dei lavoratori, i quali ancora faticano a esercitare un effettivo diritto soggettivo alla formazione permanente.

4. I Fondi Paritetici Interprofessionali e il consolidamento del sistema di formazione continua dei lavoratori

In seguito all'introduzione dei congedi formativi come primo effettivo intervento per l'edificazione di un sistema di formazione professionale continua nell'ordinamento italiano⁴⁷⁹, le misure per lo sviluppo dell'accrescimento e della riqualificazione professionale in chiave di occupabilità dei lavoratori e maggiore competitività delle imprese hanno trovato un'ulteriore espansione con i c.d. "Fondi paritetici interprofessionali nazionali per la formazione continua". In particolare, l'art. 118 della l. n. 388/2000 ha introdotto tali enti paritetici dal carattere interprofessionale – ovvero riferiti a «ciascuno dei settori economici dell'industria, dell'agricoltura, del terziario e dell'artigianato» – e nazionale, sebbene sia possibile ricorrere anche a un'articolazione regionale o territoriale, al fine di promuovere la costante formazione dei lavoratori⁴⁸⁰.

In tale prospettiva, la funzione primaria dei Fondi Interprofessionali – costituiti dietro autorizzazione ministeriale⁴⁸¹ e mediante accordo interconfederale – è quella di occuparsi della gestione dei contributi obbligatori per l'assicurazione contro la disoccupazione involontaria (il c.d. "0,30%") versati dalle imprese⁴⁸² all'INPS ai

⁴⁷⁹ Sul tema: F. TORELLI, *Lo sviluppo della formazione continua in Italia*, cit., p. 198 ss.

⁴⁸⁰ In particolare, su un totale di diciannove fondi interprofessionali operativi ve ne sono sedici indirizzati a operai, impiegati e quadri (Fapi - Fondo formazione piccole medie imprese, Fba - Fondo Banche Assicurazioni, Fon.Coop, FonARCom, Fond.E.R. - Fondo Enti Religiosi, FondArtigianato, Fondimpresa, FondItalia - Fondo Formazione Italia, Fondo conoscenza, Fondolavoro, Fondoprofessioni, Fonservizi - Fondo formazione servizi pubblici industriali, Fonter, For.agri, For.Te. e FormAzienda), mentre ai dirigenti, per i quali è prevista la costituzione di fondi *ad hoc*, solamente tre (Fondir, Fondirigenti e Fondo Dirigenti PMI).

⁴⁸¹ A tal riguardo, Anpal ha l'onere di vigilare sulle attività e monitorare la gestione dei Fondi paritetici ai sensi dell'art. 9, comma 1, lett. n) del d.lgs. n. 150/2015.

⁴⁸² Nel caso in cui le imprese non abbiano segnalato direttamente a quale fondo intendano aderire ed erogare il contributo obbligatorio, le risorse saranno comunque versate al c.d. "Fondo di rotazione

sensi dell'art. 25, comma 4, della l. n. 845/1978, nonché programmare dei percorsi formativi per le imprese aderenti mediante il finanziamento, in parte o *in toto*, diretto delle aziende (conto individuale) o secondo un modello solidaristico (conto collettivo) basato su avvisi e specifici requisiti e finalità formative.

Al netto delle notevoli criticità sottolineate nel corso degli anni circa l'apparato gestionale e l'eccessiva burocratizzazione di tale istituto⁴⁸³, appare comunque doveroso sottolineare come i Fondi Interprofessionali, oltre ad essere il principale strumento per la formazione continua in Italia, abbiano contribuito a edificare i primi passi per il consolidamento della formazione nel contesto lavorativo⁴⁸⁴.

4.1 Il ruolo dei Fondi Paritetici Interprofessionali e la loro evoluzione storico-normativa

Al fine di comprendere pienamente la funzione strategica assegnata ai Fondi Interprofessionali, oltreché la relativa efficacia nel promuovere la formazione dei lavoratori, appare necessario soffermarsi sull'evoluzione storico-normativa che ne ha interessato la disciplina nel corso degli anni⁴⁸⁵. Il tentativo di edificare un reale sistema per la formazione professionale continua nell'ordinamento italiano⁴⁸⁶ ha iniziato a prendere gradualmente forma con l'intervento della l. n. 845/1978, che ha confermato l'impegno dello Stato nella promozione della formazione e dell'accrescimento professionale in funzione degli artt. 3, 4, 35 e 38 Cost., ovvero come strumenti di politica attiva per favorire la ricollocazione dei soggetti a rischio di esclusione dal mercato del lavoro e lo sviluppo economico e occupazionale alla luce dell'evoluzione del progresso tecnologico.

per la formazione professionale e per l'accesso al Fondo sociale europeo" (art. 9, comma 5, della l. n. 236/1993), che andrà a suddividerne le risorse in base alle due principali finalità.

⁴⁸³ Cfr. *infra* Capitolo 2, Paragrafo 4.1, p. 126 ss.

⁴⁸⁴ Cfr. G. DI CORRADO, *I Fondi Paritetici Interprofessionali*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, n. 12, 2016, p. 785 ss.

⁴⁸⁵ Cfr. S. CIUCCIOVINO, *Apprendimento e tutela del lavoro*, cit., pp. 76-86.

⁴⁸⁶ Cfr. M. CORTI, *L'edificazione del sistema italiano di formazione continua dei lavoratori*, cit. p. 196 ss.

Tali impulsi in materia di finanziamento degli interventi formativi dei lavoratori sono stati poi recepiti sia dal Protocollo Giugni-Ciampi del 23 luglio 1993 circa la programmazione di un Fondo per la formazione professionale d'intesa con le Regioni⁴⁸⁷, sia dal Patto per il lavoro del 24 settembre 1996 riguardo l'introduzione di un effettivo sistema di alternanza lavoro-formazione⁴⁸⁸. In particolare, tali accordi sono poi culminati in un processo di riorganizzazione della formazione professionale ad opera dall'art. 17 della l. n. 196/1997⁴⁸⁹, che, *inter alia*, ha destinato il contributo dello 0,30% derivante dall'assicurazione obbligatoria versata dai datori di lavoro all'INPS contro la disoccupazione involontaria (art. 25, comma 4, della l. n. 845/1978) al finanziamento degli «interventi di formazione dei lavoratori nell'ambito di piani formativi aziendali o territoriali concordati tra le parti sociali, con specifico riferimento alla formazione di lavoratori in costanza di rapporto di lavoro, di lavoratori collocati in mobilità, di lavoratori disoccupati per i quali l'attività formativa è propedeutica all'assunzione».

In tale prospettiva, la disciplina “embrionale” dei Fondi Interprofessionali ha gradualmente acquisito maggiore organicità⁴⁹⁰, andando tuttavia al contempo a

⁴⁸⁷ In seguito, con la l. n. 236/1993 è stato introdotto all'art. 9 il “Fondo di rotazione per la formazione professionale e per l'accesso al Fondo sociale europeo” per finanziare gli interventi formativi dei lavoratori, che ha ripartito le risorse provenienti dal contributo dello 0,30% in 1/3 per il Fondo per la formazione professionale fondo e 2/3 per il Fondo sociale europeo.

⁴⁸⁸ A tal riguardo, il Patto del 1996 ha difatti previsto sia la successiva predisposizione di un fondo interprofessionale per promuovere percorsi formativi mediante appositi piani formativi (territoriali o aziendali) concordati con le parti sociali, sia un diritto all'accrescimento professionale per i lavoratori che non fosse esclusivamente correlato al fabbisogno delle imprese. Cfr. M. CORTI, *L'edificazione del sistema italiano di formazione continua dei lavoratori*, cit., p. 167 ss.; T. TREU, *Il patto sul lavoro di Milano: un modello di concertazione in stile europeo*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 2, 2000, p. 124; R. SANTUCCI, *La formazione nel patto per il lavoro del 24 settembre 1996*, in L. ZOPPOLI (a cura di), *Sistema formativo, impresa e occupazione*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane, 1998, p. 137 ss.; U. ROMAGNOLI, *Il patto per il lavoro: quale lavoro?*, in *Lavoro e diritto*, n. 3, 1997, p. 457 ss.

⁴⁸⁹ Cfr. P. A. VARESI, *Commento all'art. 17, l. n. 196/1997. Il riordino della formazione professionale*, cit., p. 1359 ss.

⁴⁹⁰ Sempre all'art. 17 viene previsto che «le risorse di cui alla presente lettera confluiranno in uno o più fondi nazionali, articolati regionalmente e territorialmente aventi configurazione giuridica di

concentrarsi sulla formazione dei lavoratori in costanza di rapporto di lavoro. In particolare, sebbene l'idea del Fondo Interprofessionale per la formazione continua fosse stato già contemplato dal Patto per lo sviluppo e l'occupazione del 22 dicembre 1998 tra gli obiettivi per promuovere l'occupabilità dei lavoratori dipendenti (operai, impiegati, quadri, dirigenti, soci lavoratori delle cooperative), è solamente con l'art. 118 della legge 388/2000 che seguirà un'ufficiale istituzionalizzazione dei Fondi Paritetici Interprofessionali e il relativo consolidamento del sistema di formazione continua in Italia⁴⁹¹.

Tale primo entusiasmo⁴⁹² verso l'edificazione di un sistema organizzato per la formazione continua con i Fondi Interprofessionali – successivamente integrato con l'estensione dei finanziamenti per i piani formativi a livello tanto individuale che aziendale, territoriale o settoriale (art. 48, l. n. 289/2002)⁴⁹³ e l'effettiva resa operativa dal 2004 in seguito ai decreti nn. 148/2003, 351/2003⁴⁹⁴ e 133/2004 – è

tipo privatistico e gestiti con partecipazione delle parti sociali; dovranno altresì essere definiti i meccanismi di integrazione del fondo di rotazione».

⁴⁹¹ Sulle ragioni del ritardo di tale implementazione rispetto al Patto del 1998: F. TORELLI, *Lo sviluppo della formazione continua in Italia*, cit., pp. 198-199.

⁴⁹² Cfr. G. PROIA, *I Fondi Interprofessionali per la formazione continua: natura, problemi, prospettive*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 2, 2006, pp. 470-482

⁴⁹³ Tale articolo è stato tuttavia giudicato illegittimo sul piano costituzionale nella parte in cui non vengono garantiti adeguati strumenti per una "leale collaborazione fra Stato e Regioni". Cfr. C. Cost. 28 gennaio 2005, n. 51, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3, 2005, p. 822 ss., con nota di S. SCAGLIARINI, *La formazione professionale tra Stato e Regioni: alcuni importanti chiarimenti*.

⁴⁹⁴ Sempre nel 2003, il sistema di formazione professionale continua si è ulteriormente consolidato con l'art. 12, comma 4, del d.lgs. n. 276/2003, che ha introdotto i c.d. "fondi bilaterali". Tali organismi, ovvero Forma.Temp, si occupano in particolare dei percorsi formativi dei lavoratori somministrati, per i quali le agenzie di somministrazione versano un contributo del 4% delle retribuzioni lorde al fine di finanziare l'accrescimento e la riqualificazione professionale sulla base dell'attuale fabbisogno formativo. Cfr. A. D'ASCENZO, *La formazione nel settore della somministrazione di lavoro in Italia*, in *Professionalità Studi*, n. 2, vol. I, 2017, p. 89 ss.; M. PEDRAZZOLI, *Art. 12. Fondi per la formazione e l'integrazione del reddito*, in L. MONTUSCHI, P. BELLOCCHI, R. DEL PUNTA, P. ICHINO, F. LISO, A. MARESCA, L. NOGLER, M. PEDRAZZOLI, R. ROMEI, P. TULLINI, C. ZOLI (a cura di), *Il nuovo mercato del lavoro. Commentario al d.lgs. 10 settembre 2003, n. 276*, Bologna, Zanichelli, 2004, p. 157 ss.; G. MARTINENGO, *Enti bilaterali: appunti per la discussione*, in *Lavoro e diritto*, n. 2, 2003, p. 178 ss.

comunque stato tuttavia smorzato dai molteplici cambiamenti vissuti dalla fattispecie e le relative criticità⁴⁹⁵, soprattutto a causa dell'eccessiva burocratizzazione intorno ai fondi e del ruolo non adeguatamente sfruttato a livello governativo. Indubbiamente, la normativa dei Fondi Interprofessionale è andata gradualmente evolvendosi secondo una logica di maggiore flessibilità gestionale e promozione della formazione continua a uno numero sempre maggiore di beneficiari⁴⁹⁶. Ciò appare infatti riscontrabile nella possibilità di trasferire le risorse versate da un fondo all'altro – permettendo così di accrescere la concorrenza tra i vari Fondi Interprofessionali secondo una logica di maggiore efficienza dei servizi erogati – ex l. n. 2/2009⁴⁹⁷, nonché nell'estensione della formazione continua dei fondi anche ad apprendisti e titolari di co.co.pro con la l. n. 148/2011.

Tuttavia, il processo evolutivo è stato fin dal 2005 altresì oggetto di un crescente controllo circa le modalità gestionali, contabili ed amministrative, che ha dato luogo ad un complesso e duraturo contenzioso circa la natura degli organismi paritetici come istituti di diritto privato o pubblico⁴⁹⁸. Quest'ultimo, che ne ha

⁴⁹⁵ A tal riguardo: C. FRANZOSI, D. PREMUTICO, *Analisi del sistema dei fondi interprofessionali e possibili prospettive*, in *Professionalità Studi*, n. 2, vol. I, 2017, p. 26 ss.; G. GALVAN, *Il vuoto normativo ed il dibattito sui fondi interprofessionali*, in *Professionalità Studi*, n. 2, vol. I, 2017, p. 111 ss.

⁴⁹⁶ Cfr. P. FIORENTINO, *I Fondi interprofessionali*, in M. MAGNANI, A. PANDOLFO, P. A. VARESI (a cura di), *Previdenza, mercato del lavoro, competitività. Commentario alla legge 24 dicembre 2007, n. 247 e al decreto legge 25 giugno 2008, n. 112, convertito nella legge 6 agosto 2008, n. 133*, Torino, G. Giappichelli, 2008, p. 189 ss.

⁴⁹⁷ Oltre agli interventi di sostegno al reddito per i lavoratori disoccupati o con rischio di esclusione dal mercato del lavoro introdotti in seguito alla l. n. 183/2010: D. GAROFALO, *Il fondo (di rotazione) per la formazione professionale alla luce del Collegato Lavoro 2010*, in M. MISCIONE, D. GAROFALO (a cura di), *Il Collegato Lavoro 2010*, Milano, IPSOA, 2011, pp. 469-491; D. GAROFALO, *Il fondo (di rotazione) per la formazione professionale: il procurato "nanismo finanziario" del sistema di formazione professionale*, in AA.VV., *Studi in onore di Tiziano Treu. Lavoro, istituzioni, cambiamento sociale*, vol. III, Napoli, Jovene, 2011, pp. 1203-1222.

⁴⁹⁸ Per la ricostruzione del complesso e lungo contenzioso circa la natura di istituto pubblico o privato dei fondi interprofessionali, si rimanda *ex multis* a: G. GALVAN, *Il vuoto normativo ed il dibattito sui fondi interprofessionali*, cit., p. 111 ss.; M. FAIOLI, *Fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua e inapplicabilità dell'art. 6, co. 2, d.l. n. 78/2010*, in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, n. 5, 2012, p. 395 ss.; M. SQUEGLIA, *Contribuzione dei fondi paritetici*

indubbiamente complicato le finalità e le modalità operative a causa dell'incertezza circa la natura di istituto pubblico o privato dei fondi interprofessionali, nonché dell'origine, della destinazione e delle modalità di gestione della relativa contribuzione obbligatoria, ha si è risolto da ultimo con la Circolare n. 10 del 18 febbraio 2016 del Ministero del Lavoro e delle politiche sociali⁴⁹⁹ che ha sottolineato come i Fondi Interprofessionali, nonostante il formale riconoscimento come soggetti privati, debbano seguire le procedure di aggiudicazione in materia di appalti pubblici tipiche del Codice dei Contratti pubblici per l'affidamento dei contratti di formazione professionale⁵⁰⁰, mentre le attività di finanziamento dei piani formativi (conto formazione o conto sistema) ne sarebbero escluse.

Sono stati inoltre oggetto di un graduale processo di marginalizzazione e drenaggio delle risorse inizialmente riconosciute dal contributo dello 0,30%, che solo recentemente ha trovato una parziale inversione. In tal senso, la l. n. 92/2012 ha previsto all'art. 3, comma 4, la possibilità di costituire fondi di solidarietà bilaterali per i settori in cui non sono previste le tradizionali misure di integrazione salariale, specificando poi al comma 13 come in questi possano altresì confluire su

interprofessionali per la formazione continua e ricorso all'articolo 6, comma 2, decreto legge n. 78/2010, in Diritto delle Relazioni Industriali, n. 2, 2012, p. 544 ss.; M. T. SAFFIOTI, I Fondi Interprofessionali per la formazione continua tra Stato, Regioni e normativa comunitaria, in Il Diritto del Lavoro, n. 3, 2005, pp. 283-297; P. TIRABOSCHI, Contratto di inserimento, Fondi Interprofessionali, disciplina degli aiuti di Stato, in Diritto delle Relazioni Industriali, n. 1, 2004, p. 91.

⁴⁹⁹ Tale circolare faceva seguito alla lettera del 15 gennaio 2016 di Anac, in cui veniva sottolineato come i Fondi Interprofessionali perseguano interessi e amministrino risorse secondo modalità che inducano a qualificarli come organismi di diritto pubblico. Posizioni già condivise dal Consiglio di Stato nelle sentenze nn. 01923/2015 e 4304/2015 in merito alla natura del contributo obbligatorio gestito dai Fondi Paritetici Interprofessionali. Cfr. L. CASANO, *Fondi interprofessionali e politiche attive: marcia indietro del Governo, brusca frenata del Consiglio di Stato*, in *Bollettino ADAPT*, n. 36, 19 ottobre 2015, pp. 1-3.

⁵⁰⁰ Come poi ribadito nella nota del 29 aprile 2016 dell'Antitrust, laddove viene confermato come i fondi paritetici interprofessionali siano da «considerarsi, ai sensi della normativa in materia di appalti pubblici, alla stregua di organismi di diritto pubblico, essendo per tale via tenuti ad applicare le pertinenti disposizioni legislative in punto di attivazione di procedure ad evidenza pubblica improntate a requisiti di trasparenza, imparzialità, proporzionalità e parità di trattamento».

intesa delle parti anche le risorse dell'eventuale fondo interprofessionale onde garantire la tutela dei lavoratori nei casi di sospensione o riduzione temporanea dell'attività lavorativa contemplati dalla normativa dell'integrazione salariale ordinaria (o straordinaria). Tale intervento è stato poi seguito da successivi prelievi dai contributi dello 0,30%⁵⁰¹, che nel 2013 ha privato i fondi Paritetici Interprofessionali di circa 189 milioni di euro rispetto alle regolari spettanze per finanziare l'istituto della Cassa Integrazione in Deroga (art. 4, comma 1, lett. b) d.lgs. 54/2013) e nel 2014, sempre per finalità analoghe, di circa 94 milioni. È poi con il d.lgs. n. 190/2014 che dal 2015 sarà ridotto il gettito complessivo delle risorse dei Fondi Interprofessionali – stavolta senza alcuna specifica circa le finalità di tale decurtazione se non quella della disposizione delle risorse per lo Stato – di circa il 20% (20 milioni per il 2015 e dal 2016 circa 120 milioni all'anno)⁵⁰².

In tale prospettiva, la riduzione delle risorse dei Fondi Interprofessionali, ovvero il taglio del contributo dallo 0,30% allo 0,19%, per finanziare misure di politica passiva come la cassa integrazione in deroga è stata percepita dalle parti sociali non solo come una legittimazione a utilizzare quanto destinato all'accrescimento e alla riqualificazione professionale dei lavoratori per finalità differenti da quelle della formazione, ma anche come un indebolimento dell'autonomia nella gestione delle attività formative dei fondi⁵⁰³.

⁵⁰¹ Così facendo, si è assistito a un primo forte dirottamento delle risorse per la formazione continua per finanziare le integrazioni salariali.

⁵⁰² Per la ricostruzione in merito si veda: G. GALVAN, *Il vuoto normativo ed il dibattito sui fondi interprofessionali*, cit., p. 122.

⁵⁰³ Tale sfiducia nei confronti della gestione delle risorse da parte dei Fondi Interprofessionali appariva del resto già evidente nell'assenza di un reale ruolo all'interno del nuovo sistema di apprendimento permanente ad opera della l. n. 92/2012. Cfr. G. BERTAGNA, L. CASANO, M. TIRABOSCHI, *Apprendimento permanente e certificazione delle competenze*, cit., p. 392 ss.; E. CARMINATI, L. CASANO, M. TIRABOSCHI, *L'intervento sui fondi interprofessionali per la formazione continua. I nuovi fondi di solidarietà*, in M. MAGNANI, M. TIRABOSCHI (a cura di), *La nuova riforma del lavoro. Commentario alla legge 28 giugno 2012, n. 92 recante disposizioni in materia di riforma del mercato del lavoro in una prospettiva di crescita*, Milano, Giuffrè, 2012, pp. 383-391.

4.2 Prospettive di sviluppo e criticità dei Fondi Interprofessionali: uno sguardo al modello francese

In tale prospettiva, al netto delle recenti modifiche⁵⁰⁴, lo stratificato processo evolutivo della normativa in materia formazione continua nell'ordinamento italiano permette di comprendere come, nonostante le parziali inversioni di tendenza circa la gestione e le finalità dei Fondi Interprofessionali – soprattutto intercorse in prevalenza tra il 2012 e il 2015 – e la natura privatistica o pubblicistica degli stessi, l'accrescimento professionale dei lavoratori abbia continuato a essere considerato un rilevante strumento per l'accrescimento dell'occupabilità⁵⁰⁵. In tal senso, tale centralità può essere riscontrata non solo nel ruolo affidato dal d.lgs. n. 150/2015⁵⁰⁶, con l'inserimento dei fondi nella “Rete Nazionale dei servizi per le politiche del lavoro”⁵⁰⁷ ma anche nell'entità delle risorse finanziarie versate dall'Inps annualmente amministrate⁵⁰⁸.

⁵⁰⁴ Con la circolare Anpal n. 1 del 10 aprile 2018, sono stati forniti maggiori chiarimenti circa la gestione delle risorse dei Fondi e la condivisione dei piani di formazione tra le parti sociali, che «deve essere ricercata prioritariamente al livello di rappresentatività corrispondente alla dimensione del Piano Formativo presentato (rappresentanze aziendali per i Piani aziendali, rappresentanze territoriali per i Piani territoriali, ecc.)».

⁵⁰⁵ Per una disamina sulle criticità nell'accesso delle imprese ai fondi interprofessionali: G. GALVAN, *I Fondi Interprofessionali cosa sono, cosa offrono, come funzionano*, Milano, Franco Angeli, 2014.

⁵⁰⁶ Sul tema: L. CASANO, *Il sistema della formazione continua nel decreto legislativo n. 150/2015*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 2, 2016, p. 455 ss.; L. CASANO, *Il sistema della formazione: fondi interprofessionali, certificazione delle competenze*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act. Commento sistematico ai decreti legislativi nn. 22, 23, 80, 8, 148, 149, 150 e 151 del 2015 e delle norme di rilievo lavoristico della legge 28 dicembre 2015, n. 208 (legge di stabilità per il 2016)*, Milano, Giuffrè, 2016, pp. 471-484.

⁵⁰⁷ A ciò si aggiunge l'inclusione ex l. n. 26/2019 (art. 8, comma 2) dei Fondi Interprofessionali tra gli enti abilitati alla stipula del patto per la formazione per dei beneficiari del Reddito di Cittadinanza, ovvero nella definizione dei percorsi di accrescimento e riqualificazione professionale.

⁵⁰⁸ Le risorse derivanti dal contributo dello 0,30% (al netto dei costi amministrativi) hanno contribuito negli anni a formare un cospicuo tesoretto per il finanziamento dei percorsi di formazione continua, che Anpal stima su una media annua di circa 510 milioni di euro nel periodo 2004-2019 – con un incremento a quasi 655 milioni dal 2016 al 2019 – e un totale di circa 8,7

Ad ogni modo, vi sono ancora differenti criticità che il sistema di formazione continua dovrebbe superare al fine di rendere maggiormente sistematica la propria funzione. Tra queste, si può annoverare innanzitutto il fatto che, nonostante la l. n. 2/2009 abbia contribuito a generare un clima di maggiore competizione tra i fondi in virtù della mobilità delle risorse, la portabilità dei contributi versati prevista all'art. 19, comma 7-bis si applichi alle sole imprese che non rientrino nella definizione comunitaria di micro e piccola impresa⁵⁰⁹, Tali vincoli, considerando che secondo il tessuto produttivo italiano è composto per la stragrande maggioranza da piccole imprese⁵¹⁰, costituiscono indubbiamente una forte limitazione alla capacità decisionale delle piccole imprese dinnanzi ai fondi.

Un simile effetto si verifica nella suddivisione dei canali di finanziamento, vale a dire tra conto formazione aziendale (Cfa) – ovvero il finanziamento diretto tramite i versamenti erogati dall'azienda al Fondo – e il conto sistema, basato invece su un modello che prevede la partecipazione ad avvisi tarati su dato settore o territorio con specifici requisiti e beneficiari e con graduatorie di merito⁵¹¹. In tal senso, le modalità di finanziamento qui previste possono comportare disuguaglianze tra imprese, dal momento che quelle di minori dimensioni rischiano di venire penalizzate dal sistema dei conti aziendali a causa delle minori possibilità in materia di risorse accumulabili. Ciò è dovuto in particolare al fatto che, stimando un

miliardi dal 2004 al 2020. Cfr. ANPAL, INAPP, *XX/XXI Rapporto sulla formazione continua. Annualità 2018-2019-2020*, Roma, Biblioteca Anpal, n. 20, 2021, pp. 123-133.

⁵⁰⁹ Il trasferimento riguarda inoltre il 70% delle risorse accumulate nel triennio precedente – al netto di quanto già impiegato per la formazione di percorsi formativi – e deve corrispondere almeno a 3000 euro.

⁵¹⁰ In base ai rilevamenti del rapporto Istat del 2016, su circa 4,39 milioni imprese le grandi imprese (oltre duecentocinquanta addetti) costituiscono solo lo 0,1%, mentre quelle che fino a nove dipendenti rappresentano circa il 95,2%. Sulle ricadute di tale condizione del tessuto produttivo su formazione, innovazione e sviluppo si veda: L. GAETA, *Storia (illustrata) del diritto del lavoro italiano*, Torino, G. Giappichelli, 2020, p. 180.

⁵¹¹ Sussiste inoltre in alcuni casi il modello del progetto formativo individuale (o *voucher* formativo), in cui i Fondi Interprofessionali finanziano, parzialmente o totalmente, la partecipazione a un corso formativo individualmente scelto per il dipendente dell'impresa aderente al fondo.

versamento annuo di circa 30 euro per singolo lavoratore⁵¹², appare immediato come le imprese di piccole dimensioni – che costituiscono la stragrande maggioranza del tessuto produttivo del Paese – potranno accantonare ogni anno risorse pari a poche centinaia di euro, difatti non arrivando a vantare le risorse necessarie per la formazione anche di uno solo lavoratore (ovvero circa 500-600 euro)⁵¹³.

In tale prospettiva, il conto formativo aziendale non risulta la soluzione più vantaggiosa per le aziende di piccole dimensioni, che preferiscono la formula dei Conti Sistema e del modello ad avviso pubblico per via delle differenti esigenze imprenditoriali da esse vantate⁵¹⁴, aspetto confermato dal tasso di adesione ai piani di finanziamento. In particolare, è stato osservato come⁵¹⁵ per il 2019 le attività con meno di dieci dipendenti aderiscano in larga misura al sistema avvisi (44%) e non trovino convenienza nel modello del conto formativo aziendale (8,4%), mentre quelle di grandi dimensioni siano nettamente improntate sulla modalità di conto (29%-34,2%) e scarsamente interessate all'opzione solidaristica (5,8%-13,4%).

Tale risultato conferma indubbiamente come il sistema degli avvisi sposi perfettamente la logica solidaristica che permette alle imprese di piccole e medie dimensioni di accedere a maggiori occasioni di formazione continua rispetto a quanto potrebbero con il modello dei conti formativi aziendali. Ad ogni modo, anche il sistema ad avviso potrebbe non garantire un'adeguata accessibilità, soprattutto laddove le imprese di piccole dimensioni riscontrano notevoli problemi di accessibilità ai fondi dovuti non solo alla mole di tempo che l'accesso alle risorse

⁵¹² Ovvero il contributo dello 0,30% al netto dei costi amministrativi e di gestione dei Fondi Interprofessionali (20%) e della trattenuta straordinaria prevista dal 2015 (20%).

⁵¹³ Cfr. P. NICOLETTI, D. NOBILI, *Formazione continua e Responsabilità sociale d'impresa: un'indagine sui Piani formativi dei Fondi paritetici interprofessionali (2018-2020)*, Roma, Inapp Paper, n. 34, 2022, p. 21 ss.

⁵¹⁴ Cfr. F. MAINO, R. RIZZA, *Le piccole e medie imprese incontrano il welfare: nuove opportunità di tutela dei lavoratori e di crescita per l'azienda e il territorio?*, in *Stato e Mercato*, n. 2, 2018, pp. 197-224.

⁵¹⁵ Situazione già più bilanciata invece per quelle tra dai dieci ai quarantanove addetti, in cui l'adesione è abbastanza bilanciata tra avvisi (36,8%) e conti (28,4%). Si veda: ANPAL, INAPP, *XX/XXI Rapporto sulla formazione continua. Annualità 2018-2019-2020*, cit., p. 171.

e l'erogazione della formazione implicherebbe a livello di tempo lavorativo, ma anche in termini di costi aggiuntivi e possibili incompatibilità tra un dato progetto formativo o fondo potrebbe con l'orientamento politico-sindacale presente in azienda. In tal senso, la lunghezza e complicatezza dell'*iter* burocratico per l'accesso alla formazione potrebbe costituire un disincentivo, specie se le risorse accumulate dall'impresa sono di modesta entità. Per questo motivo, non essendo una formazione immediatamente azionabile dal lavoratore ma dall'impresa e soggetta a limitazioni strutturali dipese dall'abilità del datore di lavoro di relazionarsi ai Fondi Paritetici Interprofessionali, non si può parlare di una concreta soluzione per garantire l'assolvimento del diritto alla formazione del lavoratore.

Inoltre, nonostante il graduale adeguamento dei percorsi formativi e del fabbisogno delle competenze nel mercato del lavoro grazie a processi sempre più innovativi⁵¹⁶, appare sempre più necessario superare l'ingessatura caratteristica dei Fondi non solo per quanto riguarda la questione delle modalità di accesso alla formazione, ma anche secondo una maggiore concezione incentrata su lavoratore. Appare necessario, in sintesi, spostare l'attenzione dalla figura dell'impresa a quella del singolo lavoratore, ovvero il soggetto diretto interessato della formazione e al quale andrebbe garantita la portabilità dei propri contributi formativi.

Risulta dunque necessario un cambiamento a livello gestionale della formazione professionale continua dei fondi⁵¹⁷ come già verificatosi, ad esempio, nell'ordinamento francese⁵¹⁸ in seguito all'introduzione della c.d. "*Loi avenir*

⁵¹⁶ Cfr. M. RESCE, M. VITOLO, *Fondi interprofessionali per le aziende e il lavoro del futuro: quale formazione 4.0?*, in *Professionalità Studi*, n. 1, vol. II, 2017, p. 51 ss.; B. SCUOTTO, *La formazione nell'era dell'innovazione continua e il modello Fondimpresa*, in *Professionalità Studi*, n. 1, vol. II, 2017, p. 78 ss.. È possibile, inoltre, osservare un celere adattamento ai cambiamenti richiesti dal contesto socioeconomico, laddove con la circolare n. 4 del 28 dicembre 2020 ha superato le tradizionali limitazioni alla percentuale di formazione erogabile a distanza (FAD) mediante puntuali indicazioni sulle modalità di controllo e maggiore flessibilità nell'erogazione della formazione per venire incontro alle complicazioni generate dal contesto pandemico da Covid-19.

⁵¹⁷ Cfr. L. CASANO, M. TIRABOSCHI, *Fondi interprofessionali da ripensare per una moderna organizzazione del mercato del lavoro*, in *Professionalità Studi*, n. 1, vol. II, 2017, pp. 1-7.

⁵¹⁸ Cfr. L. CASANO, *Ripensare i Fondi Interprofessionali per la formazione continua: uno sguardo ai progetti di riforma francesi*, in *Bollettino ADAPT*, n. 12, 26 marzo 2018; L. CASANO, *Formazione*

professionnel”, che dapprima con la modifica del *droit individuel à la formation* (DIF) e poi con il *compte personnel de formation* (CPF)⁵¹⁹ ha inteso preferire una logica incentrata sulla responsabilizzazione e sull’autonomia dei lavoratori nelle proprie scelte professionali. Ciò è avvenuto grazie a una ridefinizione delle modalità di accesso alla formazione continua e al superamento delle barriere strutturali preesistenti, rendendo così il reale beneficiario della formazione continua il lavoratore, sia esso occupato o disoccupato, e non solo l’impresa.

Indubbiamente, un primo passo avanti verso una logica di mercato del lavoro è avvenuto con l’attribuzione *ex art. 8* della richiamata l. n. 26/2019 della possibilità per i Fondi interprofessionali di stipulare con i Centri di impiego i patti di formazione per i beneficiari del Reddito di cittadinanza⁵²⁰, ovvero mediante appositi avvisi pubblici finalizzati a un percorso formativo individualizzato per la riqualificazione e ricollocazione del lavoratore. In questo modo, si è inteso attuare veramente ritornare a quella logica di formazione continua che nell’ordinamento italiano veniva auspicata dalla l. n. 845/1978, ovvero uno strumento per favorire la ricollocazione dei soggetti a rischio di esclusione dal mercato del lavoro e lo sviluppo economico e occupazionale alla luce dell’evoluzione del progresso tecnologico riconosciuta al lavoratore occupato o disoccupato⁵²¹.

Sebbene sia impresa assai ardua replicare un modello di formazione continua articolato su una rete di molteplici organismi bilaterali e istituzioni come quello francese – da cui i Fondi Interprofessionali traggono ispirazione per quanto riguarda

e instabilità del lavoro: una sfida impossibile? I fondi bilaterali per la formazione dei lavoratori tramite agenzia in Italia e in Francia, Milano, Franco Angeli, 2013, p. 165 ss.

⁵¹⁹ Cfr. *infra* Capitolo 3, Paragrafo 3.3, p. 296 ss.

⁵²⁰ Nel caso in cui il processo di riqualificazione e ricollocazione si concluda con un inserimento a tempo indeterminato, il Fondo Interprofessionale riceverà poi metà dell’importo del sussidio mensile percepito dal beneficiario.

⁵²¹ Tale obiettivo è stato parzialmente conseguito anche con l’art. 1, comma 241, della l. n. 234/2021, che ha consentito ai Fondi Interprofessionali di «finanziare, in tutto o in parte, piani formativi aziendali di incremento delle competenze dei lavoratori destinatari di trattamenti di integrazione salariale in costanza di rapporto di lavoro». Cfr. P. A. VARESI, *Una nuova stagione per le politiche attive del lavoro. Le prospettive tra azioni dell’Unione europea e riforme nazionali*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1, 2022, p. 105.

il modello francese degli *Organisme paritaire collecteur agréé* (OPCA) –, il superamento dell'attuale modello appare una tappa obbligata per abbracciare la logica dei mercati transizionali del lavoro. Specie considerando come, nonostante il *trend* sia gradualmente crescente, la formazione dei soggetti occupati (età 25-64 anni) riguardi ad oggi circa 2,6 milioni di persone per un 8,1% totale di partecipazione ad attività formative nel 2019, dato sotto la media europea e che si sostanzia notevolmente dal quasi 20% riscontrabile in Francia.

Ad ogni modo, l'aumento del numero di imprese aderenti ai Fondi Interprofessionali e di piani formativi approvati⁵²² lascia ben sperare che tale fenomeno venga altresì accompagnato da modifiche strutturali nell'organizzazione dei canali di formazione continua. In tale ottica, un primo passo nella riforma dell'attuale ecosistema dei Fondi Interprofessionali potrebbe essere una maggiore promozione del *voucher* formativo individuale sulla base del fabbisogno professionale specificatamente nell'interesse del lavoratore, responsabilizzando così i lavoratori tanto nella scelta, quanto nell'utilizzo dei propri contributi versati dal datore di lavoro. A questa si aggiunge inoltre la necessità di una crescente trasparenza circa le opportunità formative dei Fondi Interprofessionali, in modo da favorire un aumento del tasso di partecipazione alle attività formative anche dalle microimprese⁵²³.

⁵²² In base all'analisi dei dati del 2019, sono state rilevate circa 750.000 imprese aderenti ai Fondi Paritetici Interprofessionali per un totale di quasi 9,83 milioni di dipendenti, di cui 1,75 milioni sono stati coinvolti nei percorsi di formazione continua grazie ad oltre 50.000 piani formativi approvati. Cfr. INAPP, *Rapporto INAPP 2022. Lavoro e formazione: l'Italia di fronte alle sfide del futuro*, Soveria Mannelli, Rubbettino, 2022, p. 162.

⁵²³ Cfr. V. FERRI, G. TESAURO, *I Fondi interprofessionali nella Strategia d'Impresa*, in *Sinapsi*, n. 1, VIII, 2018, pp. 49-59; C. VALSEGA, *Perché è (sempre più) importante parlare di formazione continua: ruolo, strategie ed evoluzione dei fondi interprofessionali*, in *Professionalità Studi*, n. 2, vol. I, 2017, p. 19 ss.

5. La disciplina dello *ius variandi* alla luce del d.lgs. n. 81/2015: una nuova dimensione della professionalità dei lavoratori nell'art. 2103 c.c.

La tutela della professionalità all'interno del rapporto di lavoro pare trovare un'ulteriore dimensione, oltretutto nelle molteplici previsioni per l'accrescimento della formazione dei lavoratori, nella disciplina dello *ius variandi*, che definisce i limiti imposti al datore di lavoro per la modifica delle mansioni originariamente assegnate e, di conseguenza, traccia sia i confini dell'oggetto della prestazione lavorativa, sia il contenuto della sfera professionale dei dipendenti⁵²⁴. È infatti nella salvaguardia della professionalità del lavoratore che l'art. 2103 c.c., in particolare nella sua connotazione protezionistica forte tipica della formulazione statutaria⁵²⁵, ha individuato la sua principale finalità⁵²⁶, facendo in modo che il datore di lavoro non potesse condizionare negativamente il patrimonio delle competenze precedentemente maturato dall'individuo anche in forza del richiamo alla protezione della dignità del lavoratore desumibile dagli artt. 2, 3, 4, 35 Cost.⁵²⁷.

Ad ogni modo, la riforma dell'art. 2103 c.c. per mano del d.lgs. n. 81/2015 ha contribuito a definire una nuova concezione della tutela della professionalità nel rapporto di lavoro⁵²⁸, trasformando ciò che da sempre aveva mantenuto negli anni

⁵²⁴ Cfr. E. GRAGNOLI, *L'oggetto del contratto di lavoro privato e l'equivalenza delle mansioni*, in *Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro*, fasc. 1, 2016, p. 4.

⁵²⁵ Si vedano *ex multis*: M. BROLLO, *La mobilità interna del lavoratore. Mutamento di mansioni e trasferimento. Art. 2103 c.c.*, in P. SCHLESINGER (diretto da), *Codice civile. Commentario*, Milano, Giuffrè, 1997; E. GHERA, *Mobilità introaziendale e limiti all'art. 13 dello Statuto dei lavoratori*, in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, n. 3-4, 1984, p. 396; F. LISO, *La mobilità del lavoratore in azienda: il quadro legale*, cit., p. 185.

⁵²⁶ A tal riguardo: G. SANTORO PASSARELLI, *Diritto dei lavori. Diritto sindacale e rapporti di lavoro*, Torino, G. Giappichelli, 2013, p. 270.

⁵²⁷ In tal senso: A. VALLEBONA, *Dubbi di costituzionalità per la nuova disciplina del mutamento di mansioni*, in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, n. 1, 2016, p. 7.

⁵²⁸ Cfr. F. AVANZI, *Diritto e tutela della professionalità. Riflessioni sull'art. 2103 c.c. e questioni di compatibilità con i principi costituzionali*, in *Bollettino ADAPT*, n. 39, 4 novembre 2019, pp. 1-6; M. DEL CONTE, *Il "Jobs Act" e la protezione del lavoro: variazioni metodologiche*, in *Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro*, fasc. 1, 2016, p. 22 ss.

la connotazione di “bene giuridico da tutelare”⁵²⁹ in un elemento maggiormente flessibile da ottemperare sulla base delle esigenze imprenditoriali. In tale prospettiva, è possibile osservare come rispetto alla formulazione originaria del 2103 c.c. e al successivo intervento statutario (art. 13) – che garantivano una tutela “statica”⁵³⁰ del livello professionale maturato – lo *ius variandi* abbia adottato in seguito all’intervento dell’art. 3, comma 1, del d.lgs. n. 81/2015 un approccio “dinamico” circa la professionalità del lavoratore, ridefinendo la mobilità sia orizzontale che verticale. In particolare, la nuova disciplina⁵³¹ è innanzitutto intervenuta per sostituire il criterio dell’equivalenza professionale delle mansioni – intesa come assegnazione di attività di pari contenuto professionale e coerenti con il preesistente bagaglio delle competenze del lavoratore – in favore della riconducibilità allo stesso livello e categoria legale di inquadramento⁵³².

In aggiunta a tale accrescimento delle attività potenzialmente attribuibili, il legislatore ha inoltre eliminato il divieto assoluto di demansionamento contenuto nella versione statutaria dell’art. 2103 c.c., individuando determinate casistiche in cui è lecito modificare, unilateralmente o consensualmente, le mansioni *in peius*. Tra queste sono state inserite le ipotesi di demansionamento unilaterale⁵³³ – purché sia garantita la riconducibilità alla medesima categoria legale – giustificate da modifiche organizzative della struttura aziendale incidenti sulla posizione del dipendente (comma 2) o direttamente individuate dalla contrattazione collettiva

⁵²⁹ In tal senso: G. ZILIO GRANDI, E. GRAMANO, *La disciplina delle mansioni: evoluzione del quadro normativo*, in G. ZILIO GRANDI, E. GRAMANO (a cura di), *La disciplina delle mansioni prima e dopo il Jobs Act: quadro legale e profili problematici*, Milano, Giuffrè, 2016, pp. 9-12.

⁵³⁰ Cfr. M. CORTI, *Jus variandi e tutela della professionalità dopo il “Jobs Act” (ovvero cosa resta dell’art. 13 dello Statuto dei lavoratori)*, in *Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro*, fasc. 1, 2016, p. 65.

⁵³¹ Cfr. C. ALESSI, F. RAVELLI, *Commento all’art. 2103 cod. civ.*, in R. DEL PUNTA, F. SCARPELLI (a cura di), *Codice Commentato del Lavoro*, Milano, Wolters Kluwer, 2020, pp. 436-465.

⁵³² Cfr. D. DE FEO, *La nuova nozione di equivalenza professionale*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 4-5, 2015, p. 853 ss.; V. NUZZO, *Il nuovo art. 2103 c.c. e la (non più necessaria) equivalenza professionale delle mansioni*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 4, II, 2015, p. 1044 ss.

⁵³³ Cfr. C. CESTER, *La modifica in pejus delle mansioni nel nuovo art. 2103 cod.civ.*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 149, vol. 1, 2016, pp. 167-183.

(comma 4). A tali casistiche sono state poi affiancate le modifiche consensuali derivanti dagli accordi individuali di dequalificazione⁵³⁴, che devono essere stipulati in sede protetta per soddisfare un interesse personale del lavoratore e possono riguardare un cambiamento tanto della professionalità – ovvero della categoria legale e del livello di inquadramento – quanto del relativo trattamento economico (comma 6).

Ad ogni modo, sebbene «l'esigenza, sul fronte datoriale, di individuare nuovi margini operativi al fine di accrescere l'efficienza produttiva delle aziende mediante un innalzamento della polivalenza professionale dei dipendenti e della loro capacità di adattamento»⁵³⁵ abbia altresì comportato una maggiore liberalizzazione nell'assegnazione di mansioni *in peius* (commi 2, 4, 6), il novellato art. 2103 c.c. ha definito al contempo un nuovo approccio alla salvaguardia della professionalità. In tal senso, la nuova disciplina dello *ius variandi* ha sì ridimensionato la concezione “statica”⁵³⁶ della professionalità – intesa come protezione tarata sulle competenze e conoscenze già acquisite dal lavoratore durante lo svolgimento della prestazione lavorativa – con il superamento del criterio di equivalenza delle mansioni e le nuove ipotesi di demansionamento, ma ha anche

⁵³⁴ Cfr. A. TAMPIERI, *L'accordo individuale di dequalificazione*, in *Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro*, fasc. 1, 2016, p. 112 ss.

⁵³⁵ Così: M. BROLLO, M. VENDRAMIN, *Le mansioni del lavoratore: inquadramento e jus variandi. Mansioni, qualifiche, jus variandi*, in M. MARTONE (a cura di), *Contratto di lavoro e organizzazione*, in M. PERSIANI, F. CARINCI (diretto da), *Trattato di diritto del lavoro*, Padova, CEDAM, vol. IV, 2011, p. 518.

⁵³⁶ Cfr. C. PISANI, *I nostalgici dell'equivalenza delle mansioni*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT*, n. 310, 2016, p. 10, che giudica sorprendente «l'anacronistica difesa, da parte dei critici della norma, di una concezione esclusivamente statica e conservativa del bagaglio professionale posseduto dal lavoratore, anche mediante l'immane denuncia di incostituzionalità per violazione della solita sequenza “aurea” degli artt. 2, 3, 4, 35 Cost.».

promosso quella dimensione “dinamica”⁵³⁷ mantenendo una logica sia difensiva (o residuale), sia proattiva⁵³⁸.

5.1 La mobilità orizzontale e la tutela della professionalità: dalla dimensione “statica” a quella “dinamica”

La riforma dell’art. 2103 c.c. – pur non essendo stata concepita come mirata alla promozione della sfera professionale dei lavoratori – ha comportato un passaggio da un modello di tutela della professionalità statico a una dimensione maggiormente proattiva. Infatti, nonostante le iniziali critiche circa l’erosione delle tutele e della dignità dei lavoratori⁵³⁹ all’alba del d.lgs. n. 81/2015, non si è assistito al temuto svilimento della professionalità all’interno dello *ius variandi*⁵⁴⁰, bensì a un tentativo di conciliare la posizione dei lavoratori e delle imprese in un’ottica “dinamica”. In questo modo, è venuto così a prospettarsi uno scenario in cui la professionalità del lavoratore non deve essere unicamente salvaguardata sotto il profilo del patrimonio delle competenze maturate, ma anche considerata nella sua

⁵³⁷ In simili termini: M. L. BUCONI, *La mobilità verticale nel nuovo testo dell’art. 2103 c.c.*, in *Labor*, n. 1, 2018, p. 53; L. PERINA, *La tutela della professionalità nel nuovo art. 2103 del codice civile*, in I. PICCININI, A. PILEGGI, P. SORDI (a cura di), *La nuova disciplina delle mansioni dopo il Jobs Act*, Roma, Iuridica Edizioni Distribuzioni, 2016, p. 88.

⁵³⁸ In particolare, ciò è avvenuto, da un lato, dando forma a precisi limiti alle modalità di attuazione delle modifiche peggiorative e, dall’altro, prevedendo che le variazioni delle mansioni siano accompagnate, ove necessario, da un obbligo formativo in capo alla parte datoriale (comma 3) per permettere l’adattamento ai nuovi compiti. A quest’ultimo, si aggiunge poi la maggiore attenzione alla *voluntas* decisionale del lavoratore, individuabile sia nei patti di demansionamento (comma 6), sia nell’espressa possibilità di rifiutare la c.d. “promozione automatica” (comma 7).

⁵³⁹ In simili termini: E. BALLETTI, *I poteri del datore di lavoro tra legge e contratto, relazione alle Giornate di Studio AIDLASS Napoli, 16 e 17 giugno 2016*, in AIDLASS, *Legge e contrattazione collettiva nel diritto del lavoro post-statutario*, Milano, Giuffrè, Annuario di diritto del lavoro, n. 52, 2017, p. 67 ss.

⁵⁴⁰ In simili termini R. DEL PUNTA, *Un diritto per il lavoro 4.0*, 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, p. 234, affermando che il novellato art. 2103 c.c. «non mira, almeno direttamente, a promuovere la professionalità dei lavoratori: tutt’al più si è detto che essa non è giunta a “svenderla”».

fluidità e concepita, in definitiva, “a misura d’uomo”⁵⁴¹ onde garantirne una reale tutela.

Proprio per questo motivo spicca, infatti, tra gli elementi cardine della riforma del d.lgs. n. 81/2015 l’accrecimento della flessibilità gestionale per le imprese ad opera del primo comma del nuovo art. 2103 c.c., che ha eliminato il precedente criterio dell’equivalenza professionale nell’assegnazione delle mansioni⁵⁴². In particolare, la scelta del legislatore di riferirsi alle «mansioni riconducibili allo stesso livello e categoria legale di inquadramento delle ultime effettivamente svolte» ha notevolmente esteso il potere datoriale di modifica del contenuto della prestazione lavorativa, nonché l’alveo delle attività esigibili⁵⁴³ grazie al parametro della riconducibilità al medesimo livello di inquadramento e categoria *ex art.* 2095 c.c.

A tal riguardo, volendo soffermarsi sul concetto di “professionalità”, devono potersi sottolineare le due principali interpretazioni elaborate dalla dottrina giuslavorista: da un lato, l’approccio “statico”, che intende la professionalità come l’insieme delle competenze e capacità già maturate dal lavoratore durante lo svolgimento dell’attività lavorativa, e, dall’altro, un orientamento “dinamico”, che vede la professionalità come elemento suscettibile a potenziali cambiamenti che non deve rimanere ancorato al concetto di professionalità pregressa⁵⁴⁴.

⁵⁴¹ Tale espressione è attribuibile a G. GIUGNI, *Mansioni e qualifica*, voce in *Enciclopedia del Diritto*, XXV, Milano, Giuffrè, 1975, p. 555, secondo il quale la logica dell’equivalenza delle mansioni deve essere indirizzata «al mantenimento del *quantum* di professionalità che è dedotto nel rapporto». Cfr. G. LEONE, *La nuova disciplina delle mansioni: il sacrificio della professionalità “a misura d’uomo”*, in *il Lavoro nella giurisprudenza*, n. 12, 2015, pp. 1101-1114.

⁵⁴² Cfr. C. PISANI, *Riforma della mobilità orizzontale e sua immediata applicabilità*, in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, n. 11, 2015, p. 780 ss.

⁵⁴³ In tal senso C. PISANI, *Dall’equivalenza all’inquadramento: i nuovi limiti ai mutamenti “orizzontali” delle mansioni*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 149, vol. 1, 2016, p. 153, sottolineando come i sistemi di inquadramento tendano a raggruppare mansioni professionalmente spesso diverse nella stessa categoria legale (es. CCNL commercio che incorpora nel secondo livello l’attività di cassiere e propagandista scientifico).

⁵⁴⁴ Cfr. M. BROLLO, *Inquadramento e ius variandi. Modifica delle mansioni e trasferimento del lavoratore*, in G. SANTORO PASSARELLI (a cura di), *Diritto e processo del lavoro e della previdenza sociale*, Torino, UTET, 2020, pp. 982-983.

In tale prospettiva, l'eliminazione del criterio di equivalenza derivante dall'ultima riforma dello *ius variandi* ha indubbiamente determinato un passaggio dal modello statico⁵⁴⁵ a quello dinamico⁵⁴⁶ per la tutela della sfera professionale dei lavoratori. Tale cambiamento ha indubbiamente accresciuto il numero di mansioni esigibili rientranti nella prestazione debitoria del dipendente, permettendo così non solo di ovviare alle complessità insite nei controlli giudiziali *ex post* circa la modifica delle mansioni dei lavoratori, ma anche di apportare *ex ante* una maggiore flessibilità gestionale all'interno del rapporto lavorativo⁵⁴⁷. Il riferimento al livello di inquadramento corrisponde infatti a un criterio più immediato rispetto all'equivalenza professionale e contribuisce a restringere i margini interpretativi del giudice, garantendo al contempo una maggiore certezza del diritto grazie alla minore aleatorietà del giudizio⁵⁴⁸.

In questo modo, non vi è più nello *ius variandi* una tutela della professionalità del lavoratore, quanto piuttosto «la “posizione” da lui occupata in azienda in ragione della categoria di inquadramento alla quale appartiene»⁵⁴⁹. Proprio a causa della drasticità di tale passaggio non sono mancate dubbi di legittimità da una parte della dottrina⁵⁵⁰ verso la nuova disciplina, dalla quale la logica del “saper fare

⁵⁴⁵ Quest'ultimo intendeva infatti preservare le condizioni maturate dai lavoratori con un limite forte, essendo presenti all'interno dei medesimi livelli di inquadramento delle professionalità notevolmente differenti. Cfr. C. PISANI, *Dall'equivalenza all'inquadramento: i nuovi limiti ai mutamenti “orizzontali” delle mansioni*, cit., p. 153.

⁵⁴⁶ Per una panoramica sul passaggio dalla tutela statica a quella dinamica della professionalità nel 2103 c.c., si veda: D. CONTE, *La tutela conservativa della professionalità da prima dello Statuto a poi: notazioni*, in *Lavoro e previdenza oggi*, n. 11-12, 2020, p. 675 ss.

⁵⁴⁷ In simili termini: M. BROLLO, *Le mansioni: la rivoluzione promessa nel Jobs Act*, in *Labor*, n. 6, 2017, p. 626.

⁵⁴⁸ Cfr. A. AVONDOLA, *La riforma dell'art. 2103 c.c. dopo il Jobs Act*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 3, I, 2016, p. 376.

⁵⁴⁹ Così: 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 C.S.D.L.E. “Massimo D'Antona”.IT*, n. 257, 2015, p. 7.

⁵⁵⁰ Cfr. *ex plurimis*: A. VALLEBONA, *Dubbi di costituzionalità per la nuova disciplina del mutamento di mansioni*, cit., p. 6 ss.; G. FRANZA, *Prime considerazioni e alcuni dubbi di costituzionalità sulla*

acquisito” – ritenuta da una parte della dottrina inviolabile a fronte delle garanzie agli artt. 2, 3, 4 e 35 Cost. – ne uscirebbe snaturata. Tuttavia, non essendo ravvisabile un obbligo nel ricorso l’equivalenza come parametro obbligatorio in forza di simili garanzie costituzionali, la tutela della professionalità in senso statico⁵⁵¹ è stata sostituita da una nuova concezione dinamica⁵⁵².

5.1.1 Il superamento del criterio dell’equivalenza professionale in favore del medesimo livello di inquadramento e categoria legale: una professionalità realmente polifunzionale?

La decisione del legislatore nella riforma del d.lgs. n. 81/2015 appare indubbiamente volta a semplificare e rendere più efficiente l’organizzazione aziendale mediante l’introduzione di un parametro di professionalità più immediato per la modifica delle mansioni⁵⁵³. In questo modo, muovendosi dal contenuto delle mansioni precedentemente svolte al criterio di classificazione contrattuale, è stato possibile dare una più efficace certezza del diritto⁵⁵⁴. Rispetto al criterio dell’equivalenza professionale previsto all’art. 13 dello Statuto dei lavoratori⁵⁵⁵ – in cui la tutela statica qui definita permetteva di tutelare il livello professionale precedentemente maturato, nonché di garantirne l’accrescimento mediante la

nuova disciplina delle mansioni, in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, n. 10, 2015, p. 655 ss.

⁵⁵¹ Cfr. C. PISANI, *I nostalgici dell’equivalenza delle mansioni*, cit., p. 10.

⁵⁵² Cfr. C. PISANI, *Lo jus variandi, la scomparsa dell’equivalenza, il ruolo dell’autonomia collettiva e la centralità della formazione nel nuovo art. 2103*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 6, 2016, p. 1133.

⁵⁵³ In tal senso: F. CARINCI, *Jobs Act, atto II: la legge delega sul mercato del lavoro*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 1, 2015, p. 7.

⁵⁵⁴ Cfr. M. BASILICO, *Disciplina delle mansioni: come cambia il sindacato del giudice*, in *Giustiziacivile.com*, n. 6, 2016, p. 5; A. AVONDOLA, *La riforma dell’art. 2103 c.c. dopo il Jobs Act*, cit., p. 376.

⁵⁵⁵ L’approccio “statico”, tipico della formulazione statutaria, può essere approfondito in: G. AMOROSO, *Art. 13, Mansioni del lavoratore*, in G. AMOROSO, V. DI CERBO, A. MARESCA (a cura di), *Diritto del lavoro, Lo Statuto dei lavoratori e la disciplina dei licenziamenti*, vol. II, Milano, Giuffrè, 2009, p. 444 ss.

possibilità per il lavoratore di continuare il processo di professionalizzazione nell'adibizione a mansioni complementari⁵⁵⁶ – il novellato art. 2103 c.c. è intervenuto secondo un'ottica differente⁵⁵⁷, prevedendo in particolare che «il lavoratore deve essere adibito alle mansioni per le quali è stato assunto o a quelle corrispondenti all'inquadramento superiore che abbia successivamente acquisito ovvero a mansioni riconducibili allo stesso livello e categoria legale di inquadramento delle ultime effettivamente svolte» (comma 1).

In tale prospettiva, il criterio della riconducibilità al medesimo livello e categoria legale di inquadramento⁵⁵⁸ del d.lgs. n. 81/2015 ha visto un passaggio dalla tradizionale tutela della professionalità “acquisita” a una “classificata”⁵⁵⁹, aspetto che pare in parte ricalcare l'approccio già adottato nel settore pubblico per la disciplina dello *ius variandi*⁵⁶⁰. Quest'ultima, infatti, aveva già previsto in seguito

⁵⁵⁶ A tal riguardo già M. NAPOLI, *Dallo Statuto dei lavoratori allo Statuto dei lavori*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3, 1998, p. 298, laddove in merito all'art. 13 dello Statuto dei lavoratori sottolinea che «la norma costituisce il primo abbozzo di un disegno di valorizzazione del patrimonio professionale che solo oggi le parti sociali, scoprendo il nesso formazione professionalità, paiono voler completare».

⁵⁵⁷ In merito al passaggio dall'art. 13 della l. n. 300/1970 al d.lgs. n. 81/2015, si veda: M. L. BUCONI, *L'art. 13 dello Statuto dei lavoratori e la mobilità orizzontale*, in *Lavoro e previdenza oggi*, n. 11-12, 2020, pp. 655-665.

⁵⁵⁸ Cfr. S. VISONÀ, *Breve cronistoria dell'intervento del Jobs Act in materia di mansioni e considerazioni sulla nuova mobilità orizzontale*, in I. PICCININI, A. PILEGGI, P. SORDI (a cura di), *La nuova disciplina delle mansioni dopo il Jobs Act*, Roma, Iuridica Edizioni Distribuzioni, 2016, p. 54.

⁵⁵⁹ In tali termini: 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 jus variandi*, Bergamo, ADAPT University Press, ADAPT Labour Studies e-Book series, n. 48, 2015, p. 51.

⁵⁶⁰ Senza entrare nel merito in questa sede, si rimanda *ex plurimis* a: M. PALLINI, *L'inquadramento, lo ius variandi e le progressioni*, in A. BOSCATI (a cura di), *Il lavoro pubblico. Dalla contrattualizzazione al Governo Draghi*, Rimini, Maggioli, 2021, p. 435; L. FIORILLO, *Tutela delle mansioni e professionalità: un bilancio dopo mezzo secolo*, in M. ESPOSITO, V. LUCIANI, A. ZOPPOLI (a cura di), *Mezzo secolo dallo Statuto dei lavoratori Politiche del diritto e cultura giuridica II*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane, Quaderni della Rivista Diritti Lavori Mercati, n. 10, 2021, p. 201 ss.; A. RICCOBONO, *Ordinamento professionale e mutamento di mansioni nel lavoro pubblico e privato: uno sguardo d'insieme*, in *Il lavoro nelle Pubbliche Amministrazioni*, fasc. 4, 2021, p.

alle modifiche apportate dal d.lgs. n. 150/2009 (c.d. “Riforma Brunetta”)⁵⁶¹ all’art. 52 del d.lgs. n. 165/2001 che «il prestatore di lavoro deve essere adibito alle mansioni per le quali è stato assunto o alle mansioni equivalenti nell’ambito dell’area di inquadramento [...]». In tal senso, si assiste a un parziale ricalco del modello pubblico da cui deriva un «ampliamento dell’area del debito in capo al lavoratore»⁵⁶², dal momento che la tutela della professionalità del lavoratore dipende ora tanto dall’inquadramento previsto nei contratti collettivi, quanto dal reale bagaglio delle competenze maturate durante il rapporto di lavoro⁵⁶³.

Ne deriva, pertanto, che la valutazione giudiziale dovrà riferirsi all’appartenenza allo stesso livello e categoria legale di inquadramento⁵⁶⁴, non essendovi in concreto un limite se non quello dettato dal contratto collettivo e dalla tutela dell’integrità professionale del dipendente. Il criterio di riferimento basato sui limiti dettati dai nuovi sistemi di inquadramento del personale non può tuttavia oltrepassare il ferreo limite della tutela della dignità professionale del lavoratore⁵⁶⁵,

713 ss.; C. ROMEO, *Applicabilità al pubblico impiego dell’art. 2113 c.c. Il caso della rinuncia alla qualifica*, in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, n. 3, 2019, pp. 606-610; A. TAMPIERI, *L’equivalenza formale delle mansioni dal lavoro pubblico al lavoro privato*, in *Lavoro nelle Pubbliche Amministrazioni*, fasc. 1, 2018, pp. 20-32; E. GRAGNOLI, *L’oggetto del contratto di lavoro privato e l’equivalenza delle mansioni*, cit., pp. 6-9; M. PECORARO, *La mobilità orizzontale nel lavoro pubblico: tra equivalenza formale e sostanziale*, in *Lavoro nelle Pubbliche Amministrazioni*, fasc. 2, 2011, p. 219 ss.; M. VENDRAMIN, *L’equivalenza delle mansioni nel lavoro pubblico “privatizzato” all’indomani della Riforma Brunetta tra modelli negoziali e interpretazioni giudiziali*, in *Lavoro nelle Pubbliche Amministrazioni*, fasc. 6, 2009, pp. 997-1038.

⁵⁶¹ In tal senso, con la Riforma Brunetta si è passati dalla categoria professionale all’area di inquadramento. Cfr. A. RICCOBONO, *Ancora sull’equivalenza delle mansioni nel lavoro pubblico e privato: interferenze reciproche e circolazione dei modelli regolativi nella più recente evoluzione normativa*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 6, 2014, p. 1348 ss.

⁵⁶² Così: 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*, cit., p. 7.

⁵⁶³ M. MISCIONE, *Jobs Act: le mansioni e la loro modificazione*, in *il Lavoro nella giurisprudenza*, n. 5, 2015, p. 438 ss.

⁵⁶⁴ Cfr. Trib. Milano 21 luglio 2017, n. 2137, Trib. Roma 19 gennaio 2017, n. 450.

⁵⁶⁵ Cfr. Trib. Roma 24 giugno 2021, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 4 - RGL *Giurisprudenza online*, n. 12, 2021, pp. 2-7 con nota di G. A. RECCHIA, *Lo ius variandi tra*

che non può assolutamente essere mortificata dall'esercizio dello *ius variandi*⁵⁶⁶. Di conseguenza, a prescindere dall'eliminazione dell'equivalenza professionale in favore del criterio di inquadramento, l'assegnazione delle mansioni dovrà comunque avvenire nei limiti naturali del bagaglio delle competenze del lavoratore e della sua dignità⁵⁶⁷.

In tale prospettiva, la fungibilità delle mansioni "apparentemente illimitata"⁵⁶⁸ derivante dal superamento del criterio dell'equivalenza professionale⁵⁶⁹, sebbene in grado di conciliare maggiormente il ricorso allo *ius variandi* con le esigenze di flessibilità gestionale del datore di lavoro, potrebbe altresì alcune problematiche pratiche nell'attribuzione delle mansioni⁵⁷⁰ o persino danneggiare l'efficienza

tutela della professionalità e rigore formale. I giudici hanno qui sottolineato come non possa essere mortificata la professionalità individuata «oltre che dal suo inquadramento contrattuale anche ed in pari misura dall'esperienza, dalla preparazione, dalle competenze maturate nel corso degli anni che contribuiscono a creare un patrimonio indissolubile».

⁵⁶⁶ A tal riguardo, sussistono inoltre casi giurisprudenziali anteriforma in cui è stato giudicato illegittimo assegnare mansioni della stessa categoria contrattuale che tuttavia nuocciano allo sviluppo di carriera e all'identità professionale del lavoratore. Cfr. Cass. 22 febbraio 2016, n. 3422 e Cass. 23 febbraio 2016, n. 3485, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 3, II, 2016, p. 511, con nota di V. DEL GAISO, *La Cassazione applica l'equivalenza professionale al demansionamento anteriore all'entrata in vigore del Jobs Act*.

⁵⁶⁷ Per una panoramica sul tema, si veda: 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: quadro legale e profili problematici*, Milano, Giuffrè, 2016, pp. 85-104.

⁵⁶⁸ Il nuovo criterio dello *ius variandi* precluderebbe infatti una fungibilità delle mansioni indiscriminata a prescindere che esse siano appartenenti allo stesso livello contrattuale di inquadramento. In simili termini: L. PAOLITTO, *La nuova nozione di equivalenza delle mansioni. La mobilità verso il basso: condizioni e limiti*, in E. GHERA, D. GAROFALO (a cura di), *Contratti di lavoro, mansioni e misure di conciliazione vita-lavoro nel Jobs Act 2*, Bari, Cacucci, 2015, p. 173.

⁵⁶⁹ Cfr. C. PISANI, *Dall'equivalenza all'inquadramento: i nuovi limiti ai mutamenti "orizzontali" delle mansioni*, cit., pp. 149-165; D. DE FEO, *La nuova nozione di equivalenza professionale*, cit., p. 853-871.

⁵⁷⁰ Trib. Roma 30 settembre 2015 e Trib. Ravenna 30 settembre 2015, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 3, II, 2016, p. 405, con nota di E. M. TERENCE, *Gli (inevitabili) problemi applicativi della sopravvenuta abrogazione del criterio dell'equivalenza delle mansioni*.

dell'impresa⁵⁷¹. In particolare, l'assegnazione a mansioni che siano appartenenti al medesimo livello e inquadramento legale ma professionalmente distanti dal bagaglio delle competenze del lavoratore potrebbe finire per risultare inefficiente⁵⁷², rendendo l'assegnazione scarsamente fungibile⁵⁷³ in assenza di appositi interventi formativi.

Deve dunque ritenersi indispensabile un maggiore intervento della contrattazione collettiva per ottemperare le esigenze imprenditoriali e dei lavoratori, agevolando l'adattamento della professionalità nelle modifiche delle mansioni anche mediante una revisione dei sistemi di classificazione e inquadramento⁵⁷⁴. In seguito alla riforma del 2015, del resto, la contrattazione collettiva è chiamata nella fase dell'inquadramento del personale sia a determinare i trattamenti economici, sia a individuare i limiti della prestazione esigibile⁵⁷⁵. Ciò potrebbe avvenire, ad esempio, anche mediante la determinazione da parte della contrattazione collettiva di differenti sistemi di inquadramento per l'aspetto retributivo e quello contenutistico delle mansioni da generalmente equivalente,

⁵⁷¹ Similmente C. ALESSI, *Professionalità, contratto di lavoro e contrattazione collettiva, oggi*, in *Professionalità Studi*, n. 1, vol. II 2018, p. 28, secondo la quale il criterio della categoria legale costituirebbe «un argine rispetto all'indiscriminata attribuzione di mansioni per il cui svolgimento è richiesta una professionalità non tanto più o meno elevata, quanto diversa. Questo aspetto pare svalutato nel dibattito che ha fatto seguito all'adozione della modifica dell'art. 2103 c.c.».

⁵⁷² In altra prospettiva M. CORTI, *Jus variandi e tutela della professionalità dopo il "Jobs Act" (ovvero cosa resta dell'art. 13 dello Statuto dei lavoratori)*, cit., pp. 66-67, laddove sottolinea come uno *ius variandi* illimitato possa disincentivare gli investimenti individuali dei lavoratori nell'accrescimento della propria sfera professionale – in particolare riferendosi al costante aggiornamento delle competenze acquisite (c.d. "quasi-rendite") – e, di conseguenza, danneggiare l'efficienza delle imprese.

⁵⁷³ Cfr. *infra* Capitolo 2, Paragrafo 5.3.2, p. 176 ss.

⁵⁷⁴ In tal senso: C. ALESSI, F. RAVELLI, *Commento all'art. 2103 cod. civ.*, cit., pp. 441-442; S. TAGLIAVINI, *Una proposta di riforma del sistema di inquadramento: verso un sistema fondato sulle competenze*, in *Professionalità Studi*, n. 1, vol. II, 2018, pp. 194-196; E. GRAMANO, *La riforma della disciplina del jus variandi*, in G. ZILIO GRANDI, M. BIASI (a cura di) *Commentario breve alla riforma "Jobs Act"*, Padova, CEDAM-Wolters Kluwer, 2016, p. 533.

⁵⁷⁵ Cfr. A. GARILLI, *La nuova disciplina delle mansioni tra flessibilità organizzativa e tutela del prestatore di lavoro*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 149, vol. 1, 2016, p. 135.

rendendo difatti un modello non dissimile dall'art. 2103 c.c. anteriforma⁵⁷⁶. Oppure mediante una maggiore considerazione dei necessari adattamenti formativi per garantire una piena fungibilità delle varie mansioni all'interno dei nuovi inquadramenti professionali al fine di «elaborare – anche nell'interesse delle aziende ad una ordinata gestione – nuovi tipi di inquadramento ed una disciplina della mobilità all'interno degli stessi, con attenzione anche alle connesse dinamiche retributive nonché agli inevitabili interventi formativi»⁵⁷⁷.

5.1.2 Il rinvio alla contrattazione collettiva per la revisione dei sistemi di classificazione nello ius variandi: un adattamento della professionalità al progresso tecnologico ancora a metà del guado

Il superamento dell'equivalenza professionale in favore del criterio di inquadramento e categoria legale costituisce indubbiamente una netta cesura con il precedente modello di tutela contenuto nello *ius variandi*⁵⁷⁸, che nella sua nuova connotazione assegna al contratto collettivo, o meglio al sistema di classificazione del personale da questo adottato, il ruolo fondamentale di parametro per la valutazione della legittimità della modifica delle mansioni. Viene rimandato comunque un compito importante, non solo alla formazione in fase di adattamento alle nuove mansioni, ma anche alle parti sociali nella revisione dei sistemi di inquadramento in un'ottica maggiormente dinamica e volta ad aggiornare le precedenti categorie tipiche del modello fordista⁵⁷⁹. La nuova formulazione dell'art.

⁵⁷⁶ Cfr. C. PISANI, *Lo jus variandi, la scomparsa dell'equivalenza, il ruolo dell'autonomia collettiva e la centralità della formazione nel nuovo art. 2103*, cit., p. 1133

⁵⁷⁷ Così: 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*, cit., p. 9.

⁵⁷⁸ Cfr. G. VIDIRI, *La disciplina delle mansioni: una (altra) riforma mal riuscita*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 3, 2016, p. 465 ss.; S. BINI, *Dall'equivalenza professionale all'equivalenza economica delle mansioni. Questioni ermeneutiche e prime osservazioni*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 6, 2015, p. 1240 ss.

⁵⁷⁹ Cfr. C. PISANI, *Lo jus variandi, la scomparsa dell'equivalenza, il ruolo dell'autonomia collettiva e la centralità della formazione nel nuovo art. 2103*, cit., pp. 1132-1133.

2103 c.c. rimanda infatti il compito di valorizzare le professionalità del lavoro mediante una revisione dei sistemi di inquadramento alla contrattazione collettiva⁵⁸⁰, che sulla base del primo comma sono chiamate a delimitare lo *ius variandi* orizzontale sulla base della categoria legale e del livello di inquadramento⁵⁸¹.

Alla luce della formulazione dei primi due commi dell'art. 2103 c.c., invero, ne deriverebbe una “delega di fatto” alla contrattazione collettiva⁵⁸² per il livello di inquadramento e alla categoria legale del personale, che assume una funzione integrativa rispetto alla norma di legge⁵⁸³. Del resto, è stato spesso sottolineato come dietro l’eliminazione del criterio dell’equivalenza vi sia, oltre alla necessità di maggiore certezza nella definizione del contenuto del rapporto di lavoro, anche, la volontà del legislatore di definire uno *ius variandi* “contrattato” mediante rimando alle parti sociali⁵⁸⁴, giudicate «la naturale autorità di governo delle problematiche relative alla mobilità professionale»⁵⁸⁵.

Le criticità di tale decisione possono tuttavia essere riscontrate in una crescita delle responsabilità imputate alla contrattazione collettiva – e della relativa

⁵⁸⁰ In tal senso, l’implicito rimando ai commi 1-2 dell’art. 2103 c.c. – a differenza del rinvio all’art. 51 del d.lgs. n. 81/2015 per quanto riguarda il quarto comma, che richiama al concetto di comparativamente più rappresentativo – è da riferirsi alla contrattazione collettiva di ogni livello e rappresentatività.

⁵⁸¹ Cfr. M. FALSONE, *Jus variandi e ruolo della contrattazione collettiva*, in G. ZILIO GRANDI, E. GRAMANO (a cura di), *La disciplina delle mansioni prima e dopo il Jobs Act: quadro legale e profili problematici*, Milano, Giuffrè, 2016, pp. 59-65.

⁵⁸² In tali termini: M. FALSONE, *Ius variandi e ruolo della contrattazione collettiva*, in *WP C.S.D.L.E. “Massimo D’Antona” .IT*, n. 308, 2016, p. 6.

⁵⁸³ Cfr. M. BROLLO, *Disciplina delle mansioni (art. 3)*, cit., p. 52.

⁵⁸⁴ Cfr. *ex plurimis*: M. BROLLO, *Le mansioni: la rivoluzione promessa nel Jobs Act*, cit., p. 626; C. LAZZARI, *La tutela della dignità professionale del lavoratore*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 156, vol. 4, 2017, p. 685; 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*, cit., p. 8.

⁵⁸⁵ *Ibid.*, p. 4.

riduzione del potere giudiziale in materia⁵⁸⁶ – non accompagnata da un adeguato attivismo delle parti sociali, lasciando così una riforma incompleta. Se è vero che le modifiche apportate dal d.lgs. n. 81/2015 alla mobilità orizzontale hanno inteso rispondere alle esigenze produttive ed organizzative derivanti dall'evoluzione del tessuto socioeconomico⁵⁸⁷, garantendo così indirettamente una salvaguardia della professionalità dinamica, allo stesso modo sarà necessario un costante lavoro delle parti sociali per aggiornare i sistemi di classificazione del personale⁵⁸⁸.

Tale esigenza, del resto, è altresì motivata dai profondi cambiamenti dei modelli produttivi e organizzativi del lavoro derivanti dal progresso tecnologico⁵⁸⁹, che hanno portato, in particolare con il maggiore connubio tra uomo e macchine intelligenti tipico della Quarta Rivoluzione industriale, a forti stravolgimenti delle attività svolte dalle attuali figure professionali, nonché alla nascita di nuovi profili⁵⁹⁰. Lo stesso ricorso massiccio alle modalità di lavoro agile durante l'emergenza pandemica da Covid-19 ha portato i lavoratori a doversi adattare all'utilizzo di differenti tecnologie per garantire la prosecuzione delle consuete attività lavorative, portando altresì a una «dilatazione dei confini della prestazione esigibile, spesso peraltro senza ricevere adeguata formazione dal datore di lavoro, in violazione dell'obbligo sancito dall'art. 2103»⁵⁹¹.

Sebbene dunque tale flessibilizzazione gestionale dello *ius variandi* generi al contempo il rischio di modifiche delle mansioni non sempre finalizzate alla migliore allocazione dei lavoratori secondo i principi di efficienza, è necessario che

⁵⁸⁶ La valutazione di legittimità del giudice circa il mutamento delle mansioni non sarà dunque più riferita al campo dell'equivalenza, ma al medesimo livello e categoria legale di inquadramento. Cfr. M. BASILICO, *Disciplina delle mansioni: come cambia il sindacato del giudice*, cit., pp. 5-8.

⁵⁸⁷ Cfr. S. VISONÀ, *Breve cronistoria dell'intervento del Jobs Act in materia di mansioni e considerazioni sulla nuova mobilità orizzontale*, cit., p. 54.

⁵⁸⁸ In tal senso: L. FERLUGA, *Innovazione tecnologica e tutela della professionalità: la sfida della formazione*, cit., p. 538 ss.

⁵⁸⁹ Cfr. M. BROLLO, *Tecnologie digitali e nuove professionalità*, cit., p. 468 ss.

⁵⁹⁰ Cfr. *supra* Capitolo 1, Paragrafo 1, p. 20 ss.

⁵⁹¹ Così: F. NARDELLI, C. MAZZANTI, *La sfida ai tradizionali sistemi di classificazione del personale e allo ius variandi lanciata dalla rivoluzione tecnologica e accelerata dalla pandemia*, in *Professionalità studi*, n. 2, vol. IV, 2021, p. 11.

la contrattazione collettiva si mobilita maggiormente per la definizione di un sistema di classificazione meno vincolata ai rigidi inquadramenti⁵⁹² e più sensibile alle nuove figure professionali emergenti nell'ambito della transizione non solo digitale, ma anche *green*.

A tal riguardo, è stato infatti osservato come tra il 2015 e 2018 la contrattazione collettiva di secondo livello non si sia mossa in modo decisivo per una revisione degli inquadramenti legali stabiliti a livello nazionale⁵⁹³, nonostante questa abbia il fondamentale ruolo di adeguare tali sistemi alle esigenze aziendali. Tuttavia, in tempi più recenti, seppur più lentamente a livello di revisione degli inquadramenti e dei sistemi di classificazione a livello settoriale⁵⁹⁴, la contrattazione nazionale e aziendale – o meglio in alcuni esperimenti di contrattazione più proattivi – hanno risposto con maggiore solerzia al rinvio promosso dalla riforma del d.lgs. n. 81/2015 con interventi sulla classificazione delle nuove professionalità in modo più innovativo⁵⁹⁵. Si possono infatti intravedere delle iniziali e parziali revisioni dei sistemi di classificazione effettuate da alcuni contratti collettivi, che nel caso del CCNL Occhialeria, ad esempio, ha visto l'innovativa previsione di un inquadramento unico per omogeneità delle competenze all'interno dei processi produttivi (aree professionali) e i relativi gradi di competenza nello svolgimento delle suddette attività (*step* di sviluppo professionale)⁵⁹⁶.

⁵⁹² Esigenza già avvertita in: M. CRIPPA, *Valorizzazione delle competenze e flessibilità contrattuale: verso il superamento dei sistemi rigidi di classificazione contrattuale dei lavoratori*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 4, 2008, p. 1127 ss.

⁵⁹³ In tal senso: C. ALESSI, *Professionalità, contratto di lavoro e contrattazione collettiva*, oggi, cit., p. 29.

⁵⁹⁴ Cfr. M. FALSONE, *La professionalità e la modifica delle mansioni: rischi e opportunità dopo il Jobs Act*, in *Professionalità Studi*, n. 1, vol. II, 2018, pp. 31-52.

⁵⁹⁵ Per un approfondimento dei recenti sforzi della contrattazione collettiva circa la ridefinizione degli aspetti inerenti a *ius variandi* e sistemi di classificazione, si veda: F. D'ADDIO, *La tutela e lo sviluppo della professionalità nella più recente contrattazione collettiva*, in *Professionalità studi*, n. 1, vol. II, 2018, pp. 72-97.

⁵⁹⁶ Sul tema: F. D'ADDIO, *La tutela e lo sviluppo della professionalità nella più recente contrattazione collettiva*, cit., p. 79.

Altre esperienze significative possono essere individuate nella rilettura del CCNL metalmeccanici da parte dell'accordo aziendale di Manfrotto S.p.a. (Vitec Group) del 13 aprile 2018⁵⁹⁷, in cui la revisione dei sistemi di inquadramento e classificazione del personale è stata modificata per tenere maggiormente conto sia dell'effettivo contenuto professionale (tecnologico e tecnico) delle mansioni all'interno del ciclo produttivo, sia delle diverse caratteristiche tipizzanti di tali figure professionali⁵⁹⁸. In questo modo, anche mediante l'inserimento di parametri *standard* di efficienza tipici dei vari profili, si è assistito a un esempio innovativo di ridefinizione tarata sui valori aziendali e le professionalità contenute nello specifico ambiente produttivo.

È dunque da auspicarsi che la crescente diffusione di figure professionali dalle competenze sempre più variegata possa spingere la contrattazione collettiva nazionale e aziendale a quel certo grado di "attivismo" che la riforma dell'art. 2103 c.c. aveva auspicato fin dal 2015⁵⁹⁹. Del resto, «l'individuazione di fasce e/o profili professionali omogenei nei quali incasellare le diverse professionalità dei lavoratori»⁶⁰⁰ è ormai compito della contrattazione collettiva, sebbene ad oggi prevalga ancora un sentimento "attendista"⁶⁰¹ e cauto circa la valorizzazione delle nuove professionalità. Alla luce dei nuovi profili professionali sempre più ampi e polifunzionali, non è possibile mantenere il modello di classificazione tipico del modello fordista, essendo le vecchie classificazioni ormai inadeguate a

⁵⁹⁷ Per un approfondimento a riguardo, si veda l'analisi di: P. TOMASSETTI, *Dalle mansioni alla professionalità? Una mappatura della contrattazione collettiva in materia di classificazione e inquadramento del personale*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 4, 2019, p. 1149 ss.

⁵⁹⁸ A tal riguardo: L. INSALATA, *La professionalità in Manfrotto S.p.A. tra HRM e partnership sindacale*, in *Professionalità studi*, n. 1, vol. II, 2018, pp. 198-209.

⁵⁹⁹ In merito alle recenti sperimentazioni, si veda: P. TOMASSETTI, *Competenze e formazione nei sistemi d'inquadramento di nuova generazione*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 2, I, 2022, pp. 191-213.

⁶⁰⁰ Così: C. ALESSI, F. RAVELLI, *Commento all'art. 2103 cod. civ.*, cit., p. 441.

⁶⁰¹ Così: M. BROLLO, *Tecnologie digitali e nuove professionalità*, cit., p. 487.

ricomprensione i nuovi profili professionali «sempre più cognitivi, cooperativi, polifunzionali, e coinvolgenti»⁶⁰².

In tale prospettiva, nonostante i circoscritti interventi per cambiamenti innovativi da parte della contrattazione collettiva⁶⁰³, appare sempre più avvertita la necessità di un ripensamento complessivo del vigente sistema di classificazione dei lavoratori⁶⁰⁴, soprattutto alla luce del progresso tecnologico e del relativo incremento dei lavoratori maggiormente a rischio di obsolescenza professionale.

5.2 Le modifiche *in peius* delle mansioni e la tutela della professionalità in ottica residuale

Oltre al passaggio da una tutela della professionalità del lavoratore “statica” a una “dinamica”, la riforma dello *ius variandi* apportata dal d.lgs. n. 81/2015 ha comportato una regolazione delle ipotesi legittime di modifica *in peius* delle mansioni⁶⁰⁵. In particolare, il legislatore ha previsto la possibilità di ricorrere a modifiche peggiorative delle mansioni precedentemente svolte tanto per via unilaterale (commi 2 e 4), quanto in via maniera consensuale (comma 6),

⁶⁰² Così: S. CIUCCIOVINO, L. CASANO, P. TOMASSETTI, *Professionalità e contrattazione collettiva: ragioni e contenuti di un fascicolo monografico sul tema*, in *Professionalità Studi*, n. 1, vol. II, 2018, p. 3. Appare infatti doveroso rilevare come le nuove professionalità non vadano a comportare la previsione di nuovi profili più specializzati e dunque a prospettare una sola riforma dell'inquadramento in ottica verticale, ma anche a modificare orizzontalmente i profili preesistenti.

⁶⁰³ In tal senso: M. BROLLO, *Tecnologie digitali e nuove professionalità*, cit., p. 481; 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*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane, Quaderni della Rivista Diritti Lavori Mercati, n. 2, 2016, p. 238 ss.; V. FERRANTE, *La nuova disciplina delle mansioni del lavoratore (art. 3, d. lgs. 81/2015)*, in *Quaderni del CEDRI*, n. 1, 2015, pp. 5-6.

⁶⁰⁴ Cfr. D. GAROFALO, *Lo ius variandi tra categorie e livelli*, in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, n. 1, 2022, p. 107 ss.; F. NARDELLI, C. MAZZANTI, *La sfida ai tradizionali sistemi di classificazione del personale e allo ius variandi lanciata dalla rivoluzione tecnologica e accelerata dalla pandemia*, cit., pp. 11-15.

⁶⁰⁵ C. ZOLI, G. BOLEGO, *Le mansioni del lavoratore*, in AA.VV., *Diritti e doveri nel rapporto di lavoro*, Milano, Giuffrè, 2018, p. 130 ss.

tracciandone tuttavia al contempo i confini di tutela e tipizzando chiaramente le ipotesi ammesse anche per la modifica delle mansioni *in peius*⁶⁰⁶.

La modifica *in peius* delle mansioni, un tempo esclusa nella versione statutaria dell'art. 2103 c.c., ha infatti dato vita a un fenomeno di «deregolazione contratta e controllata»⁶⁰⁷ dello *ius variandi*, facendo salve il limite della nullità a ogni patto contrario ad esclusione delle previsioni ai commi 2, 4 e 6. In tale prospettiva, il novellato art. 2103 c.c. ha indubbiamente comportato un accrescimento della flessibilità gestionale desiderata dalle imprese, le quali – sempre nel rispetto della dignità professionale dei lavoratori – possono ora apportare modifiche peggiorative delle mansioni che incidono direttamente sulla professionalità dei dipendenti.

5.2.1 Il potere di modifica del datore di lavoro: dagli assetti organizzativi aziendali al rinvio alla contrattazione collettiva

Per quanto riguarda le modifiche unilaterali *in peius* alle mansioni del lavoratore, queste possono avvenire – nel limite della medesima categoria legale – laddove vi sia stata una «modifica degli assetti organizzativi aziendali che incide sulla posizione del lavoratore» (comma 2) o nelle ulteriori ipotesi definite dai contratti collettivi (comma 4)⁶⁰⁸. In merito a tali previsioni, viene inoltre precisato al quinto comma che le modifiche delle mansioni debbano avvenire obbligatoriamente in forma scritta, pena la nullità del mutamento delle mansioni *ad substantiam*, garantendo così un primo limite per la tutela della professionalità del lavoratore. A questo si aggiunge inoltre il diritto a percepire il medesimo

⁶⁰⁶ Cfr. A. PILEGGI, *L'assegnazione a mansioni inferiori*, in I. PICCININI, A. PILEGGI, P. SORDI (a cura di), *La nuova disciplina delle mansioni dopo il Jobs Act*, Roma, Iuridica Edizioni Distribuzioni, 2016, pp. 73-76.

⁶⁰⁷ Così: C. PISANI, *Dall'equivalenza all'inquadramento: i nuovi limiti ai mutamenti "orizzontali" delle mansioni*, cit., p. 149.

⁶⁰⁸ Cfr. R. ROMEL, *La modifica unilaterale delle mansioni*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 2, I, 2018, p. 233 ss.; L. PAOLITTO, *La nuova nozione di equivalenza delle mansioni. La mobilità verso il basso: condizioni e limiti*, cit., p. 173.

trattamento retributivo⁶⁰⁹ e a conservare il livello di inquadramento. Di conseguenza, la modifica delle mansioni riferite al livello immediatamente inferiore dovrà garantire la salvaguardia dell'inquadramento dal punto di vista contrattuale e legale e, inoltre, della medesima retribuzione⁶¹⁰.

Proprio per la formulazione di tale comma non sono mancate critiche circa l'eccessiva genericità dei contenuti e dell'estensione del d.lgs. n. 81/2015 rispetto alla legge delega n. 183/2014⁶¹¹. Tale "riscrittura integrale"⁶¹² ha infatti dato maggiori margini di manovra alle imprese per le modifiche organizzative, nonché alla contrattazione collettiva per la tipizzazione di ipotesi di demansionamento unilaterale⁶¹³. In particolare, per quanto riguarda il secondo comma – rispetto alla «riorganizzazione, ristrutturazione o conversione aziendale individuati sulla base di parametri oggettivi» inizialmente indicati dalla legge delega n. 183/2014 – il d.lgs. n. 81/2015 ha introdotto i demansionamenti derivanti da modifiche degli assetti organizzativi e incidenti sulla posizione del dipendente, giustificando tale decisione sulla base di «un adattamento necessario alle nuove caratteristiche della struttura produttiva conseguente alla ristrutturazione, senza che sia in gioco il posto di lavoro»⁶¹⁴. In tal senso, è stato dunque recepito il c.d. "orientamento

⁶⁰⁹ Salvo gli elementi retributivi che siano derivanti da particolari modalità di svolgimento della prestazione lavorativa precedentemente ricoperta.

⁶¹⁰ Cfr. C. ALESSI, *Formazione e competenze nel settore della logistica*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 3, I, 2020, p. 414.

⁶¹¹ Per i dubbi circa l'eccesso di delega, si veda: L. DE ANGELIS, *Note sulla nuova disciplina delle mansioni ed i suoi (difficilissimi) rapporti con la delega*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT*, n. 263, 2015, p. 9; M. BROLLO, *Disciplina delle mansioni (art. 3)*, cit., p. 36.

⁶¹² Cfr. 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*, cit., pp. 6-7.

⁶¹³ A favore del superamento delle indicazioni nella delega: C. PISANI, *La nuova disciplina del mutamento delle mansioni*, Torino, G. Giappichelli, 2015, p. 52 ss.

⁶¹⁴ Così: 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 C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT*, n. 233, 2014, p. 36.

giurisprudenziale del male minore”⁶¹⁵ consolidatosi prima della riforma, accrescendo al contempo il potere datoriale di modifica delle mansioni ed estendendo l’area di debito del lavoratore⁶¹⁶.

Per quanto riguarda invece la seconda situazione regolata al quarto comma, il legislatore ha inteso rinviare alla contrattazione collettiva il compito di delineare ulteriori ipotesi per l’assegnazione di mansioni di livello inferiore⁶¹⁷, fermo restando il limite dell’appartenenza alla stessa categoria legale e del mantenimento della retribuzione precedente. Seppur nei limiti previsti ex art 51 del d.lgs. n. 81/2015⁶¹⁸, la contrattazione collettiva comparativamente più rappresentativa è stata dunque rivestita di maggiori responsabilità, rendendo nulli ex art. 2103 c.c., comma 9 eventuali accordi stipulati da soggetti privi di adeguata rappresentatività

⁶¹⁵ Si veda innanzitutto Cass. 12 gennaio 1984, n. 266, in *Giustizia civile*, fasc. 5, I, 1984, p. 1509, che ha affermato la legittimità della modifica peggiorativa delle mansioni, allorché consensuale, in deroga alla disciplina prevista all’art. 13 della l. n. 300/1970 sulla nullità dei patti contrari. In merito a tale orientamento, si rimanda *ex plurimis* a: Cass. 28 ottobre 2015, n. 22029, in *Diritto & Giustizia*, 29 ottobre 2015; Cass. 6 ottobre 2015, n. 19930, in *Diritto & Giustizia*, 7 ottobre 2015, con nota di G. MARINO, *Se l’alternativa è il trasferimento del lavoratore a 150 km di distanza, il patto di demansionamento è legittimo*; Cass. 8 agosto 2011, n. 19095, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 4, II, 2011, p. 1139, con nota di L. MONTESARCHIO, *Legittima l’adibizione a mansioni inferiori su richiesta del lavoratore: l’ultima frontiera del giustificato motivo di deroga all’art. 2103 c.c.*; Cass., 25 novembre 2010, n. 23926, in *Danno e responsabilità*, n. 3, 2011, p. 261, con nota di F. MALZANI, *Tutela del posto di lavoro e demansionamento. A proposito del cd. repêchage*; Cass. 9 marzo 2004, n. 4790, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 4, II, 2004, p. 789, con nota di M. NOVELLA, *Dubbi e osservazioni critiche sul principio di insindacabilità delle scelte economico-organizzative dell’imprenditore*.

⁶¹⁶ Cfr. L. FERLUGA, *La dequalificazione unilaterale nella nuova disciplina delle mansioni*, in *Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro*, fasc. 1, 2016, p. 81.

⁶¹⁷ Cfr. G. A. RECCHIA, *Il ruolo dell’autonomia collettiva*, in E. GHERA, D. GAROFALO (a cura di), *Contratti di lavoro, mansioni e misure di conciliazione vita-lavoro nel Jobs Act 2*, Bari, Cacucci, 2015, p. 117 ss.

⁶¹⁸ All’art. 51, d.lgs. n. 81/2015 viene previsto che «salvo diversa previsione, ai fini del presente decreto, per contratti collettivi si intendono i contratti collettivi nazionali, territoriali o aziendali stipulati da associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale e i contratti collettivi aziendali stipulati dalle loro rappresentanze sindacali aziendali ovvero dalla rappresentanza sindacale unitaria».

e permettendo così di scongiurare il rischio di “*dumping contrattuale*” e di ovviare alle problematiche relative all’efficacia soggettiva dei suddetti accordi⁶¹⁹. Per questo motivo, è da auspicarsi che la contrattazione collettiva non esca dalle ipotesi connesse a ragioni organizzative in caso di modifiche peggiorative delle mansioni dovute a esigenze temporanee o definitive (es. sostituzione lavoratori in ferie, mansioni promiscue)⁶²⁰.

Si può pertanto osservare come il legislatore abbia cercato di non danneggiare la tutela della professionalità del lavoratore⁶²¹ nonostante la necessaria tipizzazione di ragionevoli situazioni di demansionamento unilaterale⁶²², dando continuità alle deroghe all’adibizione a mansioni di livello inferiore come *extrema ratio* presenti nella normativa⁶²³ e negli orientamenti giurisprudenziali pre-riforma⁶²⁴.

⁶¹⁹ Cfr. M. FALSONE, *Ius variandi e ruolo della contrattazione collettiva*, cit., p. 10.

⁶²⁰ A titolo esemplificativo, il CCNL dei servizi ambientali sottoscritto in data 10 luglio 2016 ha previsto con l’art. 16, comma 5 che «in presenza di esigenze organizzative, tecnico-produttive o sostitutive, richiedere al lavoratore, in modo occasionale, saltuario e marginale, lo svolgimento di mansioni inferiori rispetto a quelle previste dalla qualifica di appartenenza, senza che ciò comporti alcun peggioramento economico e morale». Cfr. C. CESTER, *La modifica in pejus delle mansioni nel nuovo art. 2103 cod.civ.*, cit., p. 174

⁶²¹ Cfr. M. FALSONE, *La professionalità e la modifica delle mansioni: rischi e opportunità dopo il Jobs Act*, cit., pp. 31-52.

⁶²² Cfr. L. FERLUGA, *Le modifiche unilaterali in pejus nella disciplina delle mansioni*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 1, 2017, p. 28.

⁶²³ Tra queste deroghe vi erano ragioni tanto connesse a un particolare stato di salute del lavoratore (art. 7 del d.lgs. n. 151/2001 per le lavoratrici in stato di gravidanza; art. 8 del d.lgs. n. 277/1991 per i sanitari a rischio esposizione ad agenti chimici, fisici o biologici; art. 4, comma 4, della l. n. 68/1999 per i lavoratori con notevole riduzione della capacità lavorativa; art. 42 del d.lgs. n. 81/2008 per i lavoratori divenuti inidonei a specifiche mansioni), quanto collegate alla salvaguardia dell’impiego (art. 4, comma 11, della l. n. 223/1991 per i lavoratori coinvolti nelle procedure di licenziamento collettivo).

⁶²⁴ Cfr. Cass. 6 ottobre 2015, n. 19930, in *Diritto & Giustizia*, 7 ottobre 2015. Si vedano inoltre *ex plurimis*: Cass. 22 maggio 2014, n. 11395, Cass. 12 aprile 2012, n. 5780, in *Guida al diritto*, n. 23, 2012, p. 67; Cass. 18 marzo 2009, n. 6552; Cass. 5 aprile 2007, n.8596, in; Cass. S.U. 24 novembre 2006, n. 25033, in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, n. 1-2, 2007, p. 24, con nota di C. PISANI, *Le mansioni promiscue secondo le Sezioni unite: consensi e dissensi*; Cass. 7 febbraio 2005, n. 2375.

5.2.2 *Gli accordi individuali di dequalificazione e la tutela della professionalità in relazione agli interessi personali del lavoratore*

Un'altra dimensione della tutela della professionalità dei lavoratori nell'art. 2103 c.c., seppur secondo un'ottica rimediale e difensiva, è riscontrabile nelle previsioni al sesto comma, vale a dire i patti di modifica *in peius* delle mansioni⁶²⁵. In particolare, il legislatore ha riconosciuto per i lavoratori la possibilità di stipulare – nelle sedi all'articolo 2113 c.c. (comma 4)⁶²⁶ o tramite le commissioni di certificazione all'art. 76 del d.lgs. n. 276/2003 – degli «accordi individuali di modifica delle mansioni, della categoria legale e del livello di inquadramento e della relativa retribuzione, nell'interesse del lavoratore alla conservazione dell'occupazione, all'acquisizione di una diversa professionalità o al miglioramento delle condizioni di vita».

A tal riguardo, occorre innanzitutto sottolineare che, sebbene il sesto comma non si riferisca esplicitamente a modifiche delle mansioni di tipo peggiorativo e lasci pertanto intendibili anche quelle migliorative o di pari livello, tali patti non possono che riferirsi, almeno per quanto riguarda il caso della diversa professionalità, alle mansioni di livello inferiore⁶²⁷. Non sarebbe infatti necessario un apposito patto di modifica per l'adibizione a mansioni che non siano di livello inferiore⁶²⁸, dal momento che le mansioni di livello superiore verrebbero definitivamente attribuite, purché non in forza di ragioni sostitutive, al termine del periodo concordato nel contratto collettivo (o comunque dopo sei mesi continuativi), mentre quelle riconducibili al medesimo livello e categoria di

⁶²⁵ Cfr. A. PILEGGI, *L'assegnazione a mansioni inferiori*, cit., pp. 76-77.

⁶²⁶ Il quarto comma dell'art. 2113 c.c. rinvia in particolare alla conciliazione ex artt. 185, 410, 411, 412-ter e 412-quater c.p.c.

⁶²⁷ Cfr. C. CESTER, *La modifica in pejus delle mansioni nel nuovo art. 2103 cod.civ.*, cit., p. 182.

⁶²⁸ In simili termini: A. BOSCATI, *Il ruolo dell'autonomia individuale nella sottoscrizione del patto di demansionamento*, in *Revista Ibérica do Direito*, vol. 1, no. 1, 2020, p. 165; C. LAZZARI, *La tutela della dignità professionale del lavoratore*, cit., p. 674.

inquadramento di quelle svolte di pari livello possono essere tranquillamente assegnate al lavoratore⁶²⁹.

Tuttavia, rispetto alle previsioni dei commi 2 e 4 – che riguardano unicamente le modifiche peggiorative rientranti nella medesima categoria legale e in cui l'inquadramento di livello è di un solo livello – gli accordi sottoscritti *ex* comma 6 possono determinare un'assegnazione a livello inferiore che comporti il passaggio a una diversa categoria legale. È dunque qui riscontrabile un cambiamento innovativo nella disciplina dello *ius variandi*, che nei limiti sostanziali circoscritti dal novellato art. 2103 c.c., permette al datore di lavoro di modificare *in peius* tanto le mansioni dei lavoratori, quanto la categoria legale o il livello di inquadramento, nonché la relativa retribuzione⁶³⁰. In tale prospettiva, il “nuovo” *ius variandi* – rispetto alla formulazione che non permetteva modifiche peggiorative delle mansioni dei lavoratori in forza dello squilibrio contrattuale tra le parti e dell'esigenza di tutelare la professionalità dei lavoratori – ha escluso le deroghe peggiorative previste ai commi 2, 4 e 6 dall'alveo dei patti nulli al comma 9.

A tal riguardo, appare inoltre doveroso sottolineare come in tali circostanze, essendo la tutela delle professionalità ponderata in ottica peggiorativa o rimediale, il legislatore abbia inteso consentire gli accordi di demansionamento concordato solamente nelle sedi istituzionali previste⁶³¹. Infatti, al fine di salvaguardare la professionalità, seppur in ottica residuale, e verificare che l'interesse personale espresso dal lavoratore sia genuino, il legislatore ha previsto che i patti di demansionamento possano essere stipulati solamente nelle sedi istituzionali, con la

⁶²⁹ Nonostante non vi sia alcun riferimento che impedisca di ricorrere a tali accordi concordati nell'interesse del lavoratore anche per modifiche orizzontali o verticali *in melius*, la riconducibilità alle sole modifiche peggiorative appare in particolar modo evidente nel caso dell'acquisizione di una diversa professionalità.

⁶³⁰ La retribuzione, nonostante il rimando all'autonomia decisionale sul piano individuale e collettivo delle parti, incontra comunque il limite inviolabile dell'art. 36 Cost. circa la proporzionalità in base al lavoro prestato. Cfr. M. MISCIONE, *Jobs Act: le mansioni e la loro modificazione*, cit., pp. 438-439.

⁶³¹ Sulla questione della volontà assistita si veda: A. SITZIA, *La (in)certezza del diritto nel jobs act all'italiana: mansioni e volontà individuale assistita*, in *il Lavoro nella giurisprudenza*, n. 10, 2016, pp. 852-853.

possibilità per il lavoratore di venir assistito da un avvocato, da un consulente del lavoro o da un rappresentante dell'associazione sindacale di appartenenza.

La previsione di una sede protetta appare indubbiamente necessaria per garantire che la volontà individuale del lavoratore non sia condizionata da pressioni di terzi⁶³² – *in primis* da parte del datore di lavoro⁶³³ – e dunque per verificarne la veridicità in sede giudiziale, implicandone così anche la sindacabilità⁶³⁴. È infatti questa la sede adeguata a verificare che la decisione del lavoratore sia sorretta da interessi genuini, come la conciliazione della sfera professionale e personale dal lavoratore⁶³⁵. Questa permette infatti anche di assicurarsi che il dipendente sia consapevole degli effetti derivanti dal patto di demansionamento, nonché svolgere una funzione in modo proattivo di tipizzazione degli interessi ammissibili al patto di demansionamento⁶³⁶.

In tale prospettiva, la tutela della professionalità in ottica residuale e peggiorativa contenuta al sesto comma è stata ragionevolmente accompagnata da adeguate garanzie in fase di stipula degli accordi, quali la sede protetta e una

⁶³² Così A. BOSCATI, *Il ruolo dell'autonomia individuale nella sottoscrizione del patto di demansionamento*, cit., p. 169, laddove afferma che tali pressioni risultano «tanto più ipotizzabili in ragione del fatto che l'accordo avviene in costanza di rapporto in una situazione di indubbia asimmetria di condizioni psicologiche».

⁶³³ Cfr. F. AMENDOLA, *La disciplina delle mansioni nel d.lgs. n. 81 del 2015*, in *Diritti Lavori Mercati*, n. 3, 2015, p. 512.

⁶³⁴ Cfr. U. GARGIULO, *Lo jus variandi nel "nuovo" art. 2103 cod. civ.*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT*, n. 268, 2015, p. 11 ss.

⁶³⁵ Cfr. L. FERLUGA, *La dequalificazione unilaterale nella nuova disciplina delle mansioni*, cit., p. 69 ss. In tal senso, si può ricordare in merito all'autonomia individuale del lavoratore anche G. PERA, *Diritto del lavoro*, Padova, CEDAM, 1994, p. 404, laddove sostiene, in particolare circa la questione della promozione automatica, che le «private valutazioni del lavoratore siano del tutto libere e che questi non possa essere costretto alla promozione».

⁶³⁶ Del resto, l'assenza di simile garanzie finirebbe per aggravare la già debole posizione del lavoratore, dando così modo alla controparte datoriale di poter influenzare le ragioni alla base degli accordi di demansionamento. Cfr. F. AMENDOLA, *La disciplina delle mansioni nel d.lgs. n. 81 del 2015*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT*, n. 291, 2016, p. 24.

specifica tipizzazione degli interessi personali del dipendente⁶³⁷, ovvero «alla conservazione dell'occupazione, all'acquisizione di una diversa professionalità o al miglioramento delle condizioni di vita». Tale intervento, oltre a porsi in continuità con quanto precedentemente introdotto dal d.lgs. n. 80/2015 circa le misure di conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro⁶³⁸, introduce pertanto della flessibilità in ottica peggiorativa circa la sfera professionale dei lavoratori. Vi sarebbero tuttavia anche critiche al fatto che il legislatore non abbia adeguatamente definito il contenuto degli interessi del lavoratore per un demansionamento *ex* comma 6 dell'art. 2103 c.c.⁶³⁹, avendo al contrario la legge delega n. 183/2014 all'art. 1, comma 7, lett. e)⁶⁴⁰ indicato ipotesi ben differenti, quali la “tutela del posto di lavoro, della professionalità e delle condizioni di vita ed economiche” del lavoratore. Ad ogni modo, sebbene il discostamento dalle indicazioni della legge delega comporti una riduzione della tutela della professionalità, le tre casistiche possono comunque adeguatamente rispondere all'interesse del lavoratore.

Il primo interesse alla base degli accordi al sesto comma è rappresentato dalla conservazione dell'occupazione, che, oltre a rappresentare la casistica più frequente nei patti di demansionamento⁶⁴¹, richiama all'orientamento giurisprudenziale

⁶³⁷ Del resto, non può essere che il lavoratore il soggetto più idoneo a prendere decisioni individuali – specie se forti della previsione di un'apposita sede protetta – in merito alla propria sfera professionale e alle relative aspirazioni di carriera. Sul tema dell'autonomia decisionale del lavoratore e la volontà assistita nel 2103 c.c. si rimanda a: R. VOZA, *L'autonomia individuale assistita nel diritto del lavoro*, Bari, Cacucci, 2007, p. 94 ss.

⁶³⁸ A tal riguardo, si rimanda *ex plurimis* a: D. GOTTARDI (a cura di), *La conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro. Il rinnovato T.U. n. 151/2001 ai sensi del d.lgs. n. 80/2015*, Torino, G. Giappichelli, 2016; D. GAROFALO, E. GHERA (a cura di), *Contratti di lavoro, mansioni e misure di conciliazione vita-lavoro nel Jobs Act 2*, Bari, Cacucci, 2015.

⁶³⁹ R. VOZA, *L'adibizione a mansioni inferiori mediante patti in deroga nel riformato art. 2103 cod.civ.*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 1, 2017, p. 3 ss.

⁶⁴⁰ In simili termini: C. CELENTANO, *Problemi di legittimità costituzionale del nuovo art. 2103 c.c.*, in I. PICCININI, A. PILEGGI, P. SORDI (a cura di), *La nuova disciplina delle mansioni dopo il Jobs Act*, Roma, Iuridica Edizioni Distribuzioni, 2016, p. 49.

⁶⁴¹ Cfr. M. CORTI, *Jus variandi e tutela della professionalità dopo il “Jobs Act” (ovvero cosa resta dell'art. 13 dello statuto dei lavoratori)*, cit., p. 65 ss.; U. GARGIULO, *Lo jus variandi nel “nuovo” art. 2103 cod. civ.*, cit., pp. 11-15.

consolidatosi intorno al licenziamento per giustificato motivo oggettivo e ai limiti dell'onere del *repêchage*⁶⁴². In tal senso, il legislatore, recependo anche in tal caso l'orientamento giurisprudenziale sul "male minore"⁶⁴³, ha inteso prevedere la possibilità di attuare un "patto di declassamento" che sia nell'interesse del lavoratore a salvaguardare la stabilità del proprio impiego. Pertanto, si assisterebbe a un recepimento di quanto già affermato dalla giurisprudenza, dal momento che il sesto comma si è limitato a formalizzare quanto precedentemente affermato dal consolidato orientamento giurisprudenziale in materia di accordi di demansionamento senza apportare sostanziali cambiamenti⁶⁴⁴.

In tal senso, l'accordo per la conservazione del posto di lavoro, a differenza delle altre due ipotesi, sembrerebbe soddisfare anche un'esigenza del datore di lavoro – ovvero la riorganizzazione aziendale mediante l'utile impiego del personale⁶⁴⁵ – e configurare, difatti, uno scambio tra l'interesse datoriale contrapposto a quello del lavoratore⁶⁴⁶. Ad ogni modo, è necessario che il datore di lavoro possa provare in sede di stipula dell'accordo la veridicità delle ragioni che determinerebbero la soppressione del posto di lavoro⁶⁴⁷, non essendo possibile presumere a priori «la preminenza dell'interesse alla conservazione del posto di lavoro rispetto a quello all'irriducibilità della professionalità»⁶⁴⁸.

La seconda ipotesi tipizzata negli accordi di demansionamento riguarda il caso dell'interesse del lavoratore all'acquisizione di una diversa professionalità, ipotesi – strettamente correlata al tema della tutela della sfera professionale del lavoratore, seppur secondo un'ottica peggiorativa – che ha generato non poche perplessità sul

⁶⁴² Cfr. C. CESTER, *La modifica in pejus delle mansioni nel nuovo art. 2103 cod.civ.*, cit., p. 182.

⁶⁴³ Si veda *supra* Capitolo 2, Paragrafo 5.2.1, p. 154 ss.

⁶⁴⁴ Cfr. A. TAMPIERI, *L'accordo individuale di dequalificazione*, cit., p. 113.

⁶⁴⁵ Come indicato all'art. 1, comma 7, lett. e) della legge delega n. 183/2014.

⁶⁴⁶ Cfr. A. TAMPIERI, *L'accordo individuale di dequalificazione*, in cit., p. 112.

⁶⁴⁷ Cfr. C. ALESSI, F. RAVELLI, *Commento all'art. 2103 cod. civ.*, cit., pp. 447-448.

⁶⁴⁸ Così: U. GARGIULO, *Lo jus variandi nel "nuovo" art. 2103 cod. civ.*, cit., p. 12. In simili termini anche C. ZOLI, *Il controllo giudiziario e gli atti di esercizio del potere direttivo: il trasferimento del lavoratore e il mutamento delle mansioni*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3, 2014, p. 709, laddove sostiene che il patto risulterebbe valido «purché sussistano effettivamente le condizioni che avrebbero legittimato il licenziamento».

piano dottrinale⁶⁴⁹ a causa dell'ambiguità qui contenuta. A tal riguardo, nonostante l'articolo si riferisca a una «diversa professionalità» e dunque non direttamente a modifiche *in peius*, è stato sottolineato come questa possa solamente configurare una modifica peggiorativa delle mansioni⁶⁵⁰, non essendo necessario nel caso di mansioni di livello paritario o superiore ricorrere ad un apposito patto. Di conseguenza, pur rimanendo preservata la *ratio* di tutela della professionalità qui contenuta secondo un approccio rimediabile, non sono mancati commenti circa l'irragionevolezza dietro la decisione del legislatore di inserire tali interessi tra quelli legittimati dagli accordi al sesto comma⁶⁵¹.

In particolare, è stato ritenuto difficile credere che l'acquisizione di una professionalità di livello inferiore possa risultare – al di fuori di meri ragionamenti teorici – nel concreto interesse del lavoratore⁶⁵², salvo il caso in cui questo non sia sorretto in realtà dalla necessità di salvaguardare il proprio posto di lavoro⁶⁵³ o migliorare le proprie condizioni personali. Non sussisterebbe dunque in tale interesse una prospettiva di tutela del patrimonio professionale in ottica di accrescimento o mantenimento, essendo qui l'accordo sorretto dall'acquisizione di

⁶⁴⁹ Cfr. A. TAMPIERI, *L'accordo individuale di dequalificazione*, cit., p. 114, che ritiene alquanto inverosimile, se non nei confini dell'irriverenza, la decisione del legislatore di inserire «l'ultimo caso ipotizzato dalla legge, in cui il patto di dequalificazione mira a soddisfare (addirittura) un ipotetico interesse del lavoratore all'acquisizione di una diversa professionalità». Una simile posizione è riscontrabile in U. GARGIULO, *Lo jus variandi nel "nuovo" art. 2103 cod. civ.*, cit., p. 13, che la ritiene una «proposizione velata da non poca ipocrisia».

⁶⁵⁰ Cfr. C. ZOLI, *La disciplina delle mansioni*, in L. FIORILLO, A. PERULLI (a cura di), *Tipologie contrattuali e disciplina delle mansioni: Decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81*, Torino, G. Giappichelli, 2015, p. 348 ss.

⁶⁵¹ Cfr. C. CESTER, *La modifica in pejus delle mansioni nel nuovo art. 2103 cod.civ.*, cit., p. 182.

⁶⁵² Cfr. L. RACCHI, *Collaborazioni coordinate e continuative e disciplina delle mansioni*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, n. 29, 2015, p. 1780.

⁶⁵³ In simili termini F. PANTANO, *Le modifiche consensuali dell'oggetto del contratto e la tutela della professionalità*, cit., p. 94, laddove viene affermato che risulta «assai arduo sostenere che un accordo avente a oggetto il "demansionamento" del lavoratore possa avere luogo al fine di acquisire una professionalità differente, in assenza del comprovato interesse di quest'ultimo alla conservazione del proprio impiego».

una diversa professionalità «priva di qualsiasi collegamento con il patrimonio di competenze del lavoratore»⁶⁵⁴.

In effetti, se l'acquisizione di una diversa professionalità fosse finalizzata ad ottenere mansioni meno onerose o caratterizzate da un carico lavorativo ridotto, per esempio, tale ipotesi sarebbe maggiormente caratterizzata da un'ottica "*work-life balance*". Tale decisione dipenderebbe infatti dalla necessità di conciliare esigenze di tipo personale o familiare – e dunque non strettamente professionale – ascrivibili da ultimo al miglioramento delle condizioni di vita⁶⁵⁵. Alle medesime conclusioni si potrebbe giungere nel caso in cui il lavoratore decidesse di richiedere una diversa professionalità a fronte di una possibile soppressione della propria posizione professionale, essendo in tal caso ricollegabile direttamente all'esigenza di salvaguardia del posto di lavoro e non alla tutela del bagaglio delle competenze⁶⁵⁶.

Ad ogni modo, non appare condivisibile sostenere la completa irragionevolezza di tale ipotesi di demansionamento, non essendo necessariamente vero che l'acquisizione di una diversa professionalità di livello inferiore sia connessa in ogni circostanza alla salvaguardia dell'impiego o al miglioramento delle condizioni di vita. Del resto, potrebbe configurarsi la volontà di acquisire una professionalità di livello inferiore laddove possa sussistere il rischio di obsolescenza professionale per la posizione attualmente ricoperta. Sebbene questa appaia più come un'ipotesi astratta⁶⁵⁷, non si può infatti escludere a priori che le aspirazioni del lavoratore possano portare all'attribuzione di mansioni professionalmente inferiori⁶⁵⁸.

L'intesse all'acquisizione di una diversa professionalità, in definitiva, potrebbe essere motivato dal conseguimento di una posizione «più congeniale alle

⁶⁵⁴ Così: R. VOZA, *L'adibizione a mansioni inferiori mediante patti in deroga nel riformato art. 2103 cod.civ.*, cit., p. 15.

⁶⁵⁵ Cfr. C. ALESSI, F. RAVELLI, *Commento all'art. 2103 cod. civ.*, cit., p. 447.

⁶⁵⁶ Cfr. F. PANTANO, *Le modifiche consensuali dell'oggetto del contratto e la tutela della professionalità*, cit., p. 95.

⁶⁵⁷ Si veda: U. GARGIULO, *Lo jus variandi nel "nuovo" art. 2103 cod. civ.*, cit., p. 13.

⁶⁵⁸ Ciò potrebbe essere anche dovuto a voler salvaguardare l'integrità del bagaglio delle proprie competenze o la capacità stessa del lavoratore di poter continuare ad apprendere e acquisire maggiore professionalità.

inclinazioni personali del lavoratore»⁶⁵⁹ e dalle migliori prospettive di carriera presso altri reparti dell'unità produttiva⁶⁶⁰. Inoltre, la previsione della sede conciliativa potrebbe persino dare modo alle parti di concordare un'apposita formazione per la nuova posizione desiderata dal lavoratore, «che anzi potrebbe costituire un elemento essenziale dell'accordo se motivato dall'interesse del dipendente ad acquisire una diversa professionalità»⁶⁶¹.

Indubbiamente, la volontà di ottenere una diversa professionalità sarebbe più giustificabile e logico se il patto in questione fosse temporaneo e dunque finalizzato ad un arricchimento professionale che non peggiori definitivamente l'inquadramento e il relativo trattamento retributivo del dipendente⁶⁶². Di conseguenza, sebbene l'acquisizione di una diversa professionalità sia circoscritta a casistiche alquanto limitate e più che altro di esemplificazione teorica⁶⁶³, non è possibile escludere a priori che il lavoratore non possa trovare giustificazioni logiche per ricorrere a tale ipotesi di demansionamento concordato, soprattutto nel caso in cui le prospettive di carriera orizzontali non abbiano alcuna possibilità di progressione.

L'ultima ipotesi di demansionamento concordato riguarda il miglioramento delle condizioni di vita⁶⁶⁴, motivazione contraddistinta da un infrequente interesse totalmente soggettivo e, di conseguenza, potenzialmente esposto a maggiori abusi⁶⁶⁵ rispetto alla salvaguardia dell'impiego e all'acquisizione di una diversa

⁶⁵⁹ Cfr. C. CESTER, *La modifica in pejus delle mansioni nel nuovo art. 2103 cod.civ.*, cit., p. 182.

⁶⁶⁰ Cfr. C. PISANI, *La nuova disciplina del mutamento delle mansioni*, cit., p. 91.

⁶⁶¹ Così: G. FRANZA, *Prime considerazioni e alcuni dubbi di costituzionalità sulla nuova disciplina delle mansioni*, cit., p. 663.

⁶⁶² Cfr. A. TAMPIERI, *L'accordo individuale di dequalificazione*, cit., p. 115.

⁶⁶³ A tal riguardo anche R. VOZA, *Autonomia privata e norma inderogabile nella nuova disciplina del mutamento di mansioni*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona" .IT*, n. 262, 2015, p. 12, laddove viene rammentato l'esempio del capo cuoco che voler acquisire le competenze tipiche del cameriere nel caso in cui ciò potesse in futuro garantire maggiori occasioni di ricollocazione.

⁶⁶⁴ Cfr. M. CORTI, *Jus variandi e tutela della professionalità dopo il "Jobs Act" (ovvero cosa resta dell'art. 13 dello Statuto dei lavoratori)*, cit., p. 39 ss.

⁶⁶⁵ Tra cui anche quella di intaccare le previsioni di tutela del lavoratore nelle "misure per la conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro" al d.lgs. n. 80/2015.

professionalità. La rinuncia all'attuale posizione professionale e retributiva in favore di un trattamento peggiorativo sarebbe qui giustificabile sulla base di interessi di natura personale, quali, ad esempio, esigenze di cura e salute, una migliore conciliazione vita-lavoro (*work-life balance*)⁶⁶⁶, ragioni di natura familiare o ancora il conseguimento di maggior tempo per bisogni legati alla persona. Difatti, i lavoratori non in grado di conciliare il piano lavorativo con quello personale o familiare riuscirebbero comunque, in assenza di altri strumenti utili per la conciliazione vita-lavoro, ad ottenere una maggiore flessibilità grazie al ricorso alla mobilità endoaziendale⁶⁶⁷.

Tale motivazione non è dunque impensabile come un «estremo rimedio ad una sopravvenuta insostenibilità della situazione lavorativa»⁶⁶⁸, soprattutto laddove l'attribuzione di mansioni di livello inferiore potrebbe comportare un impegno lavorativo contraddistinto da compiti meno gravosi o turni di lavoro più flessibili, nonché attività più semplici e dotate di minore responsabilità o persino un trasferimento presso un'altra unità produttiva dall'ubicazione più agevole per il dipendente⁶⁶⁹.

Infine, appare interessante soffermarsi da ultimo su un accordo di demansionamento volto ad evitare il rischio di sindrome da *burnout* lavorativo, dal momento che tale circostanza può tecnicamente contenere riferimenti ascrivibili tanto alla salvaguardia dell'occupazione e miglioramento delle condizioni di vita, quanto all'acquisizione di una diversa professionalità. Si può infatti osservare come l'interesse del lavoratore possa essere qui adducibile, a seconda delle circostanze, alle tre motivazioni. In particolare, supponendo un caso di un crescente esaurimento psicofisico dovuto all'eccessivo *stress* da lavoro della posizione attualmente

⁶⁶⁶ Sul rapporto tra *ius variandi* e *work-life balance* si permetta di rinviare a: C. VALENTI, *La nuova disciplina delle mansioni: una lettura in ottica di work-life balance*, in L. GAETA (a cura di), *La famiglia nel prisma giuslavoristico: valori, rapporti, tutele*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane, 2022, pp. 85-90.

⁶⁶⁷ Cfr. M. L. BUCONI, *La mobilità verticale nel nuovo testo dell'art. 2103 c.c.*, cit., p. 45 ss.

⁶⁶⁸ Così: A. TAMPIERI, *L'accordo individuale di dequalificazione*, cit., p. 113.

⁶⁶⁹ A tal riguardo: A. BOSCATI, *Il ruolo dell'autonomia individuale nella sottoscrizione del patto di demansionamento*, cit., pp. 163-168.

ricoperta⁶⁷⁰, non è irragionevole credere che il lavoratore – prima di arrivare all'esaurimento cronico – possa richiedere la stipula di un patto di demansionamento volto a tutelare i suoi interessi.

In tale prospettiva, tale decisione potrebbe essere indubbiamente dettata dalla necessità di rimediare all'eccessivo *stress* sul piano psicofisico ed emotivo che rischia di danneggiare la salute del lavoratore e avere ricadute sul piano personale e familiare (miglioramento delle condizioni di vita). Tuttavia, ciò potrebbe essere inoltre dovuto alla volontà di tutelare l'integrità del proprio bagaglio di competenze professionali prima che l'insostenibilità della situazione a lavoro ne comporti un deterioramento, ascrivibile ad esempio alla condizione di depressione del lavoratore ormai non più capace di affrontare la propria attività lavorativa⁶⁷¹ (acquisizione di una diversa professionalità). In tal senso, il lavoratore riuscirebbe altresì evitare di ricorrere all'ultima scelta possibile, ovvero le dimissioni dal posto di lavoro in ottica di *extrema ratio* per tutelare la propria salute, o di vedersi irrogato un licenziamento motivato da resa altamente improduttiva e non adempiente (salvaguardia dell'occupazione)⁶⁷². Di conseguenza, sebbene l'acquisizione di una diversa professionalità sia circoscritta a casistiche alquanto limitate, non è da escludersi che il lavoratore possa trovare giustificazioni consone per ricorrere a tale ipotesi di demansionamento concordato.

Ad ogni modo, sussiste il rischio, soprattutto nell'interesse al miglioramento delle condizioni di vita del lavoratore, che simili patti derogatori possano minare

⁶⁷⁰ Non dipeso dunque da un comportamento del datore di lavoro, quanto dall'incompatibilità del lavoratore con il profilo ricoperto o le caratteristiche connesse alla prestazione lavorativa e all'ambiente di lavoro.

⁶⁷¹ Sulla questione dei licenziamenti e del *burnout* lavorativo, si veda: A. RADEMOLI, *Prospettive operative di evoluzione del mercato del lavoro: riflessioni contro un fatalismo delle dinamiche occupazionali*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3, 2014, p. 823.

⁶⁷² In tale prospettiva, evitare il licenziamento disciplinare potrebbe essere altresì dovuto al non voler compromettere la propria affidabilità professionale agli occhi di un altro datore di lavoro in vista della ricerca di un nuovo impiego.

l'efficacia dei consueti strumenti per conciliare vita-lavoro⁶⁷³, sacrificando così la professionalità del lavoratore al posto di ricorrere alle misure rafforzate dal d.lgs. n. 80/2015, seppur il d.lgs. n. 81/2015 paia volersi porre con tali accordi nella medesima continuità del precedente per «misure per la conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro»⁶⁷⁴.

In tale prospettiva, sebbene i tre interessi siano finalizzati a soddisfare un interesse personale del lavoratore, la tutela della professionalità concepita nei patti di demansionamento è da intendersi come una misura difensiva residuale, che – oltre a tenere conto della salvaguardia della dignità professionale del lavoratore – non potrà assolutamente comportare il sacrificio delle possibilità di arricchimento professionale o progressione di carriera in forza della nuova concezione dinamica dello *ius variandi*⁶⁷⁵.

5.3 La previsione di un obbligo formativo nella disciplina dello *ius variandi* oltre le iniziali perplessità

Le nuove linee di confine tracciate dal d.lgs. n. 81/2015 con il superamento del criterio dell'equivalenza professionale per l'assegnazione delle mansioni hanno indubbiamente generato profondi cambiamenti alla questione della tutela della professionalità dei lavoratori. In particolare, le nuove possibilità di modifica derivanti dal criterio di riconducibilità al medesimo livello e categoria legale di inquadramento hanno esteso i margini di manovra delle imprese nell'esercizio dello *ius variandi*, potendo così in concreto adibire i propri dipendenti ad attività sostanzialmente differenti rispetto alle ultime effettivamente svolte. Queste sono state poi ulteriormente implementate dalla possibilità di modifiche *in peius* delle mansioni in seguito alle riorganizzazioni aziendali (comma 2), al rimando alla contrattazione collettiva (comma 4) e ai patti di demansionamento (comma 6), che

⁶⁷³ Cfr. S. BOLOGNA, *Mansioni e derogabilità individuale assistita*, in *Temilavoro.it*, vol. 10, n. 1, 2018, p. 12; A. GARILLI, *La nuova disciplina delle mansioni tra flessibilità organizzativa e tutela del prestatore di lavoro*, cit., p. 142.

⁶⁷⁴ In tal senso: M. BROLLO, *Disciplina delle mansioni (art. 3)*, cit., p. 78.

⁶⁷⁵ Cfr. L. PERINA, *La tutela della professionalità nel nuovo art. 2103 del codice civile*, cit., p. 88.

hanno consentito, in determinate circostanze e modalità, modifiche peggiorative alla sfera professionale dei lavoratori.

In tale prospettiva, il legislatore ha tuttavia voluto cercare – riprendendo in parte lo spirito protezionistico tipico del modello statutario dell'art. 2103 c.c. – di compensare questa flessibilità con un approccio maggiormente proattivo, laddove viene stabilito al terzo comma 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 nuove mansioni».

5.3.1 La doppia connotazione del terzo comma dell'art. 2103 c.c. tra obbligo e onere formativo

In merito al contenuto del terzo comma dell'art. 2103 c.c., è innanzitutto doveroso sottolineare la portata di tale previsione, essendo questa volta a dare maggiore rilevanza alla formazione all'interno della mobilità endoaziendale⁶⁷⁶. Si tratta, infatti, di un vero e proprio obbligo di formazione da ponderare sulla base della situazione professionale e delle esigenze formative individuali del lavoratore⁶⁷⁷, in cui viene richiesto al datore di lavoro di accompagnare il mutamento delle mansioni con dell'apposita formazione nel caso in cui sia necessaria per l'adeguamento del dipendente alle nuove attività. In tal modo, non viene solamente imputato al datore di lavoro il dovere di garantire l'adattamento professionale ai nuovi incarichi richiesti⁶⁷⁸, ma anche sancito un diritto alla

⁶⁷⁶ Definito come un «indispensabile corollario di questa nuova tecnica» da: C. PISANI, *Lo jus variandi, la scomparsa dell'equivalenza, il ruolo dell'autonomia collettiva e la centralità della formazione nel nuovo art. 2103*, cit., p. 1134.

⁶⁷⁷ Sulla formulazione dell'obbligo formativo, si rimanda a: C. ALESSI, F. RAVELLI, *Commento all'art. 2103 cod. civ.*, cit., pp. 452-455.

⁶⁷⁸ In tal senso, nulla sembrerebbe vietare che la suddetta formazione non possa svolgersi con differenti modalità, essendo questa di norma conseguibile non solo mediante l'erogazione di appositi percorsi formativi, ma anche grazie allo svolgimento di mansioni o prestazioni lavorative in grado

formazione e alla riqualificazione professionale⁶⁷⁹ potenzialmente azionabile dal lavoratore nei confronti dell'impresa⁶⁸⁰.

Passando poi alla formulazione del terzo comma, vi sono forti perplessità in merito all'azionabilità dell'obbligo formativo, ovvero se questo possa essere vantato tanto per le modifiche *in peius*, quanto per la mobilità orizzontale e le modifiche *in melius*. In tal senso, non essendo previsto un chiaro rimando al tipo di variazione delle mansioni in cui dovrebbe intervenire, deve potersi intendere applicabile, ove necessario, tanto alle modifiche peggiorative⁶⁸¹, quanto quelle di pari livello e migliorative⁶⁸².

Del resto, nonostante la posizione di tale obbligo sia al terzo comma e dunque immediatamente prossimo alle modifiche per lo stesso livello e categoria legale di inquadramento e per quelle derivanti da modifiche degli assetti organizzativi aziendali incidenti sulla posizione del lavoratore, appare ragionevole ritenere che la *ratio* del legislatore sia stata quella di affrancare il superamento del criterio dell'equivalenza professionale mediante un obbligo formativo in grado di fornire una tutela della professionalità tanto difensiva – vale a dire tramite un onere in capo

rafforzare la sfera professionale del dipendente. In simili termini: G. LOY, *La professionalità*, cit., p. 783 ss.

⁶⁷⁹ In termini analoghi R. DEL PUNTA, *Un diritto per il lavoro 4.0*, cit., p. 234, che lo descrive come simbolo dei diritti di nuova generazione, essendo tale misura finalizzata alla salvaguardia della sfera professionale del lavoratore da parte dell'impresa.

⁶⁸⁰ La *ratio* del legislatore pare essere stata quella di voler predisporre una forma di tutela per i lavoratori ogniquale volta l'adibizione a nuove mansioni rischi di generare eccessivi cambiamenti e rischi di condizionare la professionalità del soggetto.

⁶⁸¹ Cfr. B. CARUSO, *Strategie di flessibilità funzionale dopo il Jobs Act: fordismo, post fordismo e industria 4.0*, cit., p. 81; *Contra*: C. PISANI, *La nuova disciplina del mutamento delle mansioni*, cit., p. 146, che lo esclude dagli accordi di modifica delle mansioni al sesto comma in forza della loro natura consensuale.

⁶⁸² A tal riguardo M. BROLLO, *Disciplina delle mansioni (art. 3)*, cit., p. 76, che si domanda se questo valga anche per le ipotesi previste dai contratti collettivi al quarto comma dell'art. 2103 c.c.; M. MISCIONE, *Jobs Act: le mansioni e la loro modificazione*, cit., p. 444, che ritiene l'obbligo formativo ancor più fondamentale per le modifiche delle mansioni *in melius*.

al datore di lavoro – quanto proattiva, ovvero finalizzata ad un accrescimento proattivo del bagaglio delle competenze del dipendente⁶⁸³.

In tal senso, l'introduzione dell'obbligo formativo contribuirebbe altresì a circoscrivere le modifiche delle mansioni a una sfera professionale effettivamente omogenea⁶⁸⁴, agendo così da deterrente verso utilizzi fraudolenti da parte del datore di lavoro⁶⁸⁵ o cambiamenti troppo radicali che richiederebbero un processo di riqualificazione eccessivamente complesso e dispendioso sul piano economico e formativo⁶⁸⁶. Alle medesime conclusioni, nonostante alcune perplessità dal punto di vista interpretativo⁶⁸⁷, si potrebbe arrivare per i demansionamenti consensuali al sesto comma, dal momento che le parti coinvolte potrebbero determinare come parte dell'accordo di dequalificazione l'erogazione della suddetta formazione al terzo comma.

In tale prospettiva, pur essendo vero che in caso di profilo adeguatamente qualificato il datore di lavoro potrà procedere ad escludere la fase di adattamento formativo per le nuove mansioni, il lavoratore potrebbe ritenere necessario l'adempimento formativo per soddisfare il proprio interesse professionale e richiederne l'assolvimento come requisito per finalizzare l'accordo. Pertanto, sembra potersi affermare che l'obbligo formativo sia finalizzato sia a promuovere una concezione dinamica della professionalità del lavoratore, sia a determinare un

⁶⁸³ Cfr. M. BROLLO, *Disciplina delle mansioni (art. 3)*, in cit., p. 86, sostenendo che l'estensione delle attività potenzialmente esigibili in ogni esercizio dello *ius variandi* orizzontale e verticale non può che accrescere la rilevanza dell'assolvimento del suddetto obbligo formativo.

⁶⁸⁴ In tal senso C. ZOLI, *La disciplina delle mansioni*, cit., p. 346, sostiene che, in assenza di una chiara circoscrizione delle qualifiche professionali rispetto ai livelli di inquadramento, le mansioni esigibili per il lavoratore «potrebbero rivelarsi talmente eterogenee da richiedere l'assolvimento dell'obbligo formativo sancito in prima battuta per la mobilità discendente dall'art. 3, comma terzo, del d.lgs. n. 81 del 2015».

⁶⁸⁵ In tal senso: C. PISANI, *Lo jus variandi, la scomparsa dell'equivalenza, il ruolo dell'autonomia collettiva e la centralità della formazione nel nuovo art. 2103*, cit., pp. 1134-1139.

⁶⁸⁶ In tal senso: R. ROMEI, *La modifica unilaterale delle mansioni*, cit., p. 255.

⁶⁸⁷ A tal riguardo: C. PISANI, *La nuova disciplina del mutamento delle mansioni*, cit., p. 146.

metro di giudizio circa il fabbisogno formativo del lavoratore alla luce dell'assegnazione di nuove mansioni, entrambe esigenze avvertite già da tempo⁶⁸⁸.

Ad ogni modo, nonostante la portata innovativa dell'obbligo formativo, l'entusiasmo sviluppatosi intorno all'introduzione del suddetto diritto-dovere alla formazione del lavoratore è stato prontamente smorzato dalla dottrina maggioritaria⁶⁸⁹ a causa delle numerose criticità connesse alla sua formulazione. In particolare, un obbligo formativo privo di conseguenze per la parte datoriale in caso di mancato ottemperamento è stato giudicato alla prova dei fatti debole e difficilmente esigibile, finendo per costituire una previsione «approssimativa e foriera di incertezze che ne rendono difficoltosa l'interpretazione e probabilmente ne metteranno a rischio l'effettiva applicazione»⁶⁹⁰. Del resto, sebbene la configurazione della formazione come un diritto per il lavoratore e dovere per il datore di lavoro in caso di variazione delle mansioni costituisca un importante riconoscimento sul piano giuridico, la concreta applicazione di tale onere potrebbe rischiare di rimanere all'atto pratico solamente su carta a causa dell'assenza di un reale potere di esecuzione⁶⁹¹.

A tal riguardo, è stato in primo luogo sottolineato come tale onere formativo manchi di una forza di legittimazione per la sua realizzazione, privandolo di fatti della sua connotazione di obbligo⁶⁹². Un simile “sminamento” dell'obbligo formativo, pertanto, «annulla di fatto l'efficacia della parte precettiva della

⁶⁸⁸ Cfr. *ex plurimis*: C. PISANI, *Formazione professionale “continua”, equivalenza delle mansioni, giustificato motivo oggettivo di licenziamento*, in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, n. 5, 2004, p. 397 ss.; A. PALLADINI, *La mobilità del lavoro in azienda: recenti tendenze giurisprudenziali e contrattazione di prossimità*, in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, n. 3, 2012, p. 201 ss.

⁶⁸⁹ Cfr. *ex plurimis*: M. L. BUCONI, *La mobilità verticale nel nuovo testo dell'art. 2103 c.c.*, cit., p. 96; U. GARGIULO, *Lo jus variandi nel “nuovo” art. 2103 cod. civ.*, cit., pp. 10-11; A. VALLEBONA, *Dubbi di costituzionalità per la nuova disciplina del mutamento di mansioni*, cit., p. 7 ss.

⁶⁹⁰ In tali termini M. BROLLO, *La disciplina delle mansioni dopo il Jobs Act*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 6, 2015, p. 1169.

⁶⁹¹ Cfr. L. FERLUGA, *La dequalificazione unilaterale nella nuova disciplina delle mansioni*, cit., p. 92.

⁶⁹² Così: U. GARGIULO, *Lo jus variandi del “nuovo” art. 2103 c.c.*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza*, n. 3, I, 2015, p. 628, sostenendo che «un obbligo che non sia sanzionato finisce per non essere un obbligo».

disposizione»⁶⁹³, portando a dubitare che si tratti realmente di un obbligo, bensì di un onere. Del resto, affinché l'obbligo formativo fosse basato sul principio di *condicio sine qua non*, sarebbe stata necessaria la previsione di una reale conseguenza negativa per la parte datoriale in caso di inadempimento dell'obbligo formativo⁶⁹⁴. Di conseguenza, l'obbligo formativo andrebbe in tal caso a configurarsi più come un onere⁶⁹⁵, ovvero un adempimento funzionale a rendere più efficace l'assegnazione di nuove mansioni e finalizzato, di conseguenza, al soddisfacimento dell'interesse professionale del lavoratore.

Ad ogni modo, la formazione qui prevista potrebbe concepita più ragionevolmente come un obbligo in capo al lavoratore – intesa come dovere al quale deve adempiere in buona fede per assicurare lo svolgimento della propria prestazione lavorativa – e anche come un onere imputabile al datore di lavoro, ovvero come dovere di fornire tutto il necessario affinché il lavoratore sia in grado di adeguarsi allo svolgimento delle nuove mansioni⁶⁹⁶.

In secondo luogo, occorre domandarsi a chi spetti provare il carattere necessitato dell'obbligo formativo⁶⁹⁷, dal momento che istintivamente si potrebbe

⁶⁹³ Così: U. GARGIULO, *Lo jus variandi nel “nuovo” art. 2103 cod. civ.*, cit., p. 10.

⁶⁹⁴ Non è previsto, come nel caso dell'apprendistato, che l'adempimento dell'obbligo formativo costituisca la condizione senza la quale non si può configurare il contratto di lavoro a contenuto formativo, con la conseguenza dell'invalidità e della conversione in rapporto di lavoro subordinato a tempo indeterminato.

⁶⁹⁵ Altre posizioni dottrinali, al contrario, ritengono che l'assenza di una sanzione in caso di inadempimento del datore di lavoro non permetta di parlare di un obbligo formativo, né tantomeno di un onere. Cfr. M. TIRABOSCHI, *Prima lettura del d.lgs. n. 81/2015 recante la disciplina organica dei contratti di lavoro*, Bergamo, ADAPT University Press, ADAPT Labour Studies e-Book series, n. 45, 2015, p. 22.

⁶⁹⁶ Cfr. C. PISANI, *Tipologie vecchie e nuove di demansionamento e tecniche di tutela*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 2, I, 2018, p. 334-338.

⁶⁹⁷ Del resto, «la disposizione si limita a richiamare la formazione come oggetto di un obbligo, ma non dice chi sia precisamente il portatore di quest'obbligo». Così: 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*, cit., p. 13.

pensare che questo ricada sul lavoratore stesso⁶⁹⁸, ovvero il soggetto più consocio del proprio bagaglio professionale e dei propri limiti. In tale prospettiva, in assenza di una precisa indicazione normativa, sarebbe tuttavia più ragionevole imputare l'obbligo formativo all'impresa⁶⁹⁹, essendo la parte datoriale maggiormente consapevole delle competenze necessarie associate alle nuove mansioni e alla differenza professionale che tra esse intercorre⁷⁰⁰.

Per questo motivo, sarebbe da auspicarsi un intervento della contrattazione collettiva⁷⁰¹ sull'obbligo formativo, che potrebbe così trovare una più forte e sicura applicabilità anche alla luce dei nuovi sistemi di classificazione degli inquadramenti professionali⁷⁰². Le parti sociali potrebbero infatti prevedere un ruolo di maggior rilievo per le misure di formazione nella fase di attribuzione di nuove mansioni, rendendo così più agevole il passaggio alle nuove professionalità derivanti dai nuovi sistemi di inquadramento.

⁶⁹⁸ In tal senso: L. DE ANGELIS, *Note sulla nuova disciplina delle mansioni ed i suoi (difficilissimi) rapporti con la delega*, cit., p. 7.

⁶⁹⁹ Cfr. M. L. BUCONI, *L'obbligo formativo*, in I. PICCININI, A. PILEGGI, P. SORDI (a cura di), *La nuova disciplina delle mansioni dopo il Jobs Act*, Roma, Iuridica Edizioni Distribuzioni, 2016, p. 91 ss.; M. MISCIONE, *Jobs Act: le mansioni e la loro modificazione*, cit., pp. 437-444.

⁷⁰⁰ In ogni caso, non sussistono indicazioni precise in merito alla valutazione del carattere necessitato della formazione in caso di variazione di mansioni, né tantomeno circa le conseguenze derivanti dal mancato adempimento dell'onere.

⁷⁰¹ Cfr. E. GRAMANO, *La riforma della disciplina dello ius variandi*, cit., pp. 552-554; M. BROLLO, *Disciplina delle mansioni (art. 3)*, cit., p. 87 ss.; A. SARTORI, *Mansioni e inquadramenti: il ruolo della contrattazione collettiva prima e dopo il Jobs Act*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 6, 2015, p. 1356 ss.

⁷⁰² In tale prospettiva, appare indubbiamente rilevante quanto disposto dal CCNL "cemento, calce, gesso" del 18 aprile 2016, che all'art. 31 dispone in caso di modifica in peius delle mansioni «un incontro in via preventiva a livello aziendale o/e di unità produttiva per valutare le possibili implicazioni anche in relazione alla eventuale attività di formazione professionale legata allo svolgimento delle nuove mansioni richieste». A tal riguardo, si veda l'approfondimento in: M. FALSONE, *Ius variandi e ruolo della contrattazione collettiva*, cit., pp. 11-12.

5.3.2 *Le conseguenze del mancato adempimento dell'obbligo formativo: l'inefficacia dell'assegnazione delle mansioni*

Ad ogni modo, non è possibile condividere del tutto l'orientamento che vede nell'obbligo formativo una disposizione dal valore unicamente simbolico o «poco più che un “indirizzo” da parte del legislatore»⁷⁰³, poiché si tratterebbe di una lettura eccessivamente critica dell'obbligo formativo e che non tiene adeguatamente conto della portata effettiva dello strumento⁷⁰⁴ e della ricostruzione interpretativa della fattispecie che viene affidata al giurista. Pur essendo comprensibile – e per alcuni aspetti condivisibile – l'intenzione del legislatore di non voler “ingessare” la nuova disciplina dello *ius variandi* inserendo la nullità dell'assegnazione delle mansioni in caso di inottemperanza all'obbligo formativo, l'assenza di qualunque forma di sanzione, che sembra rendere sterile e privo di solidità tale diritto-obbligo formativo, non implica in realtà la mancanza di conseguenze per datore di lavoro o lavoratori⁷⁰⁵.

Infatti, l'obbligo formativo, pur non prevedendo la nullità dell'assegnazione delle mansioni in caso di inadempimento, può comunque dare seguito a una pluralità di ricadute direttamente sul datore di lavoro che possono rendere inefficace l'attribuzione delle nuove mansioni⁷⁰⁶. Indubbiamente la mancata previsione della nullità dell'assegnazione delle nuove mansioni in caso di inosservanza dell'obbligo formativo non può che ridurre la portata precettiva del dispositivo, ma ciò non

⁷⁰³ Così: A. AVONDOLA, *La riforma dell'art. 2103 c.c. dopo il Jobs Act*, cit., p. 384.

⁷⁰⁴ In simili termini: L. NOGLER, *La subordinazione nel d.lgs. n. 81 del 2015: alla ricerca dell'«autorità del punto di vista giuridico»*, in *WP C.S.D.L.E. “Massimo D'Antona”.IT*, n. 267, 2015, p. 27 ss.; R. ROMEI, *La modifica unilaterale delle mansioni*, cit., p. 239 ss.; C. PISANI, *I nostalgici dell'equivalenza delle mansioni*, cit., p. 15, che parla di uno “scetticismo ingiustificato” verso l'obbligo formativo.

⁷⁰⁵ In tal senso L. TANI, *L'obbligo di formazione*, in G. ZILIO GRANDI, E. GRAMANO (a cura di), *La disciplina delle mansioni prima e dopo il Jobs Act: quadro legale e profili problematici*, Milano, Giuffrè, 2016, p. 152, che sottolinea come quello formativo sia espressione generale degli obblighi di correttezza e buona fede ex artt. 1175 c.c. e 1375 c.c.

⁷⁰⁶ In tal senso: G. LEONE, *La nuova disciplina delle mansioni: il sacrificio della professionalità “a misura d'uomo”*, cit., p. 1109; L. DE ANGELIS, *Note sulla nuova disciplina delle mansioni ed i suoi (difficilissimi) rapporti con la delega*, cit., p. 7.

significa che la tutela della professionalità del lavoratore non possa essere comunque garantita dalle previsioni al terzo comma. Ciò porta dunque a valutare in che modo tale onere possa operare indirettamente sugli adempimenti in capo tanto alla parte datoriale, quanto a quella dei lavoratori, soprattutto in merito all'adempimento dell'obbligazione primaria del lavoratore.

Mentre la precedente formulazione dell'art. 2103 c.c. aveva visto due orientamenti giurisprudenziali⁷⁰⁷ ben contrapposti in merito al rifiuto allo svolgimento delle nuove mansioni assegnate, l'attuale interpretazione del dispositivo risente maggiormente dal nuovo obbligo formativo. A tal riguardo, occorre innanzitutto sottolineare come il mancato adempimento dell'obbligo formativo, pur non essendo sanzionato con la nullità dell'assegnazione delle mansioni, potrebbe comportare un'assegnazione inefficace e, di conseguenza, non propriamente valida⁷⁰⁸. In particolare, nel caso di mansioni differenti e non pienamente compatibili con il bagaglio professionale del lavoratore, un rifiuto del datore di lavoro all'erogazione della formazione non consentirebbe l'adattamento del dipendente allo svolgimento del nuovo incarico⁷⁰⁹, configurando un'eccezione

⁷⁰⁷ In favore del rifiuto legittimo allo svolgimento della nuova prestazione lavorativa per inadempimento del datore di lavoro (art. 1460 c.c.) si vedano a titolo esemplificativo: Cass. 16 maggio 2006, n. 11430; Cass. 8 agosto 2003, n. 12001; Cass. 1° marzo 2001, n. 2948; Cass. 28 luglio 2000, n. 9957. *Contra*, sull'impossibilità di estendere l'art. 1460 c.c. a un mancato adempimento correlato a obbligazioni di natura "non vitale": Cass. 23 dicembre 2003, n. 19689; Cass. 7 settembre 2000, n. 11806. Con una posizione intermedia, invece, Cass. 19 dicembre 2008, n. 29832, in *Giustizia civile*, n. 7-8, I, 2009, p. 1622, che ha sostenuto, in caso di attività articolate su più compiti e mansioni, la possibilità per il lavoratore di rifiutare lo svolgimento di quei compiti difformi rispetto al proprio profilo professionale, ma non la totalità della prestazione.

⁷⁰⁸ A tal riguardo 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*, cit., p. 13, sostenendo che nel caso il datore di lavoro non provveda ad erogare la formazione, qualora risulti necessaria, a un lavoratore con nuovi incarichi «il provvedimento di adibizione alle nuove mansioni non sia valido».

⁷⁰⁹ Ciò potrebbe avvenire sia nel caso di un rifiuto complessivo verso una nuova attività assegnata che non risulta in alcun modo compatibile con il profilo professionale del lavoratore, sia nel caso di mansioni più articolate per un rifiuto di svolgimento di quei soli compiti che non rientrino nel bagaglio professionale.

di inadempimento *ex art.* 1460 c.c. da parte del datore di lavoro e legittimando tanto un possibile inadempimento (anche parziale), quanto un rifiuto allo svolgimento delle nuove mansioni da parte del lavoratore.

Difatti, il mancato assolvimento dell'onere formativo priverebbe di efficacia la modifica delle mansioni, potendo così legittimare tanto un eventuale rifiuto allo svolgimento della prestazione lavorativa in caso di incompatibilità con il bagaglio professionale del lavoratore, quanto l'assenza di responsabilità in caso di inesatto adempimento da parte del dipendente⁷¹⁰. Questo, tuttavia, non potrà essere oggetto di sanzione – e non si potrà contestare al dipendente l'inadeguatezza della prestazione lavorativa – poiché in tal caso non sarà applicabile la medesima diligenza *ex art.* 2104 c.c. nell'assolvimento della prestazione lavorativa a causa dell'estraneità di tali mansioni al patrimonio professionale corrente⁷¹¹.

Il mancato adempimento da parte del lavoratore potrebbe essere inoltre letto in combinato con gli artt. 36 e 37 del d.lgs. n. 81/2008 in merito alla tutela della salute e della sicurezza sui luoghi di lavoro⁷¹², portando così a ritenere il dipendente legittimato a rifiutare la nuova prestazione lavorativa nel caso in cui questa comporti dei rischi e il datore di lavoro non abbia provveduto a fornire adeguata formazione in materia. Del resto, come sottolineato nella nota del Ministero del Lavoro n. 20792/2013, non è da escludersi che un mutamento di mansioni possa portare a differenti rischi connessi all'espletamento della prestazione lavorativa. In tal senso, l'obbligo formativo risulta necessario nel caso di adibizione a mansioni con rischi connessi alla salute dei lavoratori⁷¹³, potendo il legittimo rifiuto del

⁷¹⁰ Di conseguenza, l'assenza di formazione, over risulti necessaria all'adattamento del lavoratore, renderebbe quest'ultimo esente da eventuali responsabilità per inadempimento (art. 1460 c.c.).

⁷¹¹ Posizione avallata anche sul piano giurisprudenziale *ex plurimis* da: Cass. 19 gennaio 2016, n. 831; Cass. 12 novembre 2013, n. 25392; Cass. 26 aprile 2011, n. 9351; Cass. 5 dicembre 2007, n. 25313.

⁷¹² Cfr. L. TANI, *L'obbligo di formazione*, cit., p. 142.

⁷¹³ In tal senso C. ALESSI, *La formazione in materia di sicurezza dopo il d.l. 21 ottobre 2021, n. 146*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, n. 2, 2022, p. 70, laddove afferma che «dalla struttura del contratto di lavoro subordinato, in altre parole, si può ricavare il diritto alla formazione (ed il corrispondente obbligo) del lavoratore, che comporta il diritto/obbligo all'adeguamento della

lavoratore in caso di mancata formazione determinare comunque un inadempimento legittimo⁷¹⁴ e, di conseguenza, una nullità dell'assegnazione alla prova dei fatti. Di conseguenza, il datore di lavoro non potrà in tali circostanze sanzionare disciplinarmente un eventuale inadempimento, totale o parziale che sia.

Al contrario, sussiste in teoria la possibilità che un inadempimento datoriale nei confronti dell'obbligo formativo possa determinare, ove adeguatamente dimostrato nel *quantum*, un danno di natura patrimoniale e non patrimoniale connesso al danneggiamento della professionalità del lavoratore in seguito alla modifica delle mansioni. In tal senso, non sono da ignorare nel mancato adempimento di tale obbligo delle possibili ricadute correlate alla tutela della dignità e della sfera professionale del lavoratore, essendo ciò derivabile in virtù della tutela della dignità e dell'integrità psicofisica e morale richiesta al datore di lavoro *ex art.* 2087 c.c.

Situazione ben differente, invece, si verificherebbe nel caso in cui il datore di lavoro provvedesse ad erogare la formazione e il lavoratore si dimostrasse, volutamente o involontariamente, inadempiente. Nel caso in cui tale il mancato adempimento fosse determinato da un comportamento inadempiente o non diligente da parte del lavoratore (es. mancata partecipazione, frequenza insufficiente all'attività di formazione), allora si potrebbe configurare una violazione dell'obbligo di diligenza all'art. 2104 c.c. e ravvisare un'eventuale sanzione disciplinare⁷¹⁵, non avendo questo adempiuto a quanto richiesto dal datore di lavoro con correttezza, diligenza e buona fede. Ad ogni modo, sebbene tale situazione possa configurare un'inottemperanza alle disposizioni del datore di lavoro ai sensi dell'art. 2104 c.c., l'inadempimento in questione non potrebbe essere riferito alla prestazione di lavoro primaria del lavoratore, non essendo tale adempimento formativo l'oggetto della nuova prestazione lavorativa⁷¹⁶.

propria professionalità in occasione delle modifiche organizzative che incidano sulla sua posizione professionale».

⁷¹⁴ Di simile posizione M. FRANCO, *Diritto alla salute e responsabilità civile del datore di lavoro*, cit., p. 318, laddove sostiene che sussiste per il lavoratore la possibilità di addurre l'inesigibilità della propria prestazione lavorativa in caso di collisione e danno alla sua personalità morale.

⁷¹⁵ Cfr. M. L. BUCONI, *L'obbligo formativo*, cit., p. 98.

⁷¹⁶ Così: U. GARGIULO, *Lo jus variandi nel "nuovo" art. 2103 cod. civ.*, cit., p. 11.

Caso differente invece laddove il lavoratore non risultasse comunque in grado di adattarsi alle nuove mansioni nonostante la corretta frequenza al corso di formazione impartito⁷¹⁷, in quanto la mancanza di colpa soggettiva del lavoratore potrebbe dare luce a due ipotesi: da un lato, una valutazione ai sensi dell'art. 1218 c.c. circa l'inadempimento contrattuale che potrebbe essere dovuto alla forte incompatibilità delle nuove mansioni con il bagaglio professionale del lavoratore e per il quale il datore di lavoro non potrà pretendere la consueta diligenza *ex art.* 2104 c.c., o dall'altro, un licenziamento per giustificato motivo oggettivo dovuto alla sopravvenuta impossibilità della prestazione lavorativa⁷¹⁸.

5.3.3 *Il nesso tra lo ius variandi post-riforma e l'onere del repêchage: l'estensione delle mansioni esigibili con l'introduzione dell'obbligo formativo*

La riforma dell'art. 2103 c.c. ha suscitato inoltre una riflessione sulle possibili ricadute della modifica dello *ius variandi* sull'obbligo del *repêchage* nel licenziamento per giustificato motivo oggettivo, dal momento che il superamento del criterio dell'equivalenza delle mansioni sembrerebbe altresì estendere le posizioni attribuibili ai lavoratori oggetto di procedura di fine rapporto. Inoltre, ciò ha contribuito ad ampliare il dibattito anche circa le possibili implicazioni derivanti dall'onere formativo al terzo comma.

In particolare, rispetto alla situazione pre-riforma del 2015, la dottrina si è interrogata se tali modifiche abbiano comportato un rafforzamento dell'onere del ripescaggio a favore dei lavoratori – e dunque un aggravamento per il datore di lavoro – o se non abbiano comportato cambiamenti sostanziali. A tal riguardo, si possono osservare due approcci discordanti, avvalorati a loro volta da rispettivi orientamenti, in merito al possibile impatto della riforma dello *ius variandi* sull'estensione del *repêchage*.

⁷¹⁷ In tal senso già M. G. GAROFALO, *Formazione e lavoro*, in *Diritti Lavori Mercati*, n. 2, 2005, pp. 267-274, laddove viene sottolineato come il lavoratore che non consegua i risultati formativi attesi, pur ricevuto la formazione del caso, potrebbe incorrere in un licenziamento legittimo.

⁷¹⁸ Di tale posizione: C. PISANI, *La nuova disciplina del mutamento delle mansioni*, cit., p. 149.

Secondo un primo orientamento⁷¹⁹, non sarebbe ravvisabile un automatismo tra le modifiche del nuovo art. 2103 c.c. ed il *repêchage*, essendo quest'ultimo obbligo riferito solamente alle mansioni equivalenti (o inferiori⁷²⁰) e contraddistinte da «una proficua ed immediata spendibilità professionale»⁷²¹ proprio per non risultare in contrasto con la libertà d'iniziativa economica all'art. 41 Cost. Non vi sarebbe infatti un collegamento tra i due istituti, seppur apparentemente sovrapponibili, circa le medesime procedure, essendo il ripescaggio semplicemente un limite di natura procedurale posto all'interno delle procedure di licenziamento per giustificato motivo oggettivo all'art. 3 della l. n. 604/1966.

Secondo l'altro orientamento dottrinale⁷²², invece, le modifiche alla disciplina dello *ius variandi* avrebbero un'immediata ricaduta sull'estensione del *repêchage*, avendo il d.lgs. n. 81/2015 generato una dilatazione orizzontale e verticale di tale obbligo. Non sarebbe infatti possibile effettuare una concreta distinzione concettuale tra le mansioni che vengono assegnate *ex art.* 2103 c.c. o in seguito all'obbligo di ripescaggio⁷²³. In particolare, si può osservare come il legislatore

⁷¹⁹ Si vedano: M. T. CARINCI, *L'obbligo di ripescaggio nel licenziamento per giustificato motivo oggettivo di tipo economico alla luce del Jobs Act*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 2, I, 2017, p. 231 ss.; M. FERRARESI, *L'obbligo di repêchage tra riforme della disciplina dei licenziamenti e recenti pronunce di legittimità*, in *Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro*, fasc. 4, 2016, p. 855 ss.; C. PISANI, *L'ambito del repêchage alla luce del nuovo art. 2103 cod. civ.*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 3, 2016, p. 537 ss.; G. FRANZA, *Prime considerazioni e alcuni dubbi di costituzionalità sulla nuova disciplina delle mansioni*, cit., pp. 663-664.

⁷²⁰ Cfr. E. GRAMANO, *Sull'estensione dell'obbligo di "repechage" alle mansioni inferiori: la conferma della giurisprudenza*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3, 2018, pp. 910-922.

⁷²¹ Così: S. CIUCCIOVINO, *Giustificato motivo oggettivo di licenziamento e repêchage dopo il Jobs Act*, in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, n. 7, 2016, p. 440.

⁷²² Cfr. M. SALVAGNI, *Il licenziamento per giustificato motivo oggettivo e l'obbligo di repêchage anche in mansioni inferiori nell'interpretazione dottrinale e giurisprudenziale prima e dopo il Jobs Act*, in *Lavoro e Previdenza Oggi*, n. 5-6, 2017, p. 259 ss.; M. BROLLO, *Disciplina delle mansioni (art. 3)*, cit., p. 42; F. AMENDOLA, *La disciplina delle mansioni nel d.lgs. n. 81 del 2015*, cit., p. 511 ss.

⁷²³ Cfr. E. GRAMANO, *Jus variandi e formazione nel rapporto di lavoro subordinato*, in *Labor*, n. 3, 2021, p. 273; E. VILLA, *Fondamento e limiti del repêchage nel licenziamento individuale per giustificato motivo oggettivo*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1, 2020, p. 116 ss.

abbia ampliato il potere di modifica delle mansioni ampliando le tipologie di mobilità attuabili e introdotto al contempo con l'obbligo formativo delle ipotesi volte a tutelare il lavoratore nello svolgimento della nuova prestazione lavorativa, con ricadute inevitabili anche sul *repêchage*⁷²⁴.

A tal riguardo, ne sembrerebbe derivare «un restringimento – non si sa quanto voluto – del potere datoriale di licenziare» per giustificato motivo oggettivo⁷²⁵, dal momento che il ripescaggio dovrebbe considerare tanto le mansioni equivalenti e di medesimo livello di inquadramento, quanto quelle di livello inferiore che siano compatibili con la professionalità del lavoratore. In tal senso, non essendo il *repêchage* una fattispecie con apposita normativa ma semplicemente un onere procedurale al quale assolvere per verificare l'*extrema ratio* del licenziamento per motivi oggettivi, la valutazione delle posizioni attribuibili dovrà necessariamente basarsi sulle medesime logiche di modifica delle mansioni e compatibilità applicabili dal datore di lavoro durante l'esercizio dello *ius variandi*⁷²⁶.

Per questo motivo, è stato riscontrato in alcuni casi che nei licenziamenti per giustificato motivo oggettivo la procedura di *repêchage* comprende verificare la presenza nell'organizzazione aziendale di mansioni non solo equivalenti, ma anche riconducibili al medesimo livello e categoria legale di inquadramento, nonché inferiori⁷²⁷. Viene dunque da pensare che l'estensione dei limiti dello *ius variandi*

⁷²⁴ In simili termini, riferendosi a Cass. 22 marzo 2016, n. 5592, M. PERSIANI, *Licenziamento per giustificato motivo oggettivo e obbligo di repêchage*, in *Giurisprudenza italiana*, n. 5, 2016, p. 1167, laddove sostiene che il d.lgs. n. 81/2015 «impone di modificare radicalmente i termini» del legame che intercorre tra onere del *repêchage* e professionalità del lavoratore.

⁷²⁵ Così: F. AMENDOLA, *La disciplina delle mansioni nel d.lgs. n. 81 del 2015*, cit., p. 23.

⁷²⁶ In simili termini A. TURSI, *Nuova disciplina delle mansioni con effetti preterintenzionali*, in *IPSOA. Professionalità Quotidiana*, 9 luglio 2016, che ritiene la necessità di «dimostrare l'impossibilità di adibire il lavoratore a tutte le mansioni rientranti nel livello contrattuale di appartenenza e non solo a quelle equivalenti, se non, addirittura, anche a quelle appartenenti al livello di inquadramento inferiore» come il «prezzo da pagare» a fronte della maggiore flessibilità nello *ius variandi*.

⁷²⁷ In merito al caso del Trib. Milano 16 dicembre 2016, n. 3370, si rimanda a: A. MAURO, *Con il nuovo art. 2103 c.c. cambiano che le regole del repêchage (?)*, in *Bollettino ADAPT*, n. 20, 29 maggio 2017. Anche precedentemente alla riforma: Cass. 14 novembre 2011, n. 23870, in

abbia generato un rafforzamento dell'obbligo di *repêchage*⁷²⁸, ovvero un "appesantimento" di tale obbligo per il datore di lavoro⁷²⁹. Ciò sembra infatti delinearci su due fronti: da un lato, l'accrescimento delle mansioni potenzialmente attribuibili al lavoratore una volta venuto meno il criterio dell'equivalenza professionale e tipizzate le possibilità di adibizione a mansioni inferiori, dall'altro, il possibile potenziamento derivante dall'obbligo formativo sull'estensione e i limiti dell'obbligo di *repêchage*.

A tal riguardo, sono successivamente sorti interrogativi anche in merito all'individuazione di mansioni alternative anche mediante il ricorso all'obbligo formativo previsto al terzo comma dell'art. 2103 c.c.⁷³⁰. Mentre prima della riforma del 2015 non sussisteva alcun onere formativo a carico del datore di lavoro generalmente insito nel contratto di lavoro⁷³¹, il nuovo *ius variandi* ha visto nascere una differente concezione della tutela della professionalità, tanto in ottica residuale che proattiva, ha infatti visto contrapposti, da un lato, coloro che vedono nella nuova disciplina dello *ius variandi* un indiretto rafforzamento dell'onere del ripescaggio, e, dall'altro lato, coloro che non giudicano il superamento dell'equivalenza delle mansioni o le ipotesi di demansionamento impattanti rispetto alla configurazione precedente al 2015. Sebbene prima non fosse riscontrabile nel *repêchage* l'obbligo di riqualificare il lavoratore per estendere le mansioni

Argomenti di diritto del lavoro, n. 4-5, 2012, p. 1019 ss., con nota di M. BONACCI, *Licenziamento per giustificato motivo oggettivo ed obbligo di riqualificazione del lavoratore*.

⁷²⁸ Ne deriverebbero maggiori occasioni di reimpiego per il lavoratore, dal momento che il datore di lavoro sarebbe tenuto in fase di ripescaggio a verificare tanto le posizioni equivalenti e di medesimo livello di inquadramento, quanto quelle inferiori.

⁷²⁹ Cfr. Cass. 9 novembre 2016, n. 22798, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 2, II, 2017, p. 245 ss., con nota di G. CALVELLINI, *Obbligo di repêchage: vecchi e nuovi problemi all'esame della Cassazione*.

⁷³⁰ Cfr. C. ALESSI, *Professionalità e contratto di lavoro*, cit., pp. 128-129.

⁷³¹ Cfr. C. PISANI, *Formazione professionale «continua», equivalenza delle mansioni, giustificato motivo oggettivo di licenziamento*, cit., p. 396; S. CIUCCIOVINO, *Apprendimento e tutela del lavoro*, cit., p. 176 ss.

esigibili⁷³², l'orientamento delle corti post-riforma del 2015 appare ancora in evoluzione.

Prima della riforma del 2015, l'orientamento giurisprudenziale maggioritario aveva circoscritto l'obbligo del *repêchage* nelle procedure di licenziamento per giustificato motivo oggettivo alle sole mansioni compatibili con il bagaglio professionale del lavoratore al momento della decisione⁷³³, non ravvisando così la possibilità di adibirlo ad altre mansioni dietro erogazione di apposita formazione pur di salvaguardare il posto di lavoro⁷³⁴ in funzione della logica di tutela dell'iniziativa economica all'art. 41 Cost., ovvero non costringere il datore di lavoro a un maggior costo per la creazione di posizioni lavorative alternative. Non venivano dunque prese in considerazione tutte le mansioni alternative disponibili, ma solamente quelle compatibili con il bagaglio professionale del lavoratore e già maturate da quest'ultimo⁷³⁵, non essendo ravvisabile un obbligo datoriale a riqualificare il lavoratore in funzione della salvaguardia del posto di lavoro.

Ad ogni modo, l'introduzione della maggiore flessibilità gestionale nella riforma del 2015 e di un apposito obbligo formativo in caso di modifica delle mansioni hanno prospettato nuove riflessioni in materia, stimolando il dibattito circa l'applicabilità dell'obbligo formativo nelle fasi di ripescaggio e dei limiti ad esso applicabili⁷³⁶. A tal riguardo, sul piano giurisprudenziale è stato riconosciuto che il *repêchage* nelle procedure di licenziamento per giustificato motivo non

⁷³² Cfr. C. PISANI, *Il repêchage nel licenziamento per motivi oggettivi: la "creazione" si espande al pari dell'incertezza*, in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, n. 4, 2013, pp. 189-190.

⁷³³ Cfr. P. SORDI, *Il nuovo art. 2103 e il licenziamento per giustificato motivo oggettivo*, in I. PICCININI, A. PILEGGI, P. SORDI (a cura di), *La nuova disciplina delle mansioni dopo il Jobs Act*, Roma, Iuridica Edizioni Distribuzioni, 2016, pp. 129-130.

⁷³⁴ Cfr. *ex plurimis*: Cass. 3 dicembre 2019, n. 31520; Cass. 11 novembre 2019, n. 29099; Cass. 11 marzo 2013, n. 5963, in *Bollettino ADAPT*, n. 12, 2 aprile 2013, con commento di R. ZUCARO, *L'obbligo di repêchage non impone la riqualificazione del personale*.

⁷³⁵ Per Cass. 22 febbraio 2021, n. 4673, l'assolvimento del *repêchage* non deve basarsi sulla comparazione tra le caratteristiche delle differenti mansioni, bensì sulla base dei livelli di omogeneità professionale.

⁷³⁶ Cfr. C. ALESSI, *Il giustificato motivo oggettivo: per una rilettura del pensiero di Mario Napoli*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 2, I, 2018, p. 314.

imponga l'adempimento dell'obbligo formativo a causa dell'ulteriore onere economico che si andrebbe a creare in capo al datore di lavoro⁷³⁷. In particolare, è stato affermato che il datore di lavoro non ha l'obbligo di addossarsi i costi della formazione professionale necessaria al lavoratore per reimpiegarsi in altre posizioni lavorative disponibili nell'impresa nel caso in cui il suo bagaglio professionale non sia compatibile, confermando così che l'impresa non deve snaturare la propria struttura organizzativa o produttiva pur di trovare un impiego compatibile con il profilo del lavoratore⁷³⁸.

Deve dunque potersi escludere l'applicazione dell'obbligo formativo nelle fasi di *repêchage* laddove questo vada a costituire un "ulteriore obbligo economico" a carico del datore di lavoro⁷³⁹. Attribuire obbligatoriamente un onere formativo per la ricollocazione dei lavoratori che si intendono licenziare imporrebbe infatti al datore di lavoro un carico economico oneroso e una modifica dell'assetto organizzativo aziendale in contrasto con la libertà d'iniziativa economica all'art. 41 Cost.⁷⁴⁰. Del resto, come sottolineato in diverse occasioni dalla giurisprudenza⁷⁴¹,

⁷³⁷ Cfr. Trib. Roma 24 luglio 2017, in *GiustiziaCivile.com*, fasc. 1, 2018, p. 9, con nota di S. MOSTARDA, *L'incidenza della nuova disciplina delle mansioni sull'obbligo di repêchage nel licenziamento per giustificato motivo oggettivo*.

⁷³⁸ A favore di tale ipotesi: R. ROMEI, *Natura e struttura dell'obbligo di repêchage*, in A. PERULLI (a cura di), *Il licenziamento per giustificato motivo oggettivo*, Torino, G. Giappichelli, 2017, p. 97 ss.

⁷³⁹ Similmente: M. T. SALIMBENI, *Una proposta di disarticolazione dell'obbligo di repêchage*, in M. ESPOSITO, V. LUCIANI, A. ZOPPOLI (a cura di), *Mezzo secolo dallo Statuto dei lavoratori Politiche del diritto e cultura giuridica II*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane, Quaderni della Rivista Diritti Lavori Mercati, n. 10, 2021, p. 148; C. PISANI, *L'ambito del repêchage alla luce del nuovo art. 2103 cod. civ.*, cit., p. 538-542.

⁷⁴⁰ Così C. PISANI, *La nuova disciplina del mutamento delle mansioni*, cit., p. 150, sostenendo che ciò costituirebbe per l'impresa un "doppio costo" in termini di retribuzione e formazione.

⁷⁴¹ Cfr. Cass. 3 dicembre 2019, n. 31521, in *Labor*, 18 gennaio 2020, con commento di S. RENZI, *Obbligo di repêchage per mansioni inferiori: sussiste solo limitatamente a quelle rientranti nel bagaglio professionale del lavoratore licenziando*; Cass. 8 marzo 2016, n. 4509, in *Giurisprudenza italiana*, n. 4, 2016, p. 792; Cass. 10 maggio 2016, n. 9467, in *Guida al Lavoro*, n. 25, 2016, p. 17, con nota di G. BULGARINI D'ELCI, *Obbligo di repêchage e ripartizione dell'onere della prova*, in cui sono state escluse dal *repêchage* le mansioni di livello inferiore estranee al bagaglio professionale del lavoratore; Cass. 21 dicembre 2016, n. 26467, in *Rivista Giuridica del Lavoro e*

è necessario che il datore di lavoro si limiti a proporre solamente le mansioni alternative e disponibili che siano compatibili con il bagaglio professionale del licenziando, non potendo prefigurare della formazione *ad hoc* per ricoprire posizioni sostanzialmente differenti.

Ad ogni modo, altri orientamenti giurisprudenziali più recenti⁷⁴² hanno invece rilevato che l'assolvimento dell'obbligo di *repêchage* comprende anche che il datore di lavoro verifichi, secondo i principi di buona fede e correttezza, la possibilità di adibire il lavoratore ad altre posizioni lavorative ricorrendo anche all'obbligo di formazione al terzo comma all'art. 2103 c.c., a patto che tale onere non corrisponda a un costo eccessivo.

In tal senso, la recente sentenza del 19 giugno 2020 del Tribunale di Lecce esprime una posizione indubbiamente innovativa e meritevole di approfondimenti, avendo questa giudicato l'obbligo formativo come «una relevantissima aggiunta normativa all'articolo 2103 c.c. che si ritiene influenzi direttamente gli oneri datoriali in vista del *repêchage*, ampliando anche gli oneri di allegazione e prova del datore in simili ipotesi». Del resto, la riforma del d.lgs. n. 81/2015 ha indubbiamente ampliato «lo spettro delle soluzioni che il datore deve intraprendere» nella fase di ripescaggio, compreso l'assolvimento dell'onere formativo⁷⁴³. Secondo i giudici leccesi, l'assolvimento di oneri formativi all'interno

della Previdenza Sociale, n. 2, II, 2017, p. 245, con nota di G. CALVELLINI, *Obbligo di repêchage: vecchi e nuovi problemi*.

⁷⁴² Cfr. Trib. Lecce 19 giugno 2020, n. 1402, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 4, II, 2020, pp. 623-628, con nota di M. SALVAGNI, *Jobs act e licenziamento per g.m.o.: obblighi formativi, repêchage e quantificazione dell'indennizzo in funzione dissuasiva*. Cfr. M. SALVAGNI, *Il licenziamento per giustificato motivo oggettivo e l'obbligo di repêchage anche in mansioni inferiori nell'interpretazione dottrinale e giurisprudenziale prima e dopo il Jobs Act*, cit., pp. 228-273.

⁷⁴³ Tesi già sostenuta sul piano dottrinale circa la precedente formulazione della disciplina dello *ius variandi* da U. ROMAGNOLI, *Art 13*, in G. GHEZZI, G. F. MANCINI, L. MONTUSCHI, U. ROMAGNOLI, *Statuto dei diritti dei lavoratori. Art. 1-13*, in A. SCIALOJA, G. BRANCA (a cura di), *Commentario del Codice del Lavoro*, Bologna-Roma, Zanichelli-II Foro Italiano, 1979, p. 235, in cui richiama che alla tutela della dignità professionale del lavoratore corrisponderebbe un dovere per la parte datoriale di «mobilitare tutte le risorse esistenti nel campo della formazione e riqualificazione affinché l'altra

del *repêchage* costituisce «un contraltare della maggiore flessibilità in uscita consentita dal d.lgs. n. 23/2015», ovvero un onere ragionevole alla luce dei maggiori margini per i recessi oggettivi e ristretto il campo della tutela reintegratoria apportati dal suddetto decreto legislativo. A livello di onere della prova, inoltre, spetterebbe alla parte datoriale provare che l'erogazione di formazione per agevolare l'adibizione di nuove mansioni in sede di ripescaggio comporti un onere eccessivo in termini di costi economici e tempi necessari per l'adattamento per la riqualificazione.

Tale posizione sarebbe inoltre avvallata da una precedente ordinanza del Tribunale di Torino⁷⁴⁴, in cui i giudici hanno sottolineato la necessità di ponderare il reimpiego del lavoratore durante l'assolvimento del *repêchage* anche in base a quanto disposto al secondo e terzo comma dell'art. 2103 c.c.⁷⁴⁵. Sulla base di tale orientamento si sono infatti allineate alcune successive pronunce, tra cui il recente caso della sentenza del 31 ottobre 2022 del Tribunale di Lecco, che ha confermato come il datore di lavoro sia tenuto a valutare «non solo l'impossibilità del *repêchage*, ma anche l'impossibilità (o quantomeno l'antieconomicità) della riqualificazione professionale del dipendente (ad esempio attraverso corsi professionali o l'affiancamento ad altri colleghi)»⁷⁴⁶.

Sulla scia di tali pronunce, altre posizioni dottrinali⁷⁴⁷ hanno visto nell'obbligo formativo una rilevanza ancor più marcata per l'adibizione di mansioni ai sensi delle procedure di ripescaggio, rimarcando che già prima della riforma del 2015 era stato sottolineato che «la formazione costituirebbe un fattore che, da un lato,

faccia della competitività della sua azienda non sia necessariamente il degrado della professionalità operaia».

⁷⁴⁴ Cfr. Trib. Torino ord. 5 aprile 2016, in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 4-5, 2016, p. 887 ss., con nota di G. GAUDIO, *Il repêchage tra riforma Fornero e Jobs Act*.

⁷⁴⁵ Cfr. E. GRAMANO, *Natura e limiti dell'obbligo di repêchage: lo stato dell'arte alla luce delle più recenti pronunce giurisprudenziali*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 6, 2016, p. 1327.

⁷⁴⁶ Cfr. Tribunale di Lecco 31 ottobre 2022. A tal riguardo si veda: D. BELLINI, *L'estensione dell'obbligo di repêchage tra gli obblighi formativi e il principio di ragionevolezza. Brevi note alla sentenza del Tribunale di Lecco del 31 ottobre 2022*, in *Lavoro Diritti Europa*, n. 1, 2023, p. 7 ss.

⁷⁴⁷ Così: E. GRAMANO, *Jus variandi e formazione nel rapporto di lavoro subordinato*, cit., pp. 272-273.

allargherebbe a favore del datore di lavoro l'ambito della mobilità consentita; ma, dall'altro, gli si ritorcerebbe contro restringendo l'area della giustificazione obiettiva del licenziamento, questa volta a vantaggio del dipendente»⁷⁴⁸. In effetti, se è vero che in seguito al superamento del concetto di equivalenza la professionalità del lavoratore non rappresenta più un limite nella disciplina dello *ius variandi*, viene allora da domandarsi perché dovrebbe costituirlo per le modifiche delle mansioni nelle procedure di *repêchage* dei licenziamenti per giustificato motivo oggettivo. Di conseguenza, al fine di assolvere correttamente al principio di *extrema ratio*, il datore di lavoro dovrebbe valutare anche quelle mansioni potenzialmente fungibili se accompagnate da un percorso formativo ragionevolmente «compatibile in termini economici e di tempo con la ragione del licenziamento»⁷⁴⁹. In base a tale interpretazione, l'impresa, prima di procedere con un licenziamento per giustificato motivo oggettivo, sarebbe tenuta a valutare l'erogazione di apposita formazione per colmare eventuali lacune professionali del lavoratore e garantirne una riqualificazione in fase di ripescaggio, procedura difatti

⁷⁴⁸ In tali termini C. PISANI, *Mansioni del lavoratore*, in O. CAGNASSO, A. VALLEBONA (a cura di), *Dell'impresa e del lavoro. Artt. 2099-2117*, in E. GABRIELLI (diretto da), *Commentario del codice civile*, vol. II, Torino, UTET, 2013, p. 146.

⁷⁴⁹ Così: E. VILLA, *Fondamento e limiti del repêchage nel licenziamento individuale per giustificato motivo oggettivo*, cit., p. 116.

già contemplata e chiaramente disciplinata nell'ordinamento tedesco⁷⁵⁰ e in quello francese⁷⁵¹.

Pertanto, alla luce della formulazione dell'art. 2103 c.c., si potrebbe dedurre che l'obbligo di formazione al terzo comma sia attuabile tanto nell'esercizio dello *ius variandi*, quanto nell'adempimento dell'onere del *repêchage*, dal momento che si tratta in entrambi i casi di un atto, unilaterale o consensuale, di modifica delle mansioni. In tal senso, l'obbligo formativo – anche nell'assolvimento del *repêchage* – sorgerebbe dunque laddove la modifica delle mansioni in senso verticale od orizzontale «determini la necessità di adeguare la professionalità del lavoratore alla sua nuova collocazione nell'organizzazione produttiva»⁷⁵².

In particolare, non sarebbe rilevante lo specifico motivo alla base della *voluntas* del datore di lavoro – «sia che esso dipenda da una scelta discrezionale del datore di lavoro di riorganizzazione delle mansioni del personale, in conformità all'art. 2103, commi 1, 2 o 4, c.c., sia che sia dettato dalla necessità di assolvere

⁷⁵⁰ Una simile prospettiva non sarebbe del resto dissimile da quella già contenuta nell'ordinamento lavoristico tedesco, che ha ponderato l'obbligo del *repêchage* in simbiosi con la riqualificazione professionale volta a garantire la salvaguardia dell'occupazione, ovvero prevedendo la possibilità di attuare percorsi formativi per evitare il licenziamento per motivi oggettivi. Cfr. A. CARBONELLI, *Ripensare il giustificato motivo oggettivo*, in *Lavoro Diritti Europa*, n. 3, 2021, p. 2; R. SANTAGATA, *I licenziamenti in Germania: presupposti di legittimità*, in R. ZUCARO (a cura di), *I licenziamenti in Italia e Germania. Prime riflessioni post-riforma Fornero*, Bergamo, ADAPT University Press, ADAPT Labour Studies e-Book series, n. 17, 2013, p. 52. Per un approfondimento sul rapporto tra l'ordinamento italiano e quello tedesco si veda: L. GAETA, *Il diritto del lavoro italiano e la Germania*, in F. MARHOLD, U. BECKER, E. EICHENHOFER, G. IGL, G. PROSPERETTI (eds.), *Arbeits- und Sozialrecht für Europa. Festschrift für Maximilian Fuchs*, Baden, 2020, pp. 61-70.

⁷⁵¹ Cfr. M. J. GOMEZ MUSTEL, *L'adaptation et la reconversion: deux figures de l'obligation de reclassement lors du licenciement économique*, in *Revue de Droit du Travail*, no. 11, 2009, pp. 654-655. Si veda anche S. BRUN, *Capacità, valutazione e insufficienza professionale nell'ordinamento francese*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 149, vol. 1, 2016, pp. 59-62, laddove viene ricordato che l'*obligations d'adaptation et de reclassement* (Article L1233-4, Code du travail) si configura come un onere formativo complementare al bagaglio professionale del lavoratore. In merito alla c.d. "*obligation d'adaptation*" si veda *infra* Capitolo 2, Paragrafo 6.1.2, p. 208 ss.

⁷⁵² In tali termini: C. ALESSI, *Il giustificato motivo oggettivo: per una rilettura del pensiero di Mario Napoli*, cit., p. 315.

all'obbligo di *repêchage*, al fine di evitare il licenziamento del dipendente per giustificato motivo oggettivo»⁷⁵³ – di modificare le mansioni del lavoratore. Ciò che necessita di essere verificato è dunque l'impossibilità di adibire il lavoratore a mansioni potenzialmente esigibili *ex art.* 2103 c.c., ovvero quelle di pari o inferiore livello di inquadramento presenti presso l'impresa anche mediante il ricorso all'obbligo formativo nel rispetto dell'art. 41 Cost. e in una logica di ragionevolezza dell'onere a carico dell'impresa.

In conclusione, deve dunque potersi ritenere che si possa presumibilmente richiedere al datore di lavoro l'assolvimento dell'onere formativo nell'adibizione a mansioni del medesimo livello di inquadramento o di livello inferiore quando questo non comporti un onere economico aggiuntivo di natura troppo onerosa, ma anche quando una modifica dello stesso genere all'interno delle procedure ai commi 1, 2, 4 o 6 dell'art. 2103 c.c. venga solitamente accompagnata dall'adempimento dell'onere formativo. In tale prospettiva, pare potersi affermare che la procedura di *repêchage* nei licenziamenti per giustificato motivo oggettivo esca rafforzata dalla riforma del d.lgs. n. 81/2015⁷⁵⁴.

5.3.4 *Obbligo formativo e modifica delle mansioni da progresso tecnologico*

In merito all'obbligo formativo merita infine sottolineare il ruolo che può assumere dinanzi all'evoluzione del progresso tecnologico. È infatti chiaro che le imprese siano costantemente impegnate nell'adozione delle nuove tecnologie al fine di essere maggiormente competitive, con la conseguenza che ai lavoratori verrà richiesto – in sede di assunzione o in concomitanza di rapporto – di possedere le

⁷⁵³ Così E. GRAMANO, *Jus variandi e formazione nel rapporto di lavoro subordinato*, cit., pp. 272-273.

⁷⁵⁴ Deve dunque intendersi che il datore di lavoro non è obbligato in sede di ripescaggio a snaturare la propria organizzazione aziendale o a sobbarcarsi costi aggiuntivi pur di collocare un lavoratore in una posizione alternativa al licenziamento per giustificato motivo oggettivo. Tuttavia, appare ragionevole sostenere che questo non potrà esimersi laddove l'onere formativo costituisca in un mero periodo transizionale di adeguamento o di costo sostenibile.

competenze per adattarsi ai nuovi modelli produttivi e organizzativi⁷⁵⁵. Ciò richiede necessariamente dei percorsi di aggiornamento volti ad evitare l'obsolescenza del patrimonio delle conoscenze del personale, soprattutto alla luce della celerità dei cambiamenti tecnologici. Di conseguenza, la riforma dello *ius variandi* ha la funzione sì di apportare una maggiore flessibilità gestionale e rendere agevole alle imprese l'assegnazione di nuove mansioni per adattarsi ai cambiamenti dettati dal progresso tecnologico ed evitare che l'obsolescenza professionale porti a riduzioni di organico o inefficienza produttiva, ma anche di vincolare tale flessibilità alla formazione dei lavoratori rispetto alle nuove mansioni attribuite e che non appartengono al bagaglio professionale del lavoratore.

In tale prospettiva, appare rilevante soffermarsi su quanto affermato dal Tribunale di Treviso nella sentenza del 19 settembre 2019, n. 424, in cui è stata ritenuta illegittima la multa irrogata a una lavoratrice che, in seguito a una modifica del ciclo di lavoro e modifica delle mansioni senza erogazione della formazione, non si era ancora abituata alle nuove mansioni, non essendo il rallentamento nell'esecuzione della nuova prestazione lavorativa *ex art. 1218 c.c.*⁷⁵⁶. In tale caso, il rendimento inferiore alle aspettative – consistente in una lentezza nell'adempimento della nuova prestazione lavorativa, tra l'altro non documentata in alcuno modo dall'impresa – è stato giudicato non dipendente da una condotta negligente o ingiustificata, bensì dalla scarsa esperienza maturata dalla dipendente in un nuovo contesto lavorativo per il quale non aveva ricevuto alcuna formazione a riguardo⁷⁵⁷. Di conseguenza, non poteva assolutamente ravvisarsi la legittimità di un provvedimento di natura disciplinare⁷⁵⁸, specie se la lavoratrice non era stata

⁷⁵⁵ Può capitare infatti che determinati settori produttivi siano maggiormente esposti al fenomeno dell'obsolescenza delle competenze, soprattutto in caso di nuovi modelli produttivi e organizzativi determinati dal progresso tecnologico.

⁷⁵⁶ Si veda la nota di commento di: F. LOMBARDO, *La modifica del ciclo di lavoro comporta un diritto alla nuova formazione e la previsione di un periodo di adattamento per il lavoratore?*, in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, n. 4, 2020, pp. 1101-1110.

⁷⁵⁷ L'impresa non si era infatti adeguatamente adoperata in seguito alle difficoltà segnalate dalla lavoratrice circa la fase di adattamento ai suddetti cambiamenti del ciclo produttivo.

⁷⁵⁸ I giudici trevigiani, infatti, hanno ritenuto che «risulta comprensibile che un lavoratore – con poca esperienza nell'esecuzione di quello specifico ciclo di lavoro, con quella sequenza e con quelle

messa nelle condizioni di poter acquisire le conoscenze necessarie per adempiere all'obbligazione richiesta dalla parte datoriale⁷⁵⁹.

Non è possibile, pertanto, parlare di sanzioni disciplinari dovute a un “inesatto adempimento” da parte del lavoratore per quanto riguarda lo svolgimento delle nuove mansioni se questo non abbia ricevuto un'adeguata formazione in materia⁷⁶⁰, con la conseguenza che eventuali esecuzioni non corrette dell'attività lavorativa saranno ascrivibili alla parte datoriale inadempiente verso l'obbligo formativo *ex art. 2103 c.c. (comma 3)*.

Si può pertanto intravedere un meccanismo di tutela “implicito” nell'obbligo formativo, dal momento che – sebbene non sia prevista la nullità di assegnazione delle nuove mansioni – la previsione di un simile onere fa sì che il lavoratore abbia modo di usufruirne per svolgere le nuove mansioni e possa, in caso di mancato assolvimento datoriale, giustificare un eventuale e involontario rendimento inferiore alla media o un adempimento non pienamente soddisfacente⁷⁶¹.

Alla luce di tale sentenza, viene inoltre da interrogarsi se le modifiche delle dinamiche produttive od organizzative all'interno delle imprese diano luogo a un diritto alla riqualificazione professionale per il lavoratore nella fase di transizione e adattamento al nuovo contesto e, in tale prospettiva, a un “obbligo di manutenzione della professionalità del lavoratore” in capo al datore di lavoro⁷⁶². A tal riguardo, uno sguardo oltralpe permetterebbe di osservare la c.d. “*obligation d'adaptation*”

operazioni da svolgere – necessiti quanto meno di un tempo di adattamento per acquisire il ritmo corretto», aggiungendo altresì che in caso di modifiche dettate dalle esigenze organizzative o produttive del datore di lavoro, soprattutto con un concreto impatto sull'organizzazione del lavoro all'interno dell'impresa, il dipendente deve poter essere messo nelle condizioni di poter adeguarsi alle nuove dinamiche dell'impresa, compresa la formazione.

⁷⁵⁹ Lo stesso potrebbe dirsi anche qualora la formazione impartita fosse risultata inadeguata alle nuove mansioni, dal momento che pure in tale occasione il ricorso all'art. 1218 c.c. sarebbe giustificato da un inadempimento della prestazione lavorativa non dipendente dal lavoratore.

⁷⁶⁰ A tal riguardo: C. PISANI, *La nuova disciplina del mutamento delle mansioni*, cit., p. 147 ss.; U. GARGIULO, *Lo jus variandi nel “nuovo” art. 2103 cod. civ.*, cit., p. 10.

⁷⁶¹ In aggiunta, se ciò dovesse comportare sanzioni di natura soggettiva o un licenziamento per motivi oggettivi, il lavoratore potrebbe difendersi con l'art. 1218 c.c. o segnalare che l'adibizione a differenti mansioni senza adempimento formativo gli ha cagionato un danno professionale.

⁷⁶² In simili termini: C. ALESSI, *Professionalità e contratto di lavoro*, cit., p. 140.

(o anche “*obligation d’employabilité*”), ovvero un obbligo di garantire l’adattamento dei propri dipendenti al posto di lavoro dinnanzi ai cambiamenti tecnologici e organizzativi previsto all’art. L6321-1 del Codice del lavoro francese. Per quanto riguarda l’ordinamento italiano, pur non essendovi una previsione puntuale in tal senso nemmeno al terzo comma dell’art. 2103 c.c., dovrebbe potersi ritenere in linea interpretativa che tale dovere di adattamento formativo possa derivare, seppur debolmente, dalle stesse clausole generali di buona fede e correttezza verso l’adempimento del contratto, soprattutto in seguito a modifiche del ciclo produttivo od organizzativo.

In conclusione, appare sempre più rilevante proseguire le riflessioni in merito all’effetto dei cambiamenti ascrivibili al progresso tecnologico sulla professionalità dei lavoratori, in particolar modo riguardo al nesso tra digitalizzazione e adattamento delle competenze⁷⁶³, nonché sulla messa in condizione del lavoratore di adempiere alle nuove prestazioni lavorative. Sembra, almeno da un punto di vista teorico, doversi prospettare uno *ius variandi* da ponderare sempre più sulla base della digitalizzazione, in cui l’onere formativo in caso di adibizione a mansioni differenti – seppur in assenza di nullità sul piano sul piano normativo in caso di inadempimento – diviene “effettivamente obbligatorio” per rendere fungibili le nuove mansioni richieste.

Occorre pertanto auspicarsi che lo *ius variandi*, in particolare nella parte relativa all’obbligo formativo, possa essere oggetto di maggiore attenzione della contrattazione – o, in alternativa, di successivi interventi volti a definirne maggiormente consce dello stesso nesso che intercorre tra la variazione delle mansioni e il progresso tecnologico⁷⁶⁴ – per quanto riguarda gli adempimenti necessari in fase di adattamento alle nuove attività lavorative richieste⁷⁶⁵.

⁷⁶³ Cfr. L. CALAFÀ, *La formazione oltre il contratto di lavoro*, cit., pp. 149-154.

⁷⁶⁴ Cfr. M. FAIOLI, *Mansioni e macchina intelligente*, cit., pp. 146-156.

⁷⁶⁵ Cfr. F. LOMBARDO, *La modifica del ciclo di lavoro comporta un diritto alla nuova formazione e la previsione di un periodo di adattamento per il lavoratore?*, cit., pp. 1101-1110.

5.4 La salvaguardia dell'interesse alla professionalità nell'assegnazione di mansioni superiori

Tra le modifiche apportate dal d.lgs. n. 81/2015, oltre a quelle in materia mobilità orizzontale e limiti alle modifiche *in peius*, è possibile individuare ulteriori previsioni che intersecano il tema dell'autonomia decisionale del singolo lavoratore con quello della professionalità. Simili considerazioni – stavolta in ottica speculare – possono essere effettuate anche in merito al settimo comma del novellato art. 2103 c.c., in cui vengono definite le modalità di assegnazione definitiva a mansioni di livello superiore. In particolare, appare doveroso sottolineare come il legislatore abbia voluto qui rimarcare due importanti riconoscimenti sul fronte della tutela della professionalità: da un lato, le condizioni che determinano il diritto alla promozione per il lavoratore e, dall'altro lato, il diritto alla manifestazione della volontà individuale circa l'assegnazione definitiva⁷⁶⁶.

5.4.1 La rilevanza dell'autonomia decisionale del lavoratore nella “promozione automatica” e l'autodeterminazione della propria professionalità

La valorizzazione della professionalità maturata in costanza del rapporto dal lavoratore è riscontrabile, da un lato, nel riconoscimento del trattamento economico corrispondente all'attività svolta in seguito all'assegnazione temporanea di mansioni di livello superiore⁷⁶⁷, e, dall'altro, nel diritto all'assegnazione definitiva del livello superiore in caso di assegnazione non dovuta a ragioni sostitutive prolungatasi per oltre sei mesi continuativi (o dopo il periodo indicato dal contratto collettivo di riferimento). In tal senso, appare innegabile l'intento del legislatore di valorizzare l'attività professionalmente superiore svolta e a renderla ufficialmente

⁷⁶⁶ Tali previsioni sono da ricondursi unicamente al settore privato, dal momento che nel pubblico è prevista un'apposita disciplina basata sull'acquisizione della qualifica superiore in seguito alle procedure concorsuali o selettive *ex art. 35*, comma 1, lett. a) del d.lgs. n. 165/2001.

⁷⁶⁷ Sull'assegnazione definitiva a mansioni di livello superiore, si veda: G. CASIELLO, *Le mansioni superiori*, in G. ZILIO GRANDI, E. GRAMANO (a cura di), *La disciplina delle mansioni prima e dopo il Jobs Act: quadro legale e profili problematici*, Milano, Giuffrè, 2016, pp. 105-120.

parte integrante dell'identità professionale del lavoratore⁷⁶⁸ una volta che questi abbia maturato i relativi requisiti⁷⁶⁹.

Ad ogni modo, sussiste anche un altro profilo di tutela al settimo comma, ovvero la previsione della non obbligatorietà della c.d. “promozione automatica”. Viene infatti stabilito che si possano attribuire definitivamente le mansioni di livello superiore precedentemente svolte e il relativo trattamento economico – salvo che questo non sia stato dovuto a ragioni sostitutive⁷⁷⁰ – soltanto con il consenso dello stesso lavoratore⁷⁷¹.

A tal riguardo, è doveroso sottolineare che, sebbene una promozione a mansioni di livello superiore possa apparire come una prospettiva unicamente vantaggiosa, le decisioni dei lavoratori circa la propria sfera professionale devono essere lette in chiave individuale e non generalizzate *a priori*. Del resto, ciò che in tale circostanza potrebbe apparire per un dipendente esclusivamente conveniente – come l'aumento del reddito o una posizione di maggior rilievo – potrebbe celare ripercussioni negative per un altro⁷⁷². Ad esempio, ragionando in termini di *work-life balance*, il lavoratore potrebbe aver intenzione a mantenere il livello professionale precedentemente ricoperto e rifiutare l'assegnazione di mansioni di livello superiore per via delle possibili complicazioni che ne deriverebbero sul bilanciamento tra vita personale e sfera lavorativa, nonché per le maggiori responsabilità e onerosità del nuovo incarico⁷⁷³.

Per queste ragioni, all'interno del nuovo testo dell'art. 2103 c.c. il legislatore ha appositamente inteso rimarcare la libertà decisionale dei lavoratori rispetto alla

⁷⁶⁸ Cfr. M. BROLLO, *Disciplina delle mansioni (art. 3)*, cit., p. 80.

⁷⁶⁹ Cfr. C. ALESSI, F. RAVELLI, *Commento all'art. 2103 cod. civ.*, cit., pp. 436-465.

⁷⁷⁰ La promozione definitiva a mansioni superiori trova in particolare due ragioni impeditive: l'espressa volontà contraria del dipendente o la temporanea sostituzione di un lavoratore in servizio.

⁷⁷¹ Cfr. A. TAMPIERI, *L'accordo individuale di dequalificazione*, cit., p. 113 ss.

⁷⁷² Cfr. G. GIUGNI, *Mansioni e qualifica nel rapporto di lavoro*, cit., p. 407.

⁷⁷³ Una posizione lavorativa contraddistinta da maggiori responsabilità e nuove mansioni potrebbe anche accrescere lo *stress* da lavoro, provocare un incremento dei rischi, comportare un trasferimento presso altra sede o generare persino episodi di *burnout*.

promozione automatica⁷⁷⁴, garantendo così una reale autonomia circa la propria sfera professionale. In tale prospettiva, l'espressa previsione di una possibile manifestazione di volontà contraria alla promozione permette indubbiamente di ampliare la capacità decisionale individuale del lavoratore⁷⁷⁵.

Tale precisazione, del resto, non appare affatto superflua, dal momento che prima dell'intervento del *Jobs Act* vi erano differenti posizioni interpretative sia sul piano dottrinale, sia su quello giurisprudenziale. In particolare, in dottrina⁷⁷⁶ si era assistito infatti a una presa di posizione ben distinta dopo l'intervento dell'art. 13 dello Statuto dei Lavoratori tra chi sosteneva che non si potesse configurare un potere datoriale di modifica dell'oggetto del contratto e delle mansioni unilaterale, seppur *in melius*⁷⁷⁷, e chi invece affermava che non fosse necessario il consenso del lavoratore nel caso di assegnazione a mansioni di livello superiore da parte del datore di lavoro⁷⁷⁸.

Da un lato, veniva infatti sottolineato come il lavoratore – «vuoi perché non se ne sente capace, vuoi perché possono comportare orari o condizioni di lavoro più

⁷⁷⁴ Sull'autonomia decisionale nella promozione automatica, si veda: G. CASIELLO, *Le mansioni superiori*, cit., p. 124 ss.

⁷⁷⁵ Cfr. L. TORSELLO, *Lo ius variandi verticale ascendente nella giurisprudenza*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 6, 2020, pp. 1550-1553.

⁷⁷⁶ Cfr. M. N. BETTINI, *Mansioni del lavoratore e flessibilizzazione delle tutele*, Torino, G. Giappichelli, 2014, p. 119 ss.

⁷⁷⁷ A favore della tesi della consensualità del lavoratore per la promozione automatica, si vedano *ex plurimis*: M. GRANDI, *La mobilità interna*, in AA.VV., *Strumenti e limiti della flessibilità dell'organizzazione aziendale*, Milano, Giuffrè, 1986, p. 269 ss.; G. SUPPIEJ, *Il rapporto di lavoro*, Padova, CEDAM, 1982, p. 331; A. MARESCA, *La promozione automatica del prestatore di lavoro secondo l'art. 13 dello statuto dei lavoratori*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 4, I, 1978, p. 415 ss.; M. DELL'OLIO, *La prestazione di fatto del lavoratore subordinato*, Padova, CEDAM, 1970, p. 221.

⁷⁷⁸ In merito all'orientamento che riconosce al datore di lavoro di adibire il dipendente, anche senza il suo consenso, a mansioni di livello superiore, si rimanda a: M. PERSIANI, *Prime osservazioni sulla nuova disciplina delle mansioni e del trasferimento del lavoratore*, in *Il Diritto del Lavoro*, n. 1, 1971, p. 15 ss.; E. GHERA, *La mobilità introaziendale e limiti dell'art. 13 dello Statuto dei Lavoratori*, cit., p. 399.

gravose»⁷⁷⁹ – possa anche non avere interesse nel passaggio alla categoria superiore, motivo per il quale sarebbe necessaria la sussistenza di un accordo consensuale tra le parti prima di formalizzare la promozione⁷⁸⁰. Dall'altro lato, si affermava invece come la determinazione della qualifica fosse una prerogativa esclusiva del datore di lavoro, il quale non può essere condizionato dalla *voluntas* del lavoratore in sede di attribuzione definitiva di mansioni di livello superiore⁷⁸¹. Altri orientamenti avevano poi sostenuto, seppur riconoscendo la legittimità del rifiuto alla promozione da parte del dipendente, la necessità di una “ragionevole giustificazione” alla base della decisione⁷⁸².

Una simile contrapposizione nell'interpretazione del testo della normativa si era inoltre manifestata sul piano giurisprudenziale, soprattutto a causa della scarsità di pronunce in merito al tema del rifiuto della promozione automatica. A favore della consensualità della promozione definitiva, si può ricordare quanto deciso dalla Cassazione nella sentenza del 6 giugno 1985, n. 3372⁷⁸³, che ha affermato per la prima volta la necessaria sussistenza di un consenso preventivo del lavoratore; ciò è dovuto al fatto che non si può applicare la stessa *ratio* dell'assegnazione provvisoria di mansioni di livello superiore, dal momento che la promozione definitiva comporta una modifica all'oggetto contrattuale del rapporto di lavoro (art. 1372 c.c.)⁷⁸⁴. Di conseguenza, la promozione automatica potrebbe operare

⁷⁷⁹ In tali termini A. FRENI, G. GIUGNI, *Lo statuto dei lavoratori*, Milano, Giuffrè, 1971, p. 53, affermando che «la stessa promozione, anche nei casi in cui è prevista come automatica per il decorso del tempo di assegnazione a mansioni superiori, non può non intendersi come consensuale».

⁷⁸⁰ In simili termini G. PERA, *Diritto del lavoro*, cit., p. 404, sostenendo che «queste private valutazioni del lavoratore siano del tutto libere e che questi non possa essere costretto alla promozione. L'art. 13 non dice che il lavoratore può essere spostato *ad libitum* dal datore».

⁷⁸¹ Cfr. C. ZOLI, *La mobilità «verticale»: la carriera*, in *Quaderni di diritto del lavoro e relazioni industriali*, n. 1, 1987, p. 198 ss.

⁷⁸² Nel caso di passaggio a livello dirigenziale, per esempio, non si riteneva giustificabile motivare il rifiuto alla promozione con la volontà di mantenere il regime di maggiore stabilità dell'impiego. Si veda: R. SCOGNAMIGLIO, *Diritto del lavoro*, Napoli, Jovene, 1990, p. 209.

⁷⁸³ Cfr. Cass. 6 giugno 1985, n. 3372, in *Giustizia civile*, fasc. 12, I, 1985, p. 3084 ss., con nota di P. GHINOY, *Sullo ius variandi in melius delle mansioni del lavoratore*.

⁷⁸⁴ Si veda anche P. ICHINO, *Il contratto di lavoro*, vol. II, Milano, Giuffrè, 2003, p. 307, nella parte in cui sostiene che «il lavoratore non può considerarsi obbligato, né in via definitiva né in via

solamente previo consenso del lavoratore che ha maturato i requisiti necessari per accedervi. Una simile posizione era stata poi successivamente condivisa sempre dalla Cassazione nella sentenza 27 maggio 1994, n. 5192, in cui è stato chiarito come il dipendente abbia la possibilità di accettare – in modo implicito o esplicito – o anche rifiutare la promozione definitiva, sebbene risulti favorevole⁷⁸⁵.

Sull'unilateralità della decisione del datore di lavoro, invece, si può ricordare la posizione della Cassazione nella sentenza 16 giugno 1989, n. 2907⁷⁸⁶, in cui i giudici hanno sottolineato come il datore di lavoro non sia vincolato alla volontà del dipendente per la promozione definitiva. La libertà imprenditoriale garantirebbe infatti alla parte datoriale l'insindacabilità delle decisioni organizzative, compresa l'adibizione del dipendente a mansioni di livello superiore.

Tra i due orientamenti si era poi sviluppata una posizione più intermedia, che si può riscontrare nella sentenza della Cassazione 4 ottobre 1999, n. 10998. In tal caso, i giudici avevano sottolineato l'assenza nell'art. 13 della l. n. 300/1970 di un divieto assoluto per la parte datoriale di assegnare mansioni superiori senza il consenso del lavoratore, rimandando alla contrattazione collettiva la possibilità di disciplinare le modalità della "promozione automatica", seppur nei limiti necessari per garantire la tutela della professionalità del dipendente⁷⁸⁷.

Di conseguenza, alla luce delle modifiche apportate dal *Jobs Act*⁷⁸⁸, si può osservare come il legislatore abbia inteso aderire all'orientamento giurisprudenziale

temporanea, a una prestazione di contenuto professionale superiore rispetto a quella che è stata dedotta in contratto, neppure quando egli ne sia capace».

⁷⁸⁵ Cfr. C. M. CAMMALLERI, *Rifiuto della promozione: questioni vecchie e soluzioni nuove intorno allo jus variandi in melius*, in *Lavoro e previdenza oggi*, n. 4, 1996, pp. 625-635.

⁷⁸⁶ Cfr. Cass. 16 giugno 1989, n. 2907, in *Lavoro e previdenza oggi*, n. 11, 1990, p. 2191 ss., con nota di VERDOLIVA, *Spunti in tema di consenso alla qualifica superiore*.

⁷⁸⁷ Viene in particolare richiamata la legittimità dell'unilateralità dell'adibizione definitiva a mansioni superiori da parte del datore di lavoro nel caso in cui, oltre a essere previsto dal contratto collettivo di riferimento, ciò avvenga per arricchire la posizione professionale del dipendente. Cfr. Cass. 27 ottobre 2000, n. 14220, in *Giurisprudenza Italiana*, n. 5, 2001, p. 889, con nota di F. MARIOSA, *Il consenso del prestatore di lavoro nella progressione professionale*. Posizione altresì condivisa in Cass. 4 marzo 2004, n. 4463.

⁷⁸⁸ A tal proposito: M. BROLLO, *Inquadramento e jus variandi. Modifica delle mansioni e trasferimento del lavoratore*, cit., p. 1009 ss.

della consensualità decisionale, difatti recependo all'interno dell'ultima modifica del 2103 c.c. il carattere discrezionale della promozione al livello superiore del dipendente nella dicitura “salva diversa volontà del lavoratore” e riconoscendo in concreto una tutela della professionalità in cui «nessuno può essere obbligato a fare carriera»⁷⁸⁹.

5.4.2 *La qualificazione della voluntas del lavoratore nella promozione definitiva*

Esclusa dunque la prospettiva di un potere unilaterale e insindacabile del datore di lavoro in merito all'adibizione definitiva a mansioni di livello superiore⁷⁹⁰, appare doveroso interrogarsi sulla manifestazione della volontà del lavoratore, essendo necessario delineare con maggiore chiarezza le modalità e i tempi per esprimere tale decisione. A tal riguardo, è doveroso premettere che un rifiuto alla promozione definitiva non equivale a rifiutare l'assegnazione temporanea delle mansioni al momento dell'iniziale richiesta della parte datoriale, bensì a una mancata accettazione – dopo averne maturato diritto in seguito allo svolgimento di mansioni di livello superiore per un determinato periodo di tempo – dell'attribuzione definitiva di tali mansioni⁷⁹¹. La volontà del lavoratore rappresenta infatti un requisito fondamentale nella promozione definitiva, in assenza del quale non si applicherebbe proprio la fattispecie fin dal principio⁷⁹². Di conseguenza, non sarebbe configurabile un'ipotesi di mancato adempimento della prestazione lavorativa imputabile al lavoratore, essendo quest'ultimo ravvisabile al contrario in caso di un rifiuto al temporaneo svolgimento di mansioni di livello superiore⁷⁹³.

⁷⁸⁹ Così: G. GHEZZI, U. ROMAGNOLI, *Il rapporto di lavoro*, Bologna, Zanichelli, 1995, p. 197.

⁷⁹⁰ Cfr. A. AVONDOLA, *La riforma dell'art. 2103 c.c. dopo il Jobs Act*, cit., pp. 386-388.

⁷⁹¹ Si veda a tal riguardo: R. VOZA, *L'adibizione a mansioni superiori secondo l'art. 3, d.lgs. n. 81/2015*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona" .IT*, n. 432, 2021, p. 11.

⁷⁹² Cfr. R. ROMEI, *La modifica unilaterale delle mansioni*, cit., p. 233 ss.

⁷⁹³ In base all'art. 1460 c.c. i lavoratori sono tenuti a svolgere la propria prestazione lavorativa secondo i principi di buona fede e, di conseguenza, non si potrà accettare o rifiutare la promozione prima di averne maturato diritto a tutti gli effetti. Cfr. A. AVONDOLA, *La riforma dell'art. 2103 c.c. dopo il Jobs Act*, cit., p. 387 ss.

Volendo poi individuare il momento esatto in cui il lavoratore è formalmente titolato ad acconsentire o rifiutare l'assegnazione definitiva delle mansioni di livello superiore, si può osservare come questo si ponga precisamente dopo sei mesi continuativi (o al termine temporale stabilito dalla contrattazione collettiva), ovvero una volta maturato ufficialmente il diritto alla promozione⁷⁹⁴. Di conseguenza, non sarà possibile per il lavoratore rinunciare anticipatamente alla promozione, essendo ogni accordo di rinuncia alla promozione futura stipulato tra il datore di lavoro e il lavoratore, anche nella fase di assegnazione temporanea delle mansioni di livello superiore, da considerarsi non valido in quanto ascrivibile ai patti e atti nulli ex art. 2103 c.c., comma 9⁷⁹⁵.

In merito al diritto alla promozione appare infine doveroso soffermarsi sulla qualificazione giuridica dell'espressione della volontà del lavoratore, non avendo il settimo comma fornito una chiara interpretazione a riguardo⁷⁹⁶. A tal riguardo, uno degli approcci dottrinali maggioritari⁷⁹⁷ identifica la manifestazione della volontà del lavoratore contraria alla promozione automatica come una rinuncia al diritto alla promozione. Secondo altri orientamenti, invece, la manifestazione della

⁷⁹⁴ Si veda: R. VOZA, *Autonomia privata e norma inderogabile nella nuova disciplina del mutamento di mansioni*, cit., p. 16, che sottolinea come non si tratti di un rifiuto all'assegnazione di tali mansioni, quanto piuttosto della «mancata accettazione di uno degli effetti legali che ne conseguono». Proprio per tale ragione, il rifiuto della promozione stabilito anticipatamente tra lavoratore e datore di lavoro costituirebbe un patto in deroga da considerarsi nullo, dal momento che «il diritto alla promozione alla promozione matura solo dopo l'effettivo svolgimento delle mansioni superiori per il periodo predeterminato».

⁷⁹⁵ Si veda U. GARGIULO, *Lo jus variandi nel "nuovo" art. 2103 cod. civ.*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 3, I, 2015, p. 639, laddove afferma che «la lettura del combinato disposto dei commi 7 e 9 della norma – che confermano il carattere imperativo della disposizione – impedisce la manifestazione di tale diversa volontà, la quale null'altro sarebbe se non il patto contrario contemplato nell'ultimo capoverso della norma e sanzionato, appunto, con la nullità».

⁷⁹⁶ Cfr. 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*, cit., p. 15, che sottolinea la peculiare scelta del legislatore di non fornire una precisa disciplina in merito al rifiuto della promozione.

⁷⁹⁷ Si veda: U. GARGIULO, *Lo jus variandi nel "nuovo" art. 2103 cod. civ.*, cit., p. 16.

volontà contraria del lavoratore non costituirebbe una rinuncia, ma semplicemente un «fatto impeditivo del perfezionamento della fattispecie»⁷⁹⁸ che si verifica precedentemente all'ufficializzazione della promozione automatica. La diversa volontà del lavoratore dovrebbe essere infatti manifestata prima dell'effetto legale e non successivamente.

Ad ogni modo, andando oltre la natura giuridica del rifiuto alla promozione automatica da parte del datore di lavoro, sarebbe piuttosto doveroso chiedersi perché il legislatore non abbia previsto una sede protetta per manifestare la propria volontà al pari di quella per gli accordi di demansionamento al sesto comma⁷⁹⁹. Pur apparendo il rifiuto alla promozione automatica una casistica particolarmente rara, non sussisterebbe alcune possibilità di poter certificare con certezza la “volontà abdicativa” del lavoratore⁸⁰⁰ se non tramite la mera espressione in forma orale o per fatti concludenti⁸⁰¹.

Ad ogni modo, alla luce della formulazione dell'art. 2103 c.c., si può dire che il settimo comma sancisca, oltre alle modalità di assegnazione definitiva alle mansioni superiori, un diritto ad accettare o rifiutare la promozione maturata, la cui titolarità ricade unicamente sul lavoratore⁸⁰². È proprio quest'ultimo, del resto, il soggetto più idoneo a decidere sulla base delle proprie esigenze personali e aspirazioni professionali⁸⁰³, dal momento che una promozione potrebbe essere vista

⁷⁹⁸ In questi termini C. PISANI, *La nuova disciplina del mutamento delle mansioni*, cit., p. 162, che richiama a «una espressa manifestazione di volontà unilaterale, anche se non necessariamente in forma scritta, impeditiva del perfezionamento della fattispecie».

⁷⁹⁹ Cfr. 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*, cit., p. 15.

⁸⁰⁰ Cfr. C. PISANI, *La nuova disciplina del mutamento delle mansioni*, cit., pp. 162-163.

⁸⁰¹ Indubbiamente, se nella nuova formulazione dell'art. 2103 c.c. il legislatore avesse consentito ai lavoratori di esprimersi nelle sedi protette tipiche del sesto comma, ciò avrebbe costituito un rafforzamento della certezza del “diritto alla discrezionalità” nella promozione automatica.

⁸⁰² Si veda: A. GARILLI, *La nuova disciplina delle mansioni tra flessibilità organizzativa e tutela del prestatore di lavoro*, cit., p. 129 ss.

⁸⁰³ Sul tema dell'autonomia decisionale individuale si rimanda a: R. VOZA, *L'autonomia individuale assistita nel diritto del lavoro*, cit., p. 94 ss.

tanto come un miglioramento delle proprie condizioni retributive e professionali, quanto come un cambiamento foriero di maggiori responsabilità e oneri.

In conclusione, sebbene dunque gli istituti lavoristici in materia di professionalità del lavoratore assumano spesso una connotazione prettamente in favore delle imprese per «l'esigenza, sul fronte datoriale, di individuare nuovi margini operativi al fine di accrescere l'efficienza produttiva delle aziende mediante un innalzamento della polivalenza professionale dei dipendenti e della loro capacità di adattamento»⁸⁰⁴ – come si evince inoltre dal superamento del concetto di livello e categoria legale in favore del concetto di equivalenza nello *ius variandi* – le previsioni ai commi 6-7 del novellato art. 2103 c.c. hanno inteso, almeno in parte, riportare le decisioni in materia di professionalità nell'alveo dell'autonomia individuale del lavoratore. In questo modo, è stata riconosciuta una più evidente centralità alla *voluntas* individuale del lavoratore in merito alla modifica delle mansioni e, in senso più ampio, alla sua sfera professionale.

6. La tutela della professionalità del lavoratore dall'approccio difensivo a quello proattivo

Un'analisi delle differenti disposizioni in materia di accrescimento professionale dei lavoratori previste ad oggi nell'ordinamento italiano permette di osservare come – fatto salve solamente per il caso dell'obbligo di formazione sancito al terzo comma dell'art. 2103 c.c. e degli adempimenti in materia di sicurezza sul lavoro *ex art. 37 del d. lgs. n. 81/2008*⁸⁰⁵ – non venga espressamente contemplato sul piano giuridico un esplicito onere formativo che impegni in

⁸⁰⁴ Così: M. BROLLO, M. VENDRAMIN, *Le mansioni del lavoratore: inquadramento e jus variandi. Mansioni, qualifiche, jus variandi*, cit., p. 518.

⁸⁰⁵ Sul tema degli adempimenti formativi in materia: L. ANGELINI, *Le sfide della formazione per la sicurezza sul lavoro*, in *Diritto della sicurezza sul lavoro*, n. 1, 2022, pp. 7-13; C. ALESSI, *La formazione in materia di sicurezza nel D. Lgs. n. 81/2008: un diritto/dovere a geometria variabile*, in *Ratio Lavoro*, fasc. 2, 2018, pp. 3-5; P. TULLINI, *La formazione per la sicurezza sul lavoro*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, n. 1, 2017, pp. 80-82. Sulle recenti modifiche alla materia, si veda inoltre: C. ALESSI, *La formazione in materia di sicurezza dopo il d.l. 21 ottobre 2021, n. 146*, cit., p. 62 ss.

concreto il datore di lavoro a tutelare proattivamente la professionalità dei propri dipendenti⁸⁰⁶. Sebbene infatti il riconoscimento di un diritto alla formazione dei lavoratori possa essere implicitamente derivato dalla lettura dei principi fondamentali sanciti a livello nazionale ed europeo⁸⁰⁷, le previsioni qui contenute sono state spesso accolte come programmatiche, soprattutto a causa dell'assenza di efficaci interventi a livello normativo e contrattuale per riconoscerne agevolmente l'esercizio di tale diritto a tutti i lavoratori. Del resto, la concreta traduzione del diritto alla formazione in uno strumento di tutela della professionalità in ottica proattiva è stata oggetto di dispositivi – come riscontrabile nella disciplina dei permessi e congedi formativi o nella formazione continua dei Fondi Paritetici Interprofessionali⁸⁰⁸ – dall'azionabilità parzialmente limitata all'atto pratico, nonostante si possano individuare in tal senso dei progressi con il graduale processo di rivalutazione della rilevanza dell'obbligo formativo *ex art. 2103 c.c.* o la recente introduzione del Fondo Nuove Competenze.

In tale prospettiva, l'ordinamento italiano consta di due approcci ben distinti alla tutela della professionalità dei lavoratori, che si differenziano sulla base del tipo di intervento messo in atto e sull'oggetto dell'azione di salvaguardia. In particolare, è possibile riscontrare, da un lato, una logica "*ex post*"⁸⁰⁹ volta a intervenire in chiave difensiva e risarcitoria per tutelare i danni subiti dalla sfera professionale del lavoratore, e, dall'altro lato, un approccio "*ex ante*"⁸¹⁰ finalizzato ad accrescere in modo proattivo il patrimonio delle competenze del dipendente onde poter incrementarne l'occupabilità e dunque rafforzarne la spendibilità tanto all'interno dell'impresa di appartenenza, quanto nel mercato del lavoro. In tal senso, l'approccio *ex post* e quello *ex ante* intervengono dunque in diversi momenti del

⁸⁰⁶ A queste è possibile altresì aggiungere la natura obbligatoria della formazione nei contratti a contenuto formativo (o a causa mista), in cui tale elemento rappresenta una parte fondante in forza della particolarità del contratto di lavoro. A tal riguardo, rimanda a: A. LEVI, *Il contratto di apprendistato riformato, tra finalità occupazionali ed esigenze formative*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 3, I, 2013, p. 588 ss.

⁸⁰⁷ Cfr. *supra* Capitolo 2, Paragrafo 1.2 p. 89 ss. e Paragrafo 1.3, p. 99 ss.

⁸⁰⁸ Cfr. *supra* Capitolo 2, Paragrafo 4, p. 125 ss.

⁸⁰⁹ Cfr. *infra* Capitolo 2, Paragrafo 6.1, p. 204 ss.

⁸¹⁰ Cfr. *infra* Capitolo 2, Paragrafo 6.2, p. 212 ss.

rapporto di lavoro, portando così la tutela della professionalità dei lavoratori ad essere azionabile solamente in specifiche circostanze.

6.1. La tutela della dignità professionale del dipendente in chiave difensiva ai sensi dell'art. 2087 c.c.

All'interno dell'ordinamento italiano la salvaguardia della professionalità dei lavoratori trova un accoglimento sicuramente più pacifico nella sua connotazione difensiva, ovvero nella necessità di proteggere il lavoratore all'interno del rapporto lavorativo in modo che non vengano arrecati danni patrimoniali e non patrimoniali alla sua sfera professionale⁸¹¹. In particolare, si è sviluppata nel corso degli anni, anche grazie alla presenza di un'ampia giurisprudenza di merito⁸¹², una concezione della tutela della professionalità del lavoratore in chiave prettamente risarcitoria in forza dell'art. 2087 c.c.⁸¹³, che obbliga il datore di lavoro a adottare tutte le misure necessarie per tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei lavoratori – tra cui la dimensione della professionalità – sulla base della “particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica”.

⁸¹¹ Cfr. A. LOFFREDO, *Diritto alla formazione e lavoro. Realtà e retorica*, cit., p. 206.

⁸¹² In merito all'evoluzione degli orientamenti giurisprudenziali riguardanti il danno professionale da demansionamento, si veda: M. SIGNORELLI, *L'evoluzione giurisprudenziale del danno da demansionamento: una ricostruzione sistematica*, in *Responsabilità civile e previdenza*, n. 5, 2018, p. 1494 ss. Cfr. *ex plurimis*: Cost. 6 aprile 2004, n. 113, in *Giustizia Civile*, fasc. 6, 2005, p. 1457, con nota di M. CORTI, *Esempi di difficile convivenza tra diritto civile e diritto del lavoro: privilegio generale sui mobili e conseguenze dell'illecito esercizio dello ius variandi*; Cass. 16 agosto 2004, n. 15955, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1, 2005, p. 199, con nota di A. CORVINO, *La quantificazione del danno da demansionamento*; Cost. 19 dicembre 2003, n. 35916, in *Responsabilità civile e previdenza*, n. 2, 2004, pp. 420-433, con nota di P. ALBI, *La persona ed il lavoro nel sistema delle fonti dopo la riforma del Titolo V della Costituzione*. Cfr. Cass. 1° giugno 2002, n. 7967

⁸¹³ Cfr. L. DE ANGELIS, *Diritto del lavoro e tutela risarcitoria: un fugace sguardo tra passato e presente*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 3, 2017, pp. 605-633.

6.1.1 Il danno professionale e la tutela del lavoratore in ottica risarcitoria

In tal senso, la figura del lavoratore ha trovato maggiori tutele, soprattutto dinnanzi all'esercizio dell'art. 2103 c.c., nel riconoscimento del danno alla professionalità, che ha difatti sancito il "diritto alla dignità professionale"⁸¹⁴ quale aspetto inerente alla personalità morale dell'individuo non solo sulla base degli artt. 1, 2, 4, 32 e 35 Cost.⁸¹⁵ e delle previsioni a livello europeo⁸¹⁶, ma anche in forza degli obblighi di protezione all'art. 2087 c.c.⁸¹⁷. In merito alla tutela della professionalità nel rapporto di lavoro, infatti, non si può certamente affermare che questa sia limitata alla sola connotazione derivante dalla lettura congiunta degli artt. 2094 e 2103 c.c.⁸¹⁸, essendo questa altresì derivabile dalla logica difensiva e risarcitoria all'art. 2087 c.c.

Proprio per questo motivo, è stata altresì avanzata da una parte della dottrina⁸¹⁹ l'idea che l'obbligo in capo al datore di lavoro *ex art. 2087 c.c.* di tutelare l'integrità psicofisica e morale dei propri dipendenti – riferito anche alla sfera professionale dei lavoratori come naturale estensione della dimensione personale e morale

⁸¹⁴ In simili termini: C. LAZZARI, *La tutela della dignità professionale del lavoratore*, cit., p. 698.

⁸¹⁵ Cfr. M. CORTI, *Jus variandi e tutela della professionalità dopo il jobs act (ovvero cosa resta dell'art. 13 dello statuto dei lavoratori)*, in *Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro*, fasc. 1, 2016, p. 57. In merito al nesso tra tutela della professionalità e diritti fondamentali si rinvia *ex multis* a: A. AVIO, *I diritti inviolabili nel rapporto di lavoro*, Milano, Giuffrè, 2001.

⁸¹⁶ In particolare, la Carta di Nizza sancisce il rispettata e la tutelata della dignità umana (art. 1), nonché la libertà professionale e diritto di lavorare dell'individuo (art. 15). Tali principi sono stati inoltre richiamati in merito a un caso di demansionamento in: Cass. 2 febbraio 2010, n. 2352, in *il Lavoro nella giurisprudenza*, n. 6, I, 2010, p. 582 ss., con nota di M. D. FERRARA, *La dignità professionale nell'ordinamento italiano e nella Carta di Nizza*.

⁸¹⁷ Un'ampia disamina in merito agli obblighi formativi derivanti dall'art. 2087 c.c. è presente in: C. ALESSI, *Professionalità e contratto di lavoro*, cit., pp. 123-153. Similmente: M. CORTI, *L'edificazione del sistema italiano di formazione continua dei lavoratori*, cit., pp. 240-244.

⁸¹⁸ In tal senso: M. NAPOLI, *Contratto e rapporti di lavoro, oggi*, in AA.VV., *Le ragioni del diritto. Scritti in onore di Luigi Mengoni*, tomo II, Milano, Giuffrè, 1995, p. 1120 ss.

⁸¹⁹ Cfr. C. ALESSI, *Professionalità e contratto di lavoro*, cit., p. 123 ss. Sul tema anche U. ROMAGNOLI, *Art 13*, cit., p. 235, in cui richiama lo stretto nesso della tutela della dignità professionale del lavoratore con l'art. 2103 c.c.

dell'individuo⁸²⁰ – non integrerebbe soltanto una dimensione difensiva e risarcitoria in caso di danno professionale al lavoratore, ma sarebbe funzionale a un mantenimento della professionalità in ottica prevenzionistica. In tal senso, tale lettura, soprattutto alla luce delle modifiche delle mansioni del lavoratore, andrebbe a configurare un obbligo di adattamento delle competenze del lavoratore volto a salvaguardarne la sfera professionale, nonché un diritto allo svolgimento della prestazione lavorativa che sia «strumentale rispetto all'accrescimento della capacità professionale e al conseguente sviluppo della carriera dei lavoratori»⁸²¹.

Tuttavia, non essendo stato ad oggi associato chiaramente un simile obbligo formativo in capo alla parte datoriale sulla base dell'art. 2087 c.c., la tutela della professionalità qui contenuta rimane strettamente ancorata a una concezione difensiva e risarcitoria⁸²². In particolare, questa garantisce che nel caso in cui determinate modifiche organizzative o produttive dell'impresa vadano a ledere alla professionalità del lavoratore⁸²³, questo possa chiedere il risarcimento dei danni, patrimoniali e non patrimoniali, all'impresa. In tale ipotesi, il dipendente potrebbe infatti agire in giudizio per ottenere un risarcimento del danno arrecato alla propria professionalità e persino ottenere un riequilibrio della propria situazione professionale mediante l'assegnazione di mansioni compatibili⁸²⁴. Ad ogni modo, il danno professionale non sarà *in re ipsa*⁸²⁵ e dunque automatico in caso di

⁸²⁰ Questa verrà infatti tutelata come diritto fondamentale dell'individuo, dal momento che il datore di lavoro dovrà salvaguardare tanto il benessere e l'integrità psicofisica del lavoratore, quanto la sua personalità morale, compresa anche nella connotazione della professionalità del soggetto.

⁸²¹ Così: L. MONTUSCHI, *Diritto alla salute e organizzazione del lavoro*, cit., p. 76.

⁸²² Cfr. R. DEL PUNTA, *Diritti della persona e contratto di lavoro*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 110, vol. 2, 2006, pp. 248-251.

⁸²³ Cfr. F. GUARRIELLO, *Trasformazioni organizzative e contratto di lavoro*, cit., pp. 221-222.

⁸²⁴ Sebbene sia possibile in tal caso per il lavoratore agire *ex art. 1460 c.c. (exceptio inadimpleti contractus)* e rifiutare in buona fede lo svolgimento delle mansioni lesive della propria professionalità, addurre la violazione dell'art. 2103 c.c. non costituirebbe una motivazione concretamente forte a livello pratico. Cfr. M. CORTI, *Jus variandi e tutela della professionalità dopo il jobs act (ovvero cosa resta dell'art. 13 dello statuto dei lavoratori)*, cit., p. 58.

⁸²⁵ Cfr. Cass. 4 novembre 2021, n. 31558; Cfr. Cass. 29 maggio 2018, n. 13484, laddove viene richiamato che i danni patrimoniali e non patrimoniali non sono automatici in caso di demansionamento; Cass. 23 febbraio 2016, n. 3485 e Cass. 22 febbraio 2016, n. 3422, in *Rivista*

inadempimento datoriale⁸²⁶, ma dovrà essere opportunamente dimostrato tanto sul profilo patrimoniale⁸²⁷, quanto su quello biologico. Di conseguenza, sebbene una lettura dell'art. 2087 c.c. non sia sufficiente a garantire l'esigibilità di un obbligo formativo volto alla salvaguardia della professionalità del lavoratore, è comunque possibile derivarne una tutela della sfera professionale «in chiave prevalentemente risarcitoria anziché prevenzionistica»⁸²⁸.

Per quanto riguarda le ipotesi più comuni di danno professionale del lavoratore, questo può verificarsi in differenti contesti⁸²⁹ spesso legati la modifica (o al

Italiana di Diritto del Lavoro, n. 3, II, 2016, p. 494 ss., con nota di V. DEL GAISO, *La Cassazione applica l'equivalenza professionale al demansionamento anteriore all'entrata in vigore del Jobs Act*; Cass. 12 giugno 2015, n. 12253, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 4, II, 2015, p. 1004 con nota di U. GARGIULO, *Se il danno da demansionamento è (quasi) in re ipsa*.

⁸²⁶ Si veda A. MATTEI, *La Cassazione torna sul danno non patrimoniale da demansionamento*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 6, 2011, p. 1303, laddove ricorda come un primo orientamento giurisprudenziale ritenesse che «la lesione di un interesse di rilievo costituzionale, quale appunto la professionalità lavorativa, sarebbe stata di per se' sufficiente a determinare un obbligo risarcitorio per il datore, a prescindere da un'indagine di merito sulle effettive conseguenze dannose della violazione: la professionalità del lavoratore assumeva valore nella sua dimensione normativa e la sua violazione, a prescindere dall'an, produceva di per se' un danno ingiusto da provare nel quantum». Cfr. R. RIVERSO, *Il demansionamento del danno in re ipsa al danno da mortificazione della personalità morale del lavoratore*, in *il Lavoro nella giurisprudenza*, n. 5, 2013, p. 461 ss.; A. MORONE, *Alcune considerazioni sulla giurisprudenza in tema di prova e di quantificazione del c.d. danno alla professionalità*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 3, 2000, pp. 747-759.

⁸²⁷ In merito ai criteri di determinazione del danno professionale e al parametro della retribuzione, si rinvia a: D. CHAPPELLU, *Criteri di quantificazione del danno non patrimoniale per demansionamento: il parametro della retribuzione può essere superato da nuovi indici?*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 1, II, 2022, p. 31 ss.; E. GRAGNOLI, *Questioni in tema di dequalificazione*, in *il Lavoro nella giurisprudenza*, n. 5, 2016, p. 445 ss.

⁸²⁸ In tali termini: G. LUDOVICO, *I danni non patrimoniali nel rapporto di lavoro*, in M. BORSIO, G. LUDOVICO, R. S. DE MELO (a cura di), *I danni non patrimoniali nel diritto del lavoro e della previdenza sociale. Una comparazione tra gli ordinamenti giuridici italiano e brasiliano*, Roma, Aracne, *Riflessioni giuridiche sul lavoro*, vol. 4, 2020, p. 157.

⁸²⁹ Per una recente disamina: M. LAMBROU, *Danno da compromissione dell'attività professionale del dipendente*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, n. 21, 2022, p. 1343 ss.

prolungato mantenimento) delle mansioni precedentemente assegnate⁸³⁰, ovvero quando l'esercizio dello *ius variandi* finisce per generare una lesione della sfera patrimoniale o della "posizione morale"⁸³¹ del dipendente nel rapporto di lavoro⁸³². Tra queste si può ad esempio riscontrare il mancato sfruttamento da parte del datore di lavoro – specie se volontario⁸³³ – della professionalità del dipendente, che può esplicarsi ad esempio nel non aver riconosciuto una legittima promozione⁸³⁴. In tal senso, si è andato sempre più a consolidare un danno alla professionalità derivante dalla "perdita di *chance*", essendo quest'ultima foriera di possibili danni anche di natura morale⁸³⁵. Altro esempio può essere la graduale privazione, totale o parziale, delle mansioni attribuite al lavoratore, essendo tale modifica principalmente finalizzata a svuotare di contenuto la prestazione lavorativa dell'individuo e, di conseguenza, foriera di possibili danni tanto patrimoniali, quanto biologici e morali⁸³⁶.

⁸³⁰ In particolare U. ROMAGNOLI, *Il Diritto del secolo e poi?*, cit., pp. 234-237, laddove sottolinea l'azionabilità dell'art. 2087 c.c. nel caso di variazione delle mansioni ex art. 2103 c.c. che vadano a ledere la professionalità del lavoratore.

⁸³¹ Cfr. G. GIUGNI, *Mansioni e qualifica nel rapporto di lavoro*, cit., p. 103 ss.

⁸³² Ciò che si vuole evitare è dunque che decisioni tecnico-organizzative e produttive vadano ad intaccare notevolmente la capacità professionale o le prospettive di sviluppo del lavoratore.

⁸³³ In tal caso, un atteggiamento prevaricatorio basato sul danneggiamento della professionalità del lavoratore andrebbe a configurare ipotesi di *mobbing* o *straining*.

⁸³⁴ Cfr. Cass. 1° marzo 2016, n. 4031, in *Giurisprudenza italiana*, n. 7, 2016, p. 1676 ss., con nota di R. BONO, *Il danno da demansionamento e da perdita di chance di promozione*.

⁸³⁵ Cfr. A. RAFFI, *Danni alla professionalità e perdita di chances*, in M. PEDRAZZOLI (a cura di), *Danno biologico e oltre. La risarcibilità dei pregiudizi alla persona del lavoratore*, Torino, G. Giappichelli, 1995, p. 63 ss.

⁸³⁶ Cfr. Cass. 28 settembre 2020, n. 20466, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 4, 2021, p. 1178 ss., con nota di C. PISANI, *Sottrazione totale delle mansioni e prova del danno alla professionalità*, e in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 1, 2021, p. 207, con nota di G. FROSECCHI, *Forzata inattività tra periodi di illegittima sospensione in Cig e diversificazione della tutela risarcitoria*.

Ad ogni modo, più in generale, il danno professionale trova una sua forte connotazione dinnanzi a dequalificazioni⁸³⁷ e demansionamenti⁸³⁸, in cui, nonostante i margini di flessibilità in materia apportati dal 2015, la modifica delle mansioni *in peius* rimane comunque sottoposta ai principi fondamentali agli artt. 2, 4, e 35 Cost.⁸³⁹. Per questo motivo, un demansionamento potrebbe generare sia danni patrimoniali, sia non patrimoniali (biologici, esistenziali o morali) della personalità del lavoratore⁸⁴⁰ in caso di mortificazione della sfera professionale dell'individuo⁸⁴¹. In tale prospettiva, l'art. 2087 c.c. si pone come ulteriore limite intrinseco all'esercizio dello *ius variandi*⁸⁴², evitando così che il bene della professionalità del lavoratore venga danneggiato e garantendo così la salvaguardia della personalità dell'individuo nel rapporto di lavoro.

⁸³⁷ Cfr. Pret. Bologna 17 dicembre 1997, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 3-4, II, 1997, p. 407, con nota di L. CORAZZA, *Risarcimento del danno da dequalificazione professionale e analisi economica del contratto: ha un costo la norma inderogabile*.

⁸³⁸ Cfr. V. FERRANTE, *Sistemi contrattuali di inquadramento e previsioni di legge*, in *Federalismi.it*, n. 17, 2022, pp. 128-129; L. FERLUGA, *La dequalificazione unilaterale nella nuova disciplina delle mansioni*, cit., p. 98 ss.; M. BROLLO, *Il danno alla professionalità del lavoratore*, in AA.VV., *Scritti in memoria di Massimo D'Antona*, vol. I, parte I, tomo I, Milano, Giuffrè, 2004, pp. 363-392; F. BONACCORSI, *I percorsi del danno non patrimoniale da demansionamento tra dottrina e giurisprudenza*, in *Responsabilità civile e previdenza*, n. 4, 2007, p. 839 ss.

⁸³⁹ In simili termini: A. AVONDOLA, *Il danno da demansionamento: la giurisprudenza del futuro guarda al passato*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 4-5, 2018, p. 1365.

⁸⁴⁰ Cfr. G. FERRARO, *Tecniche risarcitorie nella tutela del lavoro*, in A. ALLAMPRESE (a cura di), *Il danno nel diritto del lavoro. Funzione risarcitoria e dissuasiva*, Roma, Ediesse, 2015, pp. 52-53.

⁸⁴¹ Si veda *ex plurimis*: C. PISANI, *La modificazione delle mansioni*, Milano, Franco Angeli, 1996, p. 230 ss. Sul piano giurisprudenziale recentemente: Cass. 13 gennaio 2021, n. 434.

⁸⁴² Cfr. Cass. 4 aprile 2018, n. 8382, in cui i giudici hanno affermato come in caso di intenzionale mortificazione della professionalità mediante demansionamento il risarcimento del danno non venga applicato su violazione dell'art. 2103 c.c., bensì per il mancato ottemperamento agli obblighi ex art. 2087 c.c.

6.1.2 La tutela della dignità professionale e le similitudini con il “*devoir d’adaptation*” francese

La tutela della professionalità contenuta nell’art. 2087 c.c. costituisce indubbiamente un modello di intervento *ex post* e destinato a intervenire secondo una logica prettamente difensiva, essendo la salvaguardia della dignità professionale concepita unicamente in chiave di risarcimento del danno. Una simile concezione permette tuttavia di osservare come tale approccio paia configurare un timido tentativo quasi tributario del modello francese, che all’art. L6321-1 del *Code du travail* sancisce con il c.d. “*devoir d’adaptation*” l’obbligo per la parte datoriale di garantire l’adattamento dei propri dipendenti al posto di lavoro, fornendo loro le capacità per salvaguardare il proprio impiego alla luce dei cambiamenti tecnologici e organizzativi che possono intercorrere nel posto di lavoro⁸⁴³.

Indubbiamente, una simile previsione – riconosciuta inizialmente dalla giurisprudenza⁸⁴⁴ e poi sancita ufficialmente a livello normativo anche in forza delle clausole generali e del ruolo della professionalità all’interno del sinallagma contrattuale del rapporto di lavoro – assume una connotazione più solida e certa se collocata nell’ordinamento francese⁸⁴⁵, essendo quest’ultimo fortemente

⁸⁴³ Article L6321-1, *Code du travail*: «L’employeur assure l’adaptation des salariés à leur poste de travail. Il veille au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l’évolution des emplois, des technologies et des organisations [...]».

⁸⁴⁴ Nel caso della *Cour de cassation, chambre sociale*, 25 février 1992, no. 89-41.634, anche nota come sentenza *Expovit*, è stato sottolineato il nesso tra obbligo per il datore di lavoro di adeguamento delle competenze del lavoratore e l’esecuzione in buona fede nel contratto di lavoro («l’employeur, tenu d’exécuter de bonne foi le contrat de travail, a le devoir d’assurer l’adaptation des salariés à l’évolution de leurs emplois»). In merito alla recente giurisprudenza sull’adempimento e i limiti dell’*obligation d’adaptation*, si vedano: *Cour de cassation, chambre sociale*, 15 janvier 2020, no. 18-26061; *Cour de cassation, chambre sociale*, 15 janvier 2020, no. 18-13676; *Cour de cassation, chambre sociale*, 13 juin 2019, no. 17-31295; *Cour de cassation, chambre sociale*, 6 mars 2019, no. 17-20886.

⁸⁴⁵ Cfr. A. LYON-CAEN, *Le droit et la gestion des compétences*, in *Droit social*, no. 6, 1992, pp. 573-580.

caratterizzato da un consolidato sistema per la formazione continua e incentivi per le imprese⁸⁴⁶.

In tale prospettiva, una lettura combinata degli artt. 2087 e 2103 c.c. pare gradualmente gettare le basi per una versione “embrionale” e tributaria del modello francese⁸⁴⁷ del *devoir d’adaptation* all’art. L6321-1 del *Code du travail*. Mentre infatti quest’ultimo prevede il dovere in capo al datore di lavoro di garantire l’adattamento professionale dei propri dipendenti al posto di lavoro, finalizzato in particolare al mantenimento delle capacità per salvaguardare il proprio impiego alla luce dei cambiamenti tecnologici, organizzativi e del lavoro stesso, l’art. 2103 c.c. si limita a prevedere che in caso di mutamento delle mansioni sia previsto un onere formativo in definitiva finalizzato a garantire l’adeguamento del lavoratore alle nuove mansioni. Sebbene dunque si tratti ancora di una previsione eccessivamente “timida” rispetto a quella del modello francese – che risulta corredata di ulteriori disposizioni volte al continuo monitoraggio negli anni del fabbisogno professionale dei lavoratori e delle azioni formative necessarie –, una lettura in combinato con l’art. 2087 c.c. potrebbe spingere a una riflessione circa la reale finalità da tutelare in tal caso, ovvero il fine ultimo di garantire l’adeguamento ai cambiamenti del mercato del lavoro⁸⁴⁸.

Ad oggi, una simile logica di tutela della professionalità opera solamente secondo una logica di risarcimento del danno, non andando così ad agire come il modello francese con una “*obligation d’employabilité*” volta non solo a risarcire, ma anche a prevenire. Ad ogni modo, l’obbligo di manutenzione della professionalità qui previsto potrebbe fornire interessanti spunti di riforma spunti per la definizione di un modello più prevenzionistico e meno risarcitorio. Viene dunque da auspicarsi che il primo passo nel 2015 con l’introduzione dell’onere

⁸⁴⁶ Alla luce dell’efficienza del sistema di formazione continua in Francia, non sarebbe consono affermare che il riconoscimento di un simile dovere abbia generato appesantimento dei doveri o dei costi in capo alla parte datoriale.

⁸⁴⁷ In tal senso: C. ALESSI, *Professionalità e contratto di lavoro*, cit., p. 129.

⁸⁴⁸ A tal riguardo Cass. 14 settembre 1995, n. 9715, in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, n. 1, 1996, p. 88, in cui i giudici avevano affermato che non si può addossare alla parte datoriale il rischio di obsolescenza tecnica delle mansioni poiché in contrasto con l’art. 41 Cost.

formativo possa dare seguito a ulteriori interventi che, sebbene apparentemente limitanti dal punto di vista gestionale per la parte datoriale, possano centralizzare l'elemento professionale nelle modifiche organizzative e delle mansioni, responsabilizzando così il datore di lavoro in modo maggiormente pratico come generalmente previsto dall'art. 2087 c.c. In tal senso, se è vero che dall'art. 2087 c.c. è possibile derivare un diritto per il lavoratore a svolgere la prestazione lavorativa in modo anche funzionale all'accrescimento della propria capacità professionale⁸⁴⁹, l'obbligo formativo all'art. 2103 c.c. dovrebbe maggiormente contribuire alla tutela della professionalità nel rapporto di lavoro che cambia.

Del resto, la continua evoluzione del mondo del lavoro e dell'oggetto della prestazione lavorativa porta, infatti, a ritenere che «il bene offerto sul mercato dal lavoratore non è il suo corpo (ovvero nel linguaggio paleoindustriale, la sua forza lavoro), bensì la sua professionalità»⁸⁵⁰.

6.2. L'approccio proattivo alla tutela della professionalità dei lavoratori nel Fondo Nuove Competenze

Alla luce degli interventi introdotti ad oggi dal sistema di formazione continua, è possibile osservare come, sebbene l'art. 35 Cost. assegni a tutte le varie articolazioni dello Stato⁸⁵¹ il compito di curare la formazione e l'elevazione professionale dei lavoratori (occupati o in cerca d'impiego) secondo un'ottica proattiva e finalizzata all'attuazione concreta dell'art. 4 Cost., le misure a tutela della professionalità abbiano spesso adottato una logica difensiva. Ciò è riscontrabile, *inter alia*, nel criterio dell'equivalenza professionale vigente prima della riforma dell'art. 2103 c.c., che ancorava lo *ius variandi* a una concezione

⁸⁴⁹ Similmente: L. MONTUSCHI, *Diritto alla salute e organizzazione del lavoro*, cit., p. 76 ss.

⁸⁵⁰ Così Mengoni in: G. GIUNGI, L. MENGONI, B. VENEZIANI, *Tre commenti alla Critique du droit du travail di Supiot*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 67, vol. 3, 1995, p. 476.

⁸⁵¹ Cfr. P. A. VARESI, Voce *Formazione professionale*, Roma, Istituto della Enciclopedia Italiana Treccani, Enciclopedia giuridica Treccani, 2011, p. 2.

statica della professionalità intesa come patrimonio delle competenze da salvaguardare e vietava forme di demansionamento.

Lo stesso potrebbe tuttavia dirsi anche per la versione *post* d.lgs. n. 81/2015, dal momento che le causali nelle ipotesi di demansionamento concordato al sesto comma sono intervenute in via rimediabile e secondo una logica protettiva nel caso di variazioni delle mansioni che incidono sul patrimonio professionale dei lavoratori, ovvero per evitare che modifiche organizzative e produttive aziendali possano provocarne un eccessivo danneggiamento. In una simile logica si pone poi la tutela dell'integrità professionale del dipendente *ex art.* 2087 c.c., poiché concepita unicamente *ex post* in termini di lesione e mortificazione della personalità morale dell'individuo. In tal senso, sul piano giurisprudenziale la sfera professionale del lavoratore viene salvaguardata mediante la previsione rimediabile di un risarcimento per i danni patrimoniali e non patrimoniali, non dando conto a quelle che potrebbero essere le azioni riparatorie volte a garantirne un accrescimento o, almeno, un risanamento della professionalità lesa⁸⁵².

Indubbiamente, l'approccio proattivo può essere individuato, almeno in linea teorica⁸⁵³, nella formazione continua ad opera dei Fondi Interprofessionali – pur essendo l'adesione ai fondi da parte delle imprese discrezionale e non garantendo quindi un certo utilizzo delle risorse versate a fini formativi – o nel meccanismo dei permessi di studio all'art. 10 della l. n. 300/1970 o dei congedi formativi *ex artt.* 5-6 della l. n. 53/2000, in cui l'accrescimento delle competenze tende però a essere spesso limitato al mero conseguimento di una qualifica o certificato⁸⁵⁴.

Di conseguenza, si prospetta la necessità sempre più impellente di affrontare il tema della tutela della professionalità mediante una logica non solo protettiva, ma anche migliorativa, essendo la professionalità dei lavoratori da intendersi sia come

⁸⁵² Si veda *infra* Capitolo 2, Paragrafo 6.1, p. 202 ss.

⁸⁵³ Anche lo stesso obbligo formativo previsto al terzo comma dell'art. 2103 c.c. fatica ancora oggi ad affermarsi pienamente come dispositivo per la tutela della professionalità in ottica proattiva, finendo spesso per venir tacciato quale soluzione rimediabile di tipo difensivo.

⁸⁵⁴ Del resto, la ridotta fungibilità, unita anche alla minore considerazione della “conoscenza informale” nei percorsi riconosciuti, non permette difatti di poter parlare di un approccio concretamente proattivo.

il complesso delle competenze e conoscenze da mantenere e preservare, sia come patrimonio individuale da accrescere e arricchire al fine di garantire una migliore adattabilità del lavoratore alle nuove esigenze aziendali. I recenti *shock* esterni al mondo del lavoro – quali l’effetto di *disruptive innovation*⁸⁵⁵ derivante dall’accelerazione dei processi di digitalizzazione e lo stravolgimento dovuto alla pandemia da Covid-19 che ha causato gravi danni al tessuto produttivo con conseguente contrazione della domanda di lavoro nei settori più fragili e colpiti⁸⁵⁶ – inducono ora più che mai a considerare la celerità con la quale le competenze richieste ai lavoratori si evolvono, spingendo dunque verso un ripensamento delle misure di sostegno ai lavoratori che tenga in considerazione il tema dell’occupabilità e della spendibilità nel mercato del lavoro⁸⁵⁷.

6.2.1 La portata innovativa del Fondo Nuove Competenze e la rilevanza strategica dell’accrescimento professionale nel contesto (post)pandemico

La tutela della professionalità dei lavoratori – concepita prettamente in ottica difensiva e risarcitoria – sconta dunque l’assenza di interventi *ex ante*, ovvero concepiti secondo una logica proattiva al rafforzamento della sfera professionale dell’individuo. In tal senso, l’idea di un legame più sinergico tra politiche attive del

⁸⁵⁵ In merito alla “*disruptive innovation*” si rimanda *ex plurimis* a: C. FALERI, Voce *Disruptive innovation*, cit., pp. 108-110; G. VALENDUC, P. VENDRAMIN, *Digitalisation, between disruption and evolution*, in *Transfer*, vol. 23, no. 2, 2017, p. 125 ss.

⁸⁵⁶ Si veda a tal proposito il rapporto del McKinsey Global Institute – ramo della McKinsey dedicato alla ricerca sull’evoluzione dell’economia globale e specializzato in strategie di sviluppo per il settore pubblico e privato – sul futuro dell’Europa in seguito ai processi di automazione e alle transizioni occupazionali della forza lavoro: S. SMIT, T. TACKE, S. LUND, J. MANYIKA, L. THIEL (eds.), *The future of work in Europe: Automation, workforce transitions, and the shifting geography of employment*, New York, McKinsey Global Publishing, McKinsey Global Institute Discussion paper, 2020.

⁸⁵⁷ In particolare, tali bruschi cambiamenti devono portare a una ridefinizione della cura della formazione e dell’accrescimento professionale in un’ottica maggiormente proattiva, enfatizzandone la natura di tutela intrinseca volta a salvaguardare la posizione del lavoratore all’interno del mercato del lavoro e a prescindere dalla condizione occupazionale vantata.

lavoro e accrescimento professionale dei beneficiari – certamente non nuova per la dottrina giuslavorista⁸⁵⁸ – deve portare gli interventi di riqualificazione e incremento delle competenze ad assumere una maggiore centralità sul piano normativo⁸⁵⁹.

È in tale prospettiva che si può inquadrare il Fondo Nuove Competenze⁸⁶⁰, dispositivo introdotto dall'art. 88 della l. n. 77/2020 «al fine di consentire la graduale ripresa dell'attività dopo l'emergenza epidemiologica». In particolare, il c.d. “Decreto Rilancio” ha previsto l'istituzione in via sperimentale per il biennio 2020-2021 di un apposito fondo presso Anpal di 230 milioni di euro⁸⁶¹ – successivamente rifinanziato dalla l. n. 126/2020 (c.d. “Decreto Agosto”)⁸⁶² per una dotazione complessiva di 730 milioni – al fine di incentivare rimodulazioni dell'orario di lavoro finalizzate all'accrescimento delle competenze e alla riqualificazione professionale dei dipendenti⁸⁶³. Tale istituto prevede infatti il finanziamento di tutti gli oneri retributivi, contributivi, previdenziali e assistenziali delle ore di lavoro dedicate alla formazione⁸⁶⁴ per le imprese del settore privato che

⁸⁵⁸ Si vedano *ex plurimis*: M. ROCCELLA, *Formazione, occupabilità e occupazione nell'Europa comunitaria*, cit., p. 187 ss.; B. CARUSO, *Occupabilità, formazione e «capability» nei modelli di regolazione dei mercati del lavoro*, cit., p. 23.

⁸⁵⁹ Necessità ancora più avvertita alla luce dei risultati raggiunti dall'Italia per padronanza delle competenze digitali di base secondo l'ultimo rapporto DESI (2021), secondo il quale l'Italia è all'ultimo posto per possesso delle competenze digitali di base da parte della popolazione tra i 16 e i 74 anni (42%) con un analfabetismo informatico del 58%.

⁸⁶⁰ Cfr. C. GAROFALO, *Le politiche per l'occupazione tra aiuti di Stato e incentivi in una prospettiva multilivello*, Bari, Cacucci, 2022, p. 356 ss.; E. MASSAGLI, G. IMPELLIZZIERI, *Fondo Nuove competenze: funzionamento, elementi di originalità e primi rilievi critici*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 4, 2020, p. 1191 ss.

⁸⁶¹ Dando comunque la possibilità alle imprese di utilizzare anche le risorse provenienti da Fondi Paritetici Interprofessionali, Fondi Pon e Fondi Por.

⁸⁶² Attuato poi mediante il d.i. del 9 ottobre 2020 e il successivo d.i. integrativo del 22 gennaio 2021.

⁸⁶³ Cfr. R. CAMERA, *Formazione in azienda: al via il fondo che facilita l'adeguamento a nuovi modelli organizzativi*, in *IPSOA. Professionalità Quotidiana*, 14 ottobre 2020; D. DI ROSA, *Formazione in azienda con rimodulazione orario di lavoro: quanto si risparmia*, in *IPSOA. Professionalità Quotidiana*, 28 settembre 2020.

⁸⁶⁴ Cfr. G. IMPELLIZZIERI, E. MASSAGLI, *Fondo Nuove Competenze: istruzioni per l'uso e nodi operativi*, in *Bollettino ADAPT*, n. 40, 2 novembre 2020.

stipulino degli accordi collettivi, sottoscritti a livello aziendale o territoriale tra le associazioni datoriali e dei lavoratori comparativamente più rappresentative a livello nazionale, ovvero dalle loro rappresentanze sindacali operative in azienda, per l'attuazione di percorsi formativi in concomitanza di una temporanea riduzione dell'orario lavorativo⁸⁶⁵.

Tenendo dunque conto delle mutate esigenze produttive e organizzative delle imprese in seguito alla crisi pandemica, è stata incentivata per le imprese la progettazione di percorsi formativi individuali o collettivi (in modalità *training on the job, online, o blended*) di durata non superiore ai 90 giorni⁸⁶⁶ e da erogare entro il limite delle 250 ore per singolo lavoratore, per i quali verrà garantita l'erogazione del 70% della spesa prevista e, in seguito ai controlli sulle attività formative svolte, del rimanente 30%⁸⁶⁷.

In tale prospettiva, riflettendo alla luce della crescente problematica dello *skill mismatch* e delle *hard-to-fill vacancies* che rischiano di incrementare i giacimenti occupazionali inutilizzati⁸⁶⁸, si può rilevare come la prospettiva di una temporanea riduzione dei costi del lavoro per i dipendenti destinati a programmi formativi si ponga indubbiamente non solo come un incentivo a investire nell'accrescimento delle competenze, ma anche come una tutela della sfera professionale dei lavoratori in ottica proattiva. Del resto, il ricorso a tale misura permetterebbe alle imprese di

⁸⁶⁵ Rimangono tuttavia a carico delle imprese i costi relativi alla formazione stessa (es. docenti, materiali, aule), fatta salva la possibilità di ricorrere ai Fondi Interprofessionali per la copertura finanziaria. Secondo le indicazioni fornite da Anpal, il Fondo Nuove Competenze è destinato alla copertura dei costi del lavoro dei dipendenti inclusi nei suddetti accordi di rimodulazione oraria, quali la retribuzione e i contributi assistenziali e previdenziali, ma non il costo della formazione, mensilità aggiuntive, premi di produzione, o TFR.

⁸⁶⁶ Nel caso in cui la richiesta di accesso al Fondo venga effettuata da Fondi Paritetici Interprofessionali o dal Fondo per la formazione e il sostegno al reddito dei lavoratori, il limite per la durata ammonta a 120 giorni.

⁸⁶⁷ Con il decreto del commissario straordinario n. 159/2022, Anpal ha previsto per le istanze di accesso al Fondo Nuove Competenze presentate al 30 giugno 2021 che le imprese possano scegliere tra un'erogazione dell'anticipo (40%) dei costi con saldo finale (60%) al termine delle verifiche o un'unica *tranche* dell'importo complessivo al completamento delle procedure.

⁸⁶⁸ Al riguardo: P. ICHINO, *L'intelligenza del lavoro. Quando sono i lavoratori a scegliersi l'imprenditore*, cit., pp. 39-74.

soddisfare le proprie esigenze produttive e tecnico-organizzative grazie al sostegno delle risorse pubbliche, finanziando a costo zero i piani di sviluppo e crescita del capitale umano. Inoltre, alla luce della situazione emergenziale pandemica il Fondo Nuove Competenze parrebbe essersi posto come ulteriore argine al rischio di una potenziale “emorragia occupazionale”⁸⁶⁹ durante la graduale disapplicazione del c.d. “blocco dei licenziamenti per motivi oggettivi”, aspetto che rispecchia chiaramente il progressivo passaggio – già avvertito con la Legge di Bilancio 2021 (l. n. 178/2020) – dalla predominanza delle politiche passive di assistenzialismo alla maggiore attenzione verso quelle attive.

In merito al carattere innovativo del Fondo Nuove Competenze, è possibile inoltre evidenziare alcuni aspetti d’interesse. Da un lato, la natura inclusiva della misura che estende i percorsi di formazione e riqualificazione a tutte le categorie legali dei lavoratori (dirigenti compresi) delle imprese del settore privato, comprese quelle che si ritrovano con dipendenti in regime di cassa integrazione al momento della domanda⁸⁷⁰. In tal senso, il legislatore ha inteso supportare le imprese in una fase di transizione per favorire l’adeguamento delle competenze dei lavoratori ai nuovi modelli produttivi e organizzativi in seguito allo stravolgimento della pandemia da Covid-19⁸⁷¹.

Dall’altro, l’intenzione proattiva del legislatore nel coinvolgere le associazioni datoriali e sindacali nella co-determinazione degli obiettivi di sviluppo circa il

⁸⁶⁹ Tale espressione, utilizzata per descrivere le potenziali conseguenze della crescita della bolla occupazionale venutasi a creare durante l’emergenza pandemica con le continue proroghe al blocco dei licenziamenti per motivi oggettivi, viene ricondotta a: M. MARTONE, *A proposito del blocco dei licenziamenti, libertà di impresa e bolla occupazionale*, in G. PROIA (a cura di), *Divieto di licenziamenti e libertà d’impresa nell’emergenza Covid. Principi costituzionali*, Torino, G. Giappichelli, 2020, pp. 83-86

⁸⁷⁰ Viene dunque promossa una misura di ampio respiro volta all’investimento nel capitale umano, che tuttavia, come chiaramente precisato da Anpal, non prevede la cumulabilità con la Cassa Integrazione Guadagni, dovendo escludersi dai programmi formativi finanziabili tutti i lavoratori soggetti a integrazioni salariali fino al termine della fruizione.

⁸⁷¹ Si veda: L. CASANO, *Formazione continua e transizioni occupazionali*, in *Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro*, fasc. 4, 2022, pp. 669-672.

fabbisogno professionale delle imprese e dei programmi formativi da attuare⁸⁷². Gli accordi collettivi per l'accesso al fondo devono infatti contenere precise indicazioni circa il numero di ore lavorative da dedicare alla formazione, il numero di lavoratori inclusi, il quadro delle competenze da maturare e le modalità di attuazione del programma di formazione⁸⁷³. Appare pertanto chiaro come il legislatore abbia voluto spingere le imprese a strutturare di concerto con le associazioni sindacali i percorsi di *upskilling* e *reskilling* dei dipendenti in base alle concrete esigenze produttive e organizzative, affidando altresì il compito di individuare i soggetti a maggior rischio di obsolescenza professionale e di disoccupazione.

In tale prospettiva, le parti sociali vengono ora chiamate dal legislatore in questa fase transizionale ad assumere attivamente un ruolo di rilievo nella tutela della professionalità e nell'incremento dell'occupabilità dei beneficiari⁸⁷⁴, essendo le associazioni datoriali e sindacali investite di una responsabilità decisionale diretta in materia di riqualificazione e all'accrescimento professionale⁸⁷⁵. Tale risultato potrebbe altresì essere conseguito nel graduale transizione alla predominanza delle politiche attive del lavoro a carattere formativo, nonché alla luce della rilevanza acquisita dal Fondo Nuove Competenze, che sta gradualmente acquisendo una dimensione sempre più strutturale e duratura nonostante l'iniziale introduzione in via sperimentale per il biennio 2020-2021. Ciò è stato ulteriormente provato dall'estensione del termine per la presentazione delle istanze di accesso al fondo

⁸⁷² Cfr. G. IMPELLIZZIERI, E. MASSAGLI, *Fondo Nuove Competenze: una scommessa che la contrattazione saprà vincere?*, in *Bollettino ADAPT*, n. 37, 12 ottobre 2020.

⁸⁷³ In merito agli accordi collettivi, questi devono riportare in modo dettagliato il contenuto e gli esiti dei piani formativi per i lavoratori, nonché un prospetto delle conoscenze e competenze da sviluppare.

⁸⁷⁴ Sul tema: M. TALARICO, *Autonomia collettiva e formazione professionale: il Fondo nuove competenze quale nuovo strumento di politica attiva*, in S. CIUCCIOVINO, D. GAROFALO, A. SARTORI, M. TIRABOSCHI, A. TROJSI, L. ZOPPOLI (a cura di), *Flexicurity e mercati transizionali del lavoro. Una nuova stagione per il diritto del mercato del lavoro?*, Bergamo, ADAPT University Press, 2021, p. 336 ss.

⁸⁷⁵ Il ricorso a simili strumenti potrebbe inoltre contribuire alla creazione di un clima più collaborativo all'interno del sistema delle relazioni industriali, portando a un crescente coinvolgimento delle associazioni datoriali e sindacali a rivestire un ruolo chiave nell'efficientamento delle politiche di inserimento occupazionale e accrescimento professionale.

dal 31 dicembre 2020 al 30 giugno 2021 (d.i. 22 gennaio 2021 del Ministero del Lavoro e del Ministero dell'Economia e delle Finanze e decreto direttoriale Anpal 17 febbraio 2021, n. 69)⁸⁷⁶, che hanno sottolineato la natura flessibile e non perentoria delle scadenze previsti in fase iniziale.

Si può pertanto ritenere il dispositivo del Fondo Nuove Competenze come un interessante strumento per favorire una tutela della professionalità proattiva, essendo questo in grado di mitigare l'impatto della crisi⁸⁷⁷ frenando il ricorso ai licenziamenti per motivi oggettivi e rafforzare al contempo la spendibilità dei beneficiari nel mercato del lavoro⁸⁷⁸.

6.2.2 Il ricorso al Fondo Nuove Competenze: gli accordi "apripista" nel settore TLC e i successivi sviluppi

Al fine di comprendere e valutare appieno l'efficacia del Fondo Nuove Competenze come misura per il rafforzamento della sfera professionale sarebbe necessario poter effettuare un monitoraggio dei programmi formativi svolti per verificare in quanti casi tali percorsi abbiano effettivamente contribuito all'accrescimento delle competenze dei lavoratori o al loro inserimento in nuove posizioni alternative. Indubbiamente una simile analisi risulta alquanto complessa da svolgere e richiede pertanto di attendere gli ulteriori rapporti Anpal sul fondo.

Ad ogni modo, osservando una lettura del tasso di partecipazione e adesione da parte delle imprese, nonché del contenuto de principali accordi stipulati dalle parti sociali per l'accesso ai finanziamenti, potrebbe già fornire elementi determinanti

⁸⁷⁶ Cfr. R. PALLOTTA, *Fondo nuove competenze: quali scadenze dopo la proroga al 30 giugno*, in *IPSOA. Professionalità Quotidiana*, 17 febbraio 2021; R. PALLOTTA, *Fondo nuove competenze: accordi collettivi e domande entro il 30 giugno*, in *IPSOA. Professionalità Quotidiana*, 15 febbraio 2021.

⁸⁷⁷ P. A. VARESI, *Crisi aziendali: sostegno al reddito e formazione dei lavoratori*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, n. 1, 2021, pp. 35-39.

⁸⁷⁸ Tra i principali ambiti di intervento si possono annoverare infatti l'accrescimento dell'innovazione organizzativa e tecnologica volta a favorire *soft skill* e competenze digitali, nonché l'incentivazione della riqualificazione e ricollocazione professionale e l'introduzione di innovazioni di prodotto e di processo volte a garantire una migliore efficienza.

circa il successo della misura sperimentale. A tal proposito, si può innanzitutto osservare quanto rilevato dai primi monitoraggi Anpal⁸⁷⁹, che hanno riferito nei primi comunicati una richiesta di finanziamento di circa 4.782.209 ore di lavoro per 50.459 lavoratori e il coinvolgimento di circa 106 imprese agli inizi del 2021. Tale risultato appare indubbiamente positivo, specie se paragonato a quello del successivo aggiornamento di maggio 2021⁸⁸⁰, in cui è stato rilevato come a cinque mesi dall'introduzione la partecipazione al fondo sia considerevolmente aumentata a 2.751 aziende aderenti e 243.000 lavoratori coinvolti in percorsi formativi per un totale di 24.000.000 di ore. Si può ritenere inoltre come questo considerevole *trend* crescente delle richieste di accesso abbia incontrato una battuta d'arresto solamente in seguito all'esaurimento dei fondi disponibili al 13 maggio 2021, data ben precedente rispetto al termine previsto del 30 giugno 2021 e che ha portato Anpal ad attivarsi per un successivo rifinanziamento del fondo⁸⁸¹.

Promettente è stata a tal proposito anche la decisione di allocare circa 1,5 miliardi di euro delle risorse destinate alle politiche attive dalle risorse del Programma React-Eu per rifinanziare il Fondo Nuove Competenze fino al 2024⁸⁸².

⁸⁷⁹ Comunicato del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali dell'8 gennaio 2021.

⁸⁸⁰ Comunicato Anpal del 6 maggio 2021.

⁸⁸¹ In particolare, l'approvazione da parte della Commissione Europea della riprogrammazione del Pon Spao a favore delle risorse del Programma React-Eu ha reso possibile un ulteriore rifinanziamento del Fondo Nuove Competenze, permettendo così di finanziare le oltre 700 aziende che avevano presentato istanze fino al 25 maggio 2021 (decreto n. 64 del Commissario straordinario del 16 settembre 2021).

⁸⁸² In tal senso, è stato già intanto approvato con il decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali del 22 settembre 2022 il rifinanziamento del Fondo Nuove Competenze per 1 miliardo di euro con ridefinizione di nuove modalità operative. Tra queste spicca – oltre al rafforzamento dei programmi formativi mediante un maggiore coinvolgimento dei fondi interprofessionali e a un migliore orientamento verso i percorsi di formazione rientranti negli obiettivi del PNRR circa la transizione digitale e verde – un meccanismo di co-finanziamento con copertura totale dei contributi assistenziali e previdenziali (100%) e parziale della retribuzione oraria dei lavoratori adibiti all'attività formativa (60%), nonché un meccanismo di premialità volto a coprire la retribuzione integrale dei lavoratori coinvolti in accordi collettivi di rimodulazione dell'orario di lavoro a parità di retribuzione in concomitanza con periodi di formazione. Sul tema: G. IMPELLIZZIERI, *Verso il (nuovo) Fondo nuove competenze*, in *Bollettino ADAPT*, n. 38, 7 novembre 2022, pp. 1-4.

Infatti, in seguito al primo massiccio finanziamento di circa 6.710 imprese nel 2021, la rivalutazione delle istanze presentate al 30 giugno 2021 e in attesa dello stanziamento di nuove risorse ha generato un incremento degli accessi al Fondo nel 2022 per un totale di 7.513 imprese e 333.000 lavoratori⁸⁸³. Ulteriore conferma risiede nell'art. 11-*bis* della l. n. 215/2021, che ha previsto l'allocazione delle risorse al primo periodo dell'art. 1, comma 324, della l. n. 178/2020 per il Fondo Nuove Competenze. In tempi più recenti è stato dipinto con la Delibera n. 7/2022/G della Corte dei conti – con la quale è stato approvato il Rapporto semplificato sul Fondo nuove competenze – uno scenario indubbiamente incoraggiante, che a fronte di 6.724 istanze accettate (su 14.617 presentate) e un importo totale erogato di 782.225.978,33 euro ha coinvolto 378.182 lavoratori per 48.061.298 ore⁸⁸⁴.

Volendo poi soffermarsi sulla tipologia, sul contenuto e sulla complessità degli accordi di rimodulazione oraria stipulati dalle parti sociali sottoscritti per l'accesso ai finanziamenti, è possibile rilevare innanzitutto una predominanza degli accordi stipulati a livello aziendale rispetto a quelli territoriali, che nel primo caso hanno riscontrato una netta predominanza delle attività di grandi dimensioni appartenenti al settore TLC, seguite poi dalle aziende dell'area manifatturiera, meccatronica, turistica, infrastrutturale, culturale e agroalimentare⁸⁸⁵.

⁸⁸³ Il decreto n. 27 del commissario straordinario del 1° febbraio 2022 ha previsto nello specifico una copertura finanziaria complessiva di 630 milioni di euro derivanti dalle risorse REACT - EU confluite nel PON SPAO, dagli stanziamenti previsti dall'art. 10-*bis* della l. n. 233/2021 e dalle economie imputabili a minori rendicontazioni e rinunce dei precedenti contributi.

⁸⁸⁴ Secondo stime più recenti, al settembre 2022 erano state coinvolte circa 14.223 per un finanziamento complessivo di 2,330 miliardi di euro per i 708.821 lavoratori impegnati in attività formativa. Per quanto concerne le istanze rifiutate perché non ammissibili al contributo da parte di Anpal, le motivazioni riguardavano principalmente la cessazione o liquidazione dell'impresa, il parere negativo al progetto formativo presentato, la comunicazione di informazioni errate (o non emendate dall'azienda) o irregolarità documentali o l'assenza dei requisiti richiesti per il sindacato firmatario degli accordi ammissibili.

⁸⁸⁵ Una rassegna dei principali accordi sottoscritti a livello aziendale e territoriale può essere approfondita in: AA.VV., *La contrattazione collettiva in Italia (2020). VII Rapporto ADAPT*, Bergamo, ADAPT University Press, 2021, pp. 397-410.

In particolare, in merito agli accordi nel campo delle telecomunicazioni⁸⁸⁶, spicca per industriosità ed estensione quello di Tim S.p.a.⁸⁸⁷, che ha coinvolto tutti i lavoratori subordinati con qualifica di quadro e impiegato, ovvero un totale di circa 37.585 dipendenti, in programmi di *upskilling* e *reskilling* tra le 42 e le 250 ore di formazione individuale finalizzate allo sviluppo di competenze sia tecniche-digitali, sia manageriali e organizzative. Tra i fabbisogni elencati si trovano in particolare la necessità di innovare l'organizzazione per favorire l'adattamento al progresso tecnologico, il miglioramento dei processi produttivi mediante il ricorso al lavoro agile e alle nuove e la trasformazione e lo sviluppo dei servizi digitali resi. Ciò che rileva in tale accordo è la laboriosità del progetto formativo – articolatosi su numerosi percorsi di aggiornamento e corsi di formazione – ha previsto sia corsi di base alla portata di tutti i lavoratori, sia corsi per l'acquisizione di professionalità differenti o di competenze estremamente tecniche⁸⁸⁸.

Indubbiamente questo si pone tra gli accordi più ambiziosi che sono stati sottoscritti a livello aziendale, pur essendo comunque accompagnato da contratti altrettanto interessanti: seguono a tal proposito il caso di Vodafone Italia S.p.a.⁸⁸⁹ – la cui strategia (“*Future Ready Vodafone*”) ha previsto il coinvolgimento di 5.537 dipendenti appartenenti principalmente a livello impiegato e quadro per 330.433 ore complessive non solo per il potenziamento delle *hard skills* (es. *IOT*, *big data*, *cloud computing*) e *soft skills* per il conseguimento degli obiettivi produttivi e delle

⁸⁸⁶ Sempre in tema, per uno spaccato sugli accordi nel campo delle telecomunicazioni, si veda: M. FORBICINI, “*Fondo Nuove Competenze*”: un segnale tangibile verso la riconversione professionale, in *Il diario del lavoro*, 11 dicembre 2020; G. IMPELLIZZIERI, *Fondo Nuove Competenze e contrattazione collettiva: una rassegna ragionata*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3, 2021, pp. 897-901.

⁸⁸⁷ Accordo sindacale del 9 novembre 2020 di Tim S.p.a. con SLC-CGIL-FISTEL-CISL-UILCOM-UIL e UGL Telecomunicazioni (fonte: <https://www.fistelveneto.cisl.it>)

⁸⁸⁸ L'accordo prevede in particolare un numero limitato di percorsi formativi di livello EQF 3-4, principalmente incentrate sull'assistenza clienti da remoto e sullo *smart working*, e un massiccio ricorso a quelli di livello EQF 5-6, riferiti invece a una pluralità di competenze generalmente riassumibili in *hard skill* di tipo tecnico, finanziario e manageriale.

⁸⁸⁹ Accordo sindacale del 9 novembre 2020 di Vodafone Italia S.p.a. con SLC-CGIL, FISTEL-CISL, UILCOM-UIL nazionali e territoriali (fonte: <https://www.fistelveneto.cisl.it>).

esigenze organizzative, ma anche di *reskilling* e riqualificazione professionale – e quello di WindTre S.p.a., che ha previsto un articolato programma aziendale di apprendimento digitale (“*Empowering the Future*”)⁸⁹⁰ per il finanziamento di 290.241 ore di formazione di 6.210 lavoratori.

Sempre in tale direzione, si collocano il programma “*New skills to build future*” di Sirti S.p.A. – che ha strutturato un piano di accrescimento e riqualificazione professionale basato sul contrasto all’obsolescenza tecnologica e all’adozione delle nuove tecnologie per circa 1.100 lavoratori e oltre 290.000 ore di formazione – e l’accordo di Inwit S.p.A.⁸⁹¹, che ha incluso tutto il personale con inquadramento di quadro e impiegato (186 dipendenti) in percorsi di accrescimento delle competenze sotto quattro aree di sviluppo (*smart organization* e sviluppo della persona, *digital transformation*, *upskilling* professionalità chiave, sostenibilità e ambiente). Interessante infine rilevare come nel caso di Sielte S.p.A.⁸⁹² l’accordo che ha visto l’inclusione di 699 dipendenti per un totale di 174.750 ore di formazione si sia concentrato su un percorso di accrescimento professionale volto a colmare il fabbisogno di personale adibito alla figura di tecnico fibra ottica e collaudo di centrali di telecomunicazione⁸⁹³.

Volendo tuttavia soffermarsi ora sulla rilevanza del nuovo modello di tutela della professionalità proattiva qui introdotto, si possono evidenziare differenti implicazioni derivanti dal Fondo Nuove Competenze. Innanzitutto, determinante in tale sede è evidenziare come venga enfatizzato il ruolo dell’acquisizione delle

⁸⁹⁰ Accordo sindacale del 1° dicembre 2020 di Wind Tre S.p.A. e Wind Tre Retail s.r.l. con SLC CGIL - FISTel CISL e UILCOM UIL in una con il Coordinamento nazionale RSU (fonte: <https://www.fistelveneto.cisl.it>).

⁸⁹¹ Accordo sindacale del 20 novembre 2020 di Inwit S.p.A. con SLC-CGIL, FISTEL CISL, UILCOM UIL Nazionali e Territoriali, unitamente alle RSU (fonte: <https://www.fistelveneto.cisl.it>).

⁸⁹² Accordo sindacale del 17 novembre 2020 di Sielte S.p.A. con SLC-CGIL, FISTEL CISL, UILCOM UIL Nazionali e Territoriali, unitamente alle RSU (fonte: <https://www.fistelveneto.cisl.it>).

⁸⁹³ A tal riguardo, merita considerare non solo la celerità nella definizione di programmi formativi da parte delle grandi aziende del settore servizi di informazioni e comunicazione, ma anche il massiccio ricorso alle risorse disponibili sotto il profilo dei dipendenti coinvolti e del numero di ore di formazione individuale, aspetto che enfatizza la responsabilità nel dialogo tra le associazioni datoriali e sindacali che si sono mobilitate per sfruttare l’occasione del Fondo Nuove Competenze.

competenze sia come mezzo per tutelare la posizione del lavoratore in azienda accrescendone l'occupabilità, sia come soluzione per favorirne processi di ricollocazione e mobilità in altre posizioni o realtà economiche.

A tal riguardo, appare altresì opportuno svolgere due ulteriori riflessioni in merito al dispositivo. Innanzitutto, si può rilevare come le procedure del Fondo Nuove Competenze possano avere analogie con il modello dei patti di demansionamento finalizzati all'acquisizione di una diversa professionalità o al mantenimento dell'impiego *ex art. 2103 c.c., comma 6*. Infatti, la previsione di un accordo riguardante la sfera professionale del beneficiario che sia anche nell'interesse del lavoratore è un elemento che accomuna entrambi i dispositivi. In entrambe le casistiche, si può inoltre osservare la volontà del legislatore di stimolare il dialogo tra le parti sociali non solo nella formulazione di soluzioni alternative al licenziamento, ma anche nella tutela del patrimonio professionale dei dipendenti. Si può tuttavia evincere una netta differenza tra l'approccio difensivo insito nella disciplina dello *ius variandi* e quello del Fondo Nuove Competenze, dal momento che quest'ultimo intende si pone come obiettivo l'utilizzo introduce un legame maggiormente funzionale tra la tutela del lavoratore e del suo posto di lavoro e l'investimento nella sua occupabilità⁸⁹⁴.

Sempre in merito alle possibili implicazioni derivanti dal Fondo Nuove Competenze⁸⁹⁵, appare inoltre rilevante riflettere sull'impatto che la misura potrebbe avere nel caso in cui divenisse un elemento stabile nel quadro normativo, specie riguardo all'obbligo di *repêchage*⁸⁹⁶ insito nel principio di *extrema ratio* del licenziamento per giustificato motivo oggettivo. In particolare, pur non essendo il datore di lavoro costretto a trovare necessariamente una posizione alternativa all'individuo che intende licenziare, il dipendente in sede di valutazione delle

⁸⁹⁴ Si permetta di rinviare sul tema a: C. VALENTI, *La tutela della professionalità nel mercato del lavoro che cambia*, cit., p. 141 ss.

⁸⁹⁵ Cfr. L. CASANO, *Ripensare il "sistema" delle politiche attive: l'opportunità (e i rischi) della transizione ecologica*, cit., p. 1016 ss.

⁸⁹⁶ In merito alle potenziali implicazioni per l'obbligo di *repêchage* derivanti dal Fondo Nuove Competenze, si permetta di richiamare: C. VALENTI, *La valorizzazione della professionalità nel post-pandemia: nuove opportunità*, in *Lavoro Diritti Europa*, n. 3, 2021, pp. 19-20.

soluzioni alternative durante il ripescaggio potrebbe sottolineare l'esclusione dai progetti formativi di riqualificazione e accrescimento professionale attivabili con il Fondo Nuove Competenze per addurre sia una mortificazione della propria sfera professionale tutelata *ex art. 2087 c.c.*⁸⁹⁷, sia la mancata attivazione del datore di lavoro per garantirgli un'alternativa oggettivamente praticabile e volta a garantirgli una professionalità più elevata e fruibile dall'impresa⁸⁹⁸.

Ciò si potrebbe ritrovare anche nella situazione opposta, ovvero nel caso in cui un lavoratore sia stato adibito a un percorso di riqualificazione professionale con il Fondo Nuove Competenze e poi poco dopo licenziamento per soppressione del profilo professionale o sopravvenuta inutilità della prestazione lavorativa, avendo in tal caso il datore di lavoro trascurato di inserirlo in un percorso formativo effettivamente tarato sul fabbisogno aziendale. Del resto, il Fondo Nuove Competenze non presenta un costo aggiuntivo per le imprese e non comporta uno stravolgimento della struttura organizzativa o produttiva, ma è finalizzato anzi al suo adattamento in funzione delle esigenze aziendali⁸⁹⁹.

Dopotutto, la riforma dell'art. 2103 c.c. *ex art. 3 del d.lgs. n. 81/2015* ha riaperto una riflessione su un potenziale rafforzamento dell'onere del *repêchage* nelle procedure di licenziamento oggettivo, nonché sul ricorso ai percorsi formativi come possibile alternativa al recesso. In tale prospettiva, anche la formazione finanziata dallo Stato – come nel caso del Fondo Nuove Competenze – per il conseguimento di competenze e professionalità concretamente utili all'impresa potrebbe costituire un'alternativa al licenziamento da vagliare onde poter affermare di assoluto appieno al principio di *extrema ratio*⁹⁰⁰. Indubbiamente, il Fondo Nuove Competenze non può essere inteso come un dispositivo obbligatorio per il datore di lavoro da impiegare necessariamente in alternativa al licenziamento, dal momento che tale

⁸⁹⁷ Cfr. *supra* Capitolo 2, Paragrafo 6.1, p. 204 ss.

⁸⁹⁸ Al fine di evitare il licenziamento, vi sarebbe infatti un interesse del lavoratore a riqualificarsi sulla base delle esigenze tecnico-organizzative della parte datoriale.

⁸⁹⁹ Ciò si pone dunque come una valida occasione per favorire il consolidamento delle competenze del lavoratore all'interno dell'impresa e, di conseguenza, della sua posizione lavorativa.

⁹⁰⁰ Sul tema si rimanda a: V. SPEZIALE, *Il giustificato motivo oggettivo: extrema ratio o "normale" licenziamento economico?*, in A. PERULLI (a cura di), *Il licenziamento per giustificato motivo oggettivo: giurisprudenza e dottrina a confronto*, Torino, G. Giappichelli, 2017, p. 119 ss.

impostazione si porrebbe in chiaro contrasto con la libertà d’iniziativa economica all’art. 41 Cost. Pertanto, non si potrebbe forzare in sede di giudizio l’impresa ad effettuare modifiche organizzative e produttive incompatibili con le proprie esigenze, specialmente alla luce della natura sperimentale del Fondo Nuove Competenze. Tuttavia, se la misura abbandonasse il suo carattere sperimentale e assumesse una connotazione strutturale, sarebbe allora opportuno valutare con maggiore attenzione le possibili implicazioni derivanti dall’utilizzo, o dal mancato ricorso, del fondo circa i licenziamenti per motivi oggettivi e, a maggior ragione, il *repêchage*.

In conclusione, il Fondo Nuove Competenze pare costituire un’interessante misura a carattere formativo per la tutela proattiva della professionalità, alla quale è doveroso riconoscere il merito di essere tornata rafforzare il sistema delle relazioni industriali durante la fase di transizione nel contesto d’incertezza socioeconomica e occupazionale tra pandemia e post-pandemia⁹⁰¹, ovvero intervenire concretamente sull’adattabilità dei lavoratori ai mutamenti del contesto socioeconomico, nonché ai cambiamenti nei fabbisogni professionali delle imprese.

⁹⁰¹ P. A. VARESI, *Fondo nuove competenze: ottime le finalità, poco efficaci le scelte organizzative*, in IPSOA. *Professionalità Quotidiana*, 31 ottobre 2020.

CAPITOLO III

LA TUTELA DELLA PROFESSIONALITÀ VERSO IL RICONOSCIMENTO DI UN DIRITTO SOGGETTIVO ALLA FORMAZIONE CONTINUA DEL LAVORATORE

SOMMARIO: 1. La tutela della professionalità e (il rischio del) la perdita del posto di lavoro: il nesso tra reinserimento lavorativo e accrescimento professionale nelle nuove politiche attive del lavoro. - 1.1. L'esperimento dell'assegno di ricollocazione: dalle origini "infruttuose" al superamento delle prime criticità. - 1.2 Il Programma Garanzia Occupabilità dei Lavoratori (GOL) e la riforma annunciata dei servizi per l'impiego: per un legame tra politiche attive del lavoro e accrescimento professionale. - 1.3 La condizionalità dell'accrescimento e della riqualificazione professionale negli accordi di espansione, ricollocazione e transizione occupazionale. - 2. Il diritto individuale alla formazione continua del lavoratore nella negoziazione collettiva. - 2.1 L'esordio del diritto soggettivo alla formazione nella contrattazione collettiva: la spinta propulsiva del CCNL Metalmeccanici 2017-2019. - 2.1.1 *La rilevanza delle 24 ore pro-capite nel CCNL Metalmeccanici*. - 2.1.2 *Il consolidamento del diritto soggettivo alla formazione dei lavoratori nel rinnovo del CCNL Metalmeccanici 2022-2024*. - 2.2 Il diritto soggettivo alla formazione dei lavoratori nelle altre esperienze di contrattazione collettiva nazionale: un approccio ancora timido al riconoscimento dell'istituto. - 3. Il diritto soggettivo alla formazione continua e la sua dimensione sociale: alcuni spunti dall'ordinamento francese. - 3.1 Il diritto alla formazione del lavoratore mediante congedo: dalle criticità del *congé individuel de formation* (CIF) alla riforma in ottica transizionale del *projet de transition professionnelle* (PTP). - 3.2 Il percorso a ostacoli del *droit individuel à la formation* (DIF): quando la montagna partorì un topolino. - 3.3 La redenzione del diritto individuale alla formazione francese tra universalizzazione, personalizzazione e portabilità: la novità del *compte personnel de formation* (CPF). - 3.3.1 *L'esordio del compte personnel de formation (CPF): il nuovo diritto soggettivo alla formazione continua dei lavoratori tra le iniziali criticità operative*. - 3.3.2 *Il processo di semplificazione e monetizzazione dei crediti formativi: il nuovo compte personnel de formation (CPF) come ricettacolo universale del diritto alla formazione dei lavoratori*. - 4. Una riflessione sui profili operativi del diritto soggettivo alla formazione continua dei lavoratori nell'ordinamento italiano. - 4.1 I dispositivi per l'accesso alla formazione continua e la scelta del "giusto mezzo" tra *individual learning account*, *individual saving account* e *training voucher*. - 4.2 Il nodo gordiano delle risorse e del meccanismo di finanziamento: può forse il diritto alla tutela della professionalità fondarsi sulla gratuità?. - 4.3 La tutela della professionalità come diritto-dovere soggettivo alla luce della Direttiva (UE) 2019/1152 sulle condizioni di lavoro trasparenti e prevedibili. - 5. La tecnologia *blockchain* a sostegno dell'effettivo riconoscimento del diritto soggettivo alla formazione. - 5.1 Dal

libretto formativo del cittadino al fascicolo elettronico del lavoratore: i primi passi verso la certificazione della professionalità maturata. - 5.2 Oltre la messa in trasparenza delle competenze: la funzione di *digital outplacement* del fascicolo elettronico del lavoratore 4.0.

1. La tutela della professionalità e (il rischio del) la perdita del posto di lavoro: il nesso tra reinserimento lavorativo e accrescimento professionale nelle nuove politiche attive del lavoro

Una lettura dei primi interventi legislativi per l'edificazione del sistema di formazione professionale nell'ordinamento italiano – quali i permessi di studio all'art. 10 della l. n. 300/1970 o dei congedi formativi *ex art.* 5 della l. n. 53/2000⁹⁰² – permette di osservare come simili strumenti, pur essendo rimasti pressoché ancorati alla formulazione normativa originaria in sede di recepimento nei successivi rinnovi contrattuali, abbiano cercato principalmente di rispondere alle esigenze formative del contesto socioeconomico in cui sono stati introdotti, ovvero favorire il recupero scolastico e la continuità dell'apprendimento dei lavoratori. In tal senso, le misure per la tutela della professionalità nel rapporto di lavoro si sono necessariamente sviluppate nel tempo in una serie di differenti previsioni, normative o contrattuali, volte ad assicurare, almeno in teoria, l'erogazione di formazione realmente coincidente con il fabbisogno di datori di lavoro e dipendenti e in linea con le esigenze produttive e organizzative delle imprese⁹⁰³.

Ad ogni modo, andando oltre la disamina circa le soluzioni messe in atto nel corso degli anni per garantire l'esigibilità del diritto alla formazione nel rapporto di lavoro, appare altresì necessario sottolineare come la salvaguardia della professionalità dei lavoratori venga concepita nel mercato del lavoro e, in senso più

⁹⁰² Cfr. *supra* Capitolo 2, Paragrafo 2, p. 105 ss. e Paragrafo 3, p. 113 ss.

⁹⁰³ Cfr. G. OCCHIOCUPO, *Il sistema della formazione continua e la rete nazionale del lavoro: un quadro d'insieme*, Roma, Fondazione G. Brodolini Working Papers, n. 12, 2016, p. 5 ss.; L. TRONTI, *Capitale umano e nuova economia. Riorganizzazione dei sistemi formativi e sviluppo dei mercati delle conoscenze*, in *Diritti Lavori Mercati*, n. 1, 2003, p. 53 ss.

ampio, come questa si stia trasformando⁹⁰⁴. Del resto, l'analisi delle misure per l'accrescimento e la riqualificazione professionale all'interno del rapporto lavorativo non può che indurre inevitabilmente a una riflessione speculare per gli individui in cerca di impiego, andando così a osservare eventuali disparità tra occupati e disoccupati nell'accesso alle opportunità di formazione continua.

Indubbiamente, la cura della formazione e dell'elevazione professionale dei lavoratori all'art. 35 Cost. deve essere concepita come rivolta alla totalità dei lavoratori, includendo così anche coloro che, perso il proprio impiego, necessitano di essere ricollocati nel mercato del lavoro. Il tema della tutela della professionalità è da affrontarsi infatti non solo dal punto di vista delle misure volte ad accrescerne l'occupabilità e la solidità dell'impiego, ma anche per quanto riguarda il suo naturale deterioramento dovuto all'obsolescenza nei periodi di disoccupazione⁹⁰⁵.

In tale prospettiva, le politiche di ricollocazione giocano un ruolo rilevante tanto nel supporto per il reinserimento lavorativo, quanto nell'accrescimento delle competenze dei beneficiari che sono necessarie ad agevolarne il reinserimento. Dopotutto, una solida strategia ad opera delle parti sociali dovrebbe contribuire al rafforzamento del sistema delle relazioni industriali, in modo che «durante tutto l'arco della vita attiva a tutti i cittadini tra i 15 ed i 65 anni, indipendentemente dal tipo di lavoro in essere o dal lavoro svolto in precedenza»⁹⁰⁶ possano essere garantiti – oltre a incentivi all'assunzione, accompagnati da attività di orientamento e sostegni al reddito nelle fasi di temporanea sospensione del lavoro o transizione occupazionale – interventi di formazione, iniziale e continua, finalizzati

⁹⁰⁴ Si veda: M. BROLLO, *Quali tutele per la professionalità in trasformazione?*. in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 3, 2019, pp. 495-509.

⁹⁰⁵ In tal senso, il mancato e continuo esercizio del lavoro può costituire causa di un deterioramento graduale del livello professionale maturato e delle competenze, che saranno inevitabilmente affette da un processo di deterioramento commisurato al progresso tecnologico e all'evoluzione dei modelli produttivi e organizzativi del lavoro.

⁹⁰⁶ Così: P. A. VARESI, *Azione sindacale e tutela nel mercato del lavoro: il bilateralismo alla prova*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 2, 2004, p. 229.

all'accrescimento e alla riqualificazione professionale dei lavoratori, soprattutto quelli a rischio disoccupazione⁹⁰⁷.

Tuttavia, le misure a tutela della professionalità si sono prettamente focalizzate sui lavoratori occupati, andando così all'atto pratico a tutelare maggiormente l'individuo all'interno del rapporto di lavoro a scapito di tutti quei soggetti temporaneamente disoccupati. Una simile limitazione, derivante dalla rigidità strutturale della copertura e dell'estensione delle misure di tutela della professionalità per la riqualificazione e il reinserimento, appare ancor più controproducente se vengono tenuti in considerazione l'evoluzione delle carriere lavorative moderne – ormai contraddistinte da un maggiore livello di discontinuità e frammentazione rispetto ai decenni passati – e gli effetti del progresso tecnologico sulle competenze preesistenti della forza lavoro⁹⁰⁸.

La necessità di investire maggiormente nelle politiche di reinserimento lavorativo, già manifestata durante il passaggio al modello di *flexicurity*⁹⁰⁹ e a tratti rimasta disattesa, risulta altresì intrinsecamente correlata al naturale nesso che deve sussistere con l'obiettivo della salvaguardia della professionalità. Appare dunque sempre più urgente un ripensamento di tale tutela che vada oltre il rapporto di lavoro e assuma una natura più comprensiva, ovvero quale elemento chiave per la riqualificazione e l'accrescimento professionale dei lavoratori sia nel mantenimento dell'impiego, sia nelle fasi di ricollocazione lavorativa⁹¹⁰.

⁹⁰⁷ Si veda: P. A. VARESI, *La formazione per disoccupati nel nuovo sistema nazionale di politiche per l'impiego*, in R. SALOMONE, M. GHIROTTI (a cura di), *La formazione nelle politiche attive del lavoro, Atti del Convegno svoltosi a Trento il 21 marzo 2019*, Trento, Osservatorio del mercato del lavoro - Agenzia del lavoro della Provincia autonoma di Trento, 2019, pp. 41-54.

⁹⁰⁸ A tal riguardo: E. DAGNINO, *Diritto del lavoro e nuove tecnologie. Casi e materiali*, Bergamo, ADAPT University Press, 2022, pp. 63-84.

⁹⁰⁹ Cfr. M. DEL CONTE, *The Difficult Cultural Turning Point in Labor Protection and the Key Role of Vocational Training*, in *Comparative Labor Law & Policy Journal*, vol. 41, issue 3, 2021, pp. 643 ss.; M. TIRABOSCHI, *Jobs Act e ricollocazione dei lavoratori*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1, 2016, p. 119 ss.

⁹¹⁰ In questo modo, l'occupabilità dei disoccupati si andrebbe solidamente a intersecare con il concetto di adattabilità nelle transizioni lavorative.

1.1. L'esperienza dell'assegnazione di ricollocazione: dalle origini "infruttuose" al superamento delle prime criticità

Nel passaggio al modello di *flexicurity* non poca attenzione era stata rivolta al tema delle politiche per il reinserimento lavorativo⁹¹¹, essendo un efficace sistema di ricollocazione dei disoccupati uno degli obiettivi principali da conseguire per poter sancire il definitivo abbandono di una logica prettamente incentrata sulla c.d. "job protection"⁹¹². L'intenzione contenuta negli interventi legislativi di riordino e razionalizzazione degli ammortizzatori sociali e dei servizi per il lavoro era infatti quella di introdurre maggiore flessibilità nel mercato del lavoro (*flexibility*) garantendo al contempo adeguati livelli di sicurezza occupazionale (*security*)⁹¹³, risultato che non poteva che avvenire, *inter alia*, se non mediante una ponderata riforma delle misure di reinserimento lavorativo⁹¹⁴.

In tale prospettiva, le politiche attive per il ricollocamento dei lavoratori hanno gradualmente iniziato a prendere in maggiore considerazione l'elemento dell'orientamento professionale come chiave per il reinserimento occupazionale. Tuttavia, tale cambiamento non si è tradotto in una relativa valorizzazione della componente formativa, lasciando così marginalizzati i percorsi di accrescimento e riqualificazione professionale all'interno dei processi di ricollocamento.

A tal riguardo, un primo importante esempio può essere ricondotto all'assegnazione individuale di ricollocazione (AdR)⁹¹⁵, ovvero uno strumento volto a favorire il

⁹¹¹ Cfr. C. GARBUIO, *Transizioni nel mercato e mercato nelle transizioni: ruolo ibrido e strumenti delle agenzie per il lavoro*, in S. CIUCCIOVINO, D. GAROFALO, A. SARTORI, M. TIRABOSCHI, A. TROISI, L. ZOPPOLI (a cura di), *Flexicurity e mercati transizionali del lavoro. Una nuova stagione per il diritto del mercato del lavoro?*, Bergamo, ADAPT University Press, 2021, pp. 183-198.

⁹¹² A tal riguardo: M. DEL CONTE, *Il Jobs Act e la protezione del lavoro: variazioni metodologiche*, cit., p. 23.

⁹¹³ Cfr. A. ALAIMO, *Ricollocazione dei disoccupati e politiche attive del lavoro. Promesse e premesse di security nel Jobs Act del Governo Renzi*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT*, n. 249, 2015, p. 3 ss.

⁹¹⁴ Si veda: G. CANAVESI, *La ricollocazione secondo il Jobs act: dall'attività al contratto?*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, n. 3, 2015, pp. 547-578

⁹¹⁵ Sul tema si vedano *ex multis*: L. TASCHINI, *I diritti sociali al tempo della condizionalità*, Torino, G. Giappichelli, 2019, pp. 203-207; D. GAROFALO, *L'Assegnazione Individuale di Ricollocazione*, in E.

reinserimento dei beneficiari mediante un supporto “a rete” da parte degli enti autorizzati. In particolare, la misura ufficialmente introdotta dall’art. 23 del d.lgs. n. 150/2015 ha inizialmente riconosciuto ai disoccupati percettori di NASpI da oltre quattro mesi la possibilità di richiedere un *voucher* per favorire il ricollocamento⁹¹⁶, vale a dire un credito virtuale da impiegare presso i centri per l’impiego o un qualunque altro ente accreditato per i servizi al lavoro (art. 12, d.lgs. n. 150/2015) nelle fasi di supporto, orientamento, ricerca dell’impiego e reinserimento lavorativo⁹¹⁷.

In questo modo, tale strumento – le cui origini prendono forma dal precedente modello del “contratto di ricollocazione”⁹¹⁸, introdotto in via sperimentale dall’art. 1, comma 215, della l. n. 147/2013⁹¹⁹ – è andato a configurarsi come una «misura

GHERA, D. GAROFALO (a cura di), *Organizzazione e disciplina del mercato del lavoro nel Jobs Act 2*, Bari, Cacucci, 2016, p. 217 ss.; L. VALENTE, *Assegno di ricollocazione*, in *Enciclopedia Treccani, Diritto on line*, 2016.

⁹¹⁶ L. VALENTE, *Il contratto e l’assegno di ricollocazione*, in L. CALCATERRA (a cura di), *La somministrazione di lavoro. Problemi e prospettive tra diritto nazionale e diritto dell’Unione Europea dopo il d.lgs. 81/2015*, Milano, Giuffrè, 2016.

⁹¹⁷ C. ANDRISANI, M. C. DEGOLI, A. INGRAO, L. MANNARELLI, C. PAOLINI, E. TINELLI, *Il nuovo corso delle politiche attive del lavoro: l’assegno di ricollocazione*, in G. CANAVESI, E. ALES (a cura di), *La tutela per la disoccupazione nelle trasformazioni del lavoro*, Macerata, EUM, 2020, pp. 71-120.

⁹¹⁸ Sul tema: B. CARUSO, M. CUTTONE, *Verso il diritto del lavoro della responsabilità: il contratto di ricollocazione tra Europa, Stato e Regioni*, in *WP C.S.D.L.E. “Massimo D’Antona”.IT*, n. 283, 2015, p. 25 ss.; L. VALENTE, *Il contratto di ricollocazione*, in E. GHERA, D. GAROFALO, *Le tutele per i licenziamenti e per la disoccupazione involontaria nel Jobs Act 2*, Bari, Cacucci, 2015, p. 329 ss.; F. V. PONTE, *Il contratto di ricollocazione nel “jobs act”*: brevi note critiche, in *Il Diritto del Mercato del Lavoro*, vol. 17, n. 2, 2015, p. 349; L. VALENTE, *Jobs act e contratto di ricollocazione*, in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, n. 12, 2014, pp. 856-873.

⁹¹⁹ Fin dal modello sperimentale previsto con la l. n. 147/2013, il contratto di ricollocazione intendeva porsi come innovativa politica attiva del lavoro basata sulla cooperazione tra enti pubblici e privati per il reinserimento lavorativo, emulando così a livello regionale i modelli già vigenti in altri paesi europei. È poi con l’art. 1, comma 4, lett. p) della legge 183/2014 che tale misura è tornata a configurarsi nella nuova accezione di “accordo di ricollocazione”, ovvero dei patti stipulati con i soggetti accreditati riguardanti la presa in carico e il collocamento dei lavoratori disoccupati o inoccupati. Tale misura per il reinserimento dei beneficiari nel mercato del lavoro ha trovato infine

centrale ai fini della (speranza) di ricollocazione»⁹²⁰. Infatti, si tratta di «un assegno individuale, graduato in funzione del profilo personale di occupabilità, spendibile presso i centri per l'impiego o presso i soggetti accreditati per ottenere un servizio personalizzato di assistenza alla ricollocazione»⁹²¹, in cui l'ente prescelto viene incentivato mediante un contributo tarato in base al tipo di contratto stipulato, che spazia da 250 a 1.250 euro per i contratti da 3 a 6 mesi⁹²², da 500 a 2.500 euro per i contratti a termine dai 6 mesi in poi e da 1.000 a 5.000 euro in caso di contratto a tempo indeterminato (anche apprendistato)⁹²³.

In tale prospettiva, in seguito alla fase di profilazione del beneficiario in capo al centro per l'impiego – o, in caso di scarsa celerità, direttamente da parte di ANPAL – è stato riconosciuto un credito da impiegare presso gli operatori accreditati, pubblici o privati, e che viene effettivamente versato loro a risultato occupazionale conseguito. È infatti sulla base dell'occupabilità del lavoratore – solitamente calcolata con un punteggio tra 1 e 5 – che si andrà a determinare il livello di *profiling*⁹²⁴ e le relative possibilità di reimpiego dell'individuo, determinando così un incentivo maggiore per gli enti accreditati in caso di profili a scarsa occupabilità.

una disciplina più organica con l'art. 17 del d.lgs. n. 22/2015, che ne ha delineato in modo più chiaro le modalità operative.

⁹²⁰ Così: S. VERGARI, *Verso il sistema unitario dei servizi per il lavoro*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 3, I, 2017, p. 505.

⁹²¹ Così: D. CHAPPELLU, *Politiche attive del lavoro dopo il Jobs Act: l'approccio a rete e l'assegno di ricollocazione*, in *Jus*, n. 1, 2018, p. 140.

⁹²² Limite portato a tre mesi per le Regioni di Basilicata, Calabria, Campania, Puglia e Sicilia.

⁹²³ La delibera ANPAL delibera n. 1/2017 ha determinato in particolare che, a prescindere dal risultato occupazionale, viene comunque previsto un compenso minimo fisso per il servizio di supporto al ricollocamento lavorativo erogato dall'ente prescelto. Pertanto, a patto che sia rispettata la soglia minima percentuale di successi occupazionali nel semestre precedente, il soggetto accreditato avrà diritto al contributo noto come “*Fee4Services*”, che ammonta a 106,50 euro e corrisponde a circa tre ore di servizio svolto per il colloquio conoscitivo e la stipula del programma di ricerca del lavoro.

⁹²⁴ Tale punteggio spazia tra 0 e 1, dividendo coloro che vantano un livello di occupabilità tale da garantirne l'immediato reinserimento (0,1) dagli individui contraddistinti da notevoli difficoltà nel ricollocamento e che dovranno necessariamente acquisire nuove competenze (1).

Tale misura, finalizzata a una gestione mediante la cooperazione tra enti pubblici-privati per i servizi d'impiego e sotto la coordinazione di ANPAL, ha così indubbiamente assunto una connotazione innovativa per l'ordinamento italiano⁹²⁵, essendosi presentata in una logica di mercato del lavoro ben differente dalla mera logica delle politiche passive dei sussidi⁹²⁶.

In tale prospettiva, l'assegno individuale di ricollocazione (Adr), introdotto dall'art. 23 del d.lgs. n. 150/2015 e pienamente in fase di sperimentazione dal 16 marzo 2017, si è posto come strumento di politica attiva volto all'orientamento professionale e alla ricollocazione nel mercato del lavoro durante il passaggio al regime di *flexicurity*, andando a interessare i soggetti disoccupati percettori di NASpI da più di quattro mesi che avessero fatto richiesta presso il centro per l'impiego in cui è stato sottoscritto il patto di servizio personalizzato. Si tratta dunque di una misura di politica attiva dal carattere premiale, in cui i beneficiari del trattamento di disoccupazione possono continuare a godere del sussidio e il soggetto accreditato si impegna nel conseguire il miglior esito di ricollocazione possibile onde poter fruire di un compenso maggiore.

Ad ogni modo, non sono poche le criticità riscontrate durante la fase sperimentale dell'assegno di ricollocazione⁹²⁷, soprattutto circa l'approccio dei potenziali beneficiari allo strumento. I titolari di NASpI, infatti, non hanno in molti casi concepito la misura come concretamente utile alla ricollocazione⁹²⁸. Del resto, ciò è in parte confermato dal fatto che l'assegno di ricollocazione non ha riscosso un particolare successo dal punto di vista quantitativo per quanto riguarda la partecipazione dei beneficiari alla fase sperimentale.

⁹²⁵ Cfr. L. CASANO, *La riforma del mercato del lavoro nel contesto della "nuova geografia del lavoro"*, cit., p. 653.

⁹²⁶ A tal riguardo, si veda: V. FILÌ, *L'assegno individuale di ricollocazione tra Welfare e Workfare*, in G. ZILIO GRANDI, M. BIASI (a cura di), *Commentario Breve alla riforma Jobs Act*, Milano, CEDAM-Wolters Kluwer, 2015, pp. 374-380.

⁹²⁷ Cfr. P. A. VARESI, *Assegno di ricollocazione: un primo bilancio*, in AA.VV., *Libro dell'anno del diritto 2019*, Roma, Istituto della Enciclopedia italiana, 2019.

⁹²⁸ L. OLIVIERI, *Perché l'assegno di ricollocazione e in generale la condizionalità non funzionano*, in *Bollettino ADAPT*, 24 aprile 2017.

In tal senso, in merito alla criticità riscontrate nell'implementazione della misura, è possibile osservare i risultati del Rapporto di valutazione della sperimentazione dell'Assegno di Ricollocazione realizzato da Anpal. In base al monitoraggio e alla valutazione della fase sperimentale⁹²⁹, si può innanzitutto evidenziare come il tasso di adesione si fosse attestato al 9,9% (ovvero 2.778 beneficiari NASpI richiedenti su un totale di oltre 28.122 aventi diritto). Ciò significa che durante il primo anno di lancio dell'iniziativa circa il 90% ha deciso di non fruire dell'assegno di ricollocazione quale forma di supporto nel reimpiego.

Tra le ragioni di tale insuccesso si può certamente addurre la natura volontaristica della misura, che, non prevedendo una maggiore condizionalità per la fruizione della NASpI, non ha così generato un incentivo all'utilizzo. Tuttavia, le ragioni sono molteplici e attribuibili, *inter alia*, allo scarso interesse dei percettori di NASpI verso i servizi di ricollocazione individuale⁹³⁰. Si può rilevare infatti come l'assenza di condizionalità nella fase di adesione abbia portato a un maggior tasso di adesione tra gli individui ormai prossimi al termine del beneficio di disoccupazione, lasciando così la possibilità di fruire il sostegno NASpI fino alla scadenza prima di richiedere l'assegno⁹³¹.

Indubbiamente, la fruizione dell'assegno di ricollocazione ha permesso di aumentare le possibilità di ricollocazione dei beneficiari, elevandone le probabilità del 3,3% nell'anno di riferimento. Ad ogni modo, pur non essendo un indicatore altamente indicativo per determinare l'efficacia o inefficacia della misura, occorre altresì sottolineare come nella fase sperimentale il numero di soggetti occupati a un anno di distanza non presenti particolari differenze tra chi ha deciso di fruire dell'assegno di ricollocazione (29,2%) e chi no (25,9%). La scelta dei beneficiari di poter accedere all'assegno di ricollocazione risente infatti dell'analisi costi-

⁹²⁹ Si veda: ANPAL, *Rapporto di valutazione della sperimentazione dell'assegno di ricollocazione*, Roma, Biblioteca Anpal, n. 8, 2019.

⁹³⁰ Pesa anche la rigidità del sistema sanzionatorio in caso di inadempimento del beneficiario, volte principalmente a decurtare l'entità del beneficio NASpI.

⁹³¹ Alla luce del suddetto rapporto si può infatti osservare che la maggior parte dei beneficiari ha richiesto l'Assegno di Ricollocazione a meno di un mese dalla scadenza del beneficio NASpI (42,1%) o da uno a quattro mesi dal termine (25,6%), mentre solamente una minoranza ne ha fatto richiesta a oltre dodici mesi di durata residua dell'indennizzo (13,6%).

benefici circa i vantaggi offerti dalla misura, in particolare riguardo ai “servizi intensivi di sostegno”⁹³².

Non sussiste inoltre una responsabilizzazione del potenziale beneficiario nell'utilizzo dello strumento, in quanto non sono previsti meccanismi di condizionalità prima dell'accettazione da parte del soggetto. Inizialmente, l'assegno di ricollocazione poteva essere infatti richiesto ai centri per l'impiego su base volontaria dei percettori di NASpI da oltre quattro mesi, i quali potevano decidere se richiederne l'utilizzo presso gli enti accreditati pubblici o privati al fine attuare un percorso personalizzato di reinserimento lavorativo fino alla scadenza del sussidio. Nella sperimentazione è dunque venuto a configurarsi quale elemento di criticità il fattore della condizionalità⁹³³, aspetto da tempo dibattuto a livello nazionale e regionale in merito alle modalità di fruizione di sussidi. Se da un lato, infatti, la natura volontaristica della misura ha fatto sì che i beneficiari di NASpI si sentissero disincentivati a ricorrere all'assegno a causa della paura di un obbligo di accettare offerte di lavoro non congrue⁹³⁴ con le proprie necessità o dalla perdita del sussidio in seguito al rifiuto, dall'altro la mancata previsione di un obbligo ne ha determinato l'assenza di comportamenti virtuosi.

Ad ogni modo, l'approccio di c.d. “condizionalità *soft*”⁹³⁵ qui contenuto è stato comunque percepito come un innovativo modello di *workfare*, che cerca di responsabilizzare il beneficiario dell'assegno di ricollocazione tanto nella scelta

⁹³² Cfr. B. CARUSO, C. CUTTONE, *Verso il diritto del lavoro della responsabilità: il contratto di ricollocazione tra Europa, Stato e Regioni*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1, 2016, p. 63 ss.

⁹³³ Cfr. F. GIUBILEO, *Obbligare i disoccupati a cercare lavoro, serve?*, in *Bollettino ADAPT*, n. 19, 22 maggio 2017, pp. 1-2.

⁹³⁴ Ad ogni modo, con l'introduzione dell'art. 6, comma 1, del d.lgs. n. 185/2016 la nozione di offerta congrua tipica dell'Assegno di ricollocazione è andata ad allinearsi a quella tipica del Patto di servizio, eliminando quel «doppio binario» che si era creato tenendo conto anche delle «capacità, aspirazioni, e possibilità effettive, in rapporto alle condizioni del mercato del lavoro nel territorio di riferimento nonché al periodo di disoccupazione». In simili termini: L. VALENTE, *La riforma dei servizi per il mercato del lavoro. Il nuovo quadro della legislazione italiana dopo il D. lgs 14 settembre 2015*, n. 150, Milano, Giuffrè, 2016, p. 184.

⁹³⁵ *Ibid.*, p. 72.

proattiva dell'ente preposto al servizio personalizzato di accompagnamento al lavoro, quanto nella collaborazione alla determinazione del percorso di reinserimento. Proprio in forza di questo approccio volontaristico e della responsabilizzazione del beneficiario nella scelta dell'ente, pubblico o privato, accreditato, ne è stata spesso sottolineata in dottrina la natura "sinallagmatica", a differenza del modello negoziale tipico dell'originario contratto di ricollocazione, proprio in forza dell'erogazione dei servizi di reinserimento lavorativo⁹³⁶.

Indubbiamente, la presenza di ulteriori varianti regionali dell'assegno di ricollocazione⁹³⁷ ha inevitabilmente determinato una concomitanza concorrenziale, come nel caso lombardo della "Dote Lavoro"⁹³⁸. Quest'ultimo, infatti, a differenza della controparte nazionale, ha previsto il finanziamento del beneficiario stesso, e non dell'erogatore del servizio per l'impiego, al fine di garantire una maggiore responsabilizzazione e libertà di gestione del processo di reinserimento lavorativo⁹³⁹. Simili conclusioni possono essere altresì tratte per il modello di

⁹³⁶ A favore della dimensione privatistica e negoziale, si vedano *ex plurimis*: L. VALENTE, *Assegno di ricollocazione*, in *Il Giuslavorista*, 5 febbraio 2021, p. 6; A. OLIVIERI, *L'assegno di ricollocazione: una nuova condivisione di diritti e doveri*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 2, 2016, pp. 272-300. Di parere contrario: L. TESSAROLI, *Riforma dei servizi per il lavoro: assegno di ricollocazione*, in AA.VV., *Libro dell'anno del diritto 2016*, Roma, Istituto della Enciclopedia italiana, 2016, p. 368 ss.

⁹³⁷ In merito ai modelli regionali di ricollocamento, si veda: S. VERGARI, *Verso il sistema unitario dei servizi per il lavoro*, cit., p. 511.

⁹³⁸ Si vedano in merito a tale modello: B. CARUSO, C. CUTTONE, *Verso il diritto del lavoro della responsabilità: il contratto di ricollocazione tra Europa, Stato e Regioni*, cit., pp. 106-109; F. BASENGHI, *L'assegno di ricollocazione*, in F. CARINCI (a cura di), *Jobs Act: un primo bilancio. Atti del XI Seminario di Bertinoro-Bologna del 22-23 ottobre 2015*, Bergamo, ADAPT University Press, ADAPT Labour Studies e-book Series, n. 54, 2016, p. 357; M. NAPOLI, *Riflessioni sul sistema della "dote lavoro" in Lombardia*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, n. 1, 2012, p. 63; G. CANAVESI, *La Dote lavoro in Lombardia: un nuovo modello di politiche del lavoro?*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, n. 1, 2011, p. 59 ss.; L. VIOLINI, S. CERLINI, *Il sistema della "Dote" in Lombardia, prime riflessioni su un'esperienza*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, n. 1, 2011, pp. 43-57.

⁹³⁹ Per quanto riguarda la dote lombarda, le prime sperimentazioni del 2011-2012 prevedevano un versamento parziale e forfettario dell'importo del *voucher* per l'ente incaricato della presa in carico, lasciando il saldo della quota finale a ricollocamento avvenuto. Successivamente sono stati poi

ricollocazione messo in atto dalla Regione Sicilia, che «ha adottato un sistema di remunerazione misto tra *input funding* e *outcome funding*, prevedendo una parte del pagamento “a processo”, e una restante (e prevalente) parte al raggiungimento del risultato occupazionale»⁹⁴⁰. Proprio per il successo degli esperimenti regionali sono dunque sorte non poche perplessità circa le modalità di attuazione dell’assegno di ricollocazione⁹⁴¹ sia nella fase di messa a regime che al termine di quella sperimentale⁹⁴².

Altro elemento da sottolineare è poi la delimitazione dei potenziali beneficiari, che, al termine della fase sperimentale della misura nel marzo del 2018, è stata dapprima oggetto di un’estensione mediante la Legge di Bilancio 2018 ai percettori del Reddito di Inclusione e ai lavoratori CIGS, per poi subire un intervento limitativo per opera dell’art. 9 della l. n. 26/2019 (di conversione del d. l. 28 gennaio 2019, n. 4). Quest’ultima ha infatti circoscritto la misura, oltre che ai percettori di CIG, ai soli titolari del Reddito di Cittadinanza entro il termine del 31 dicembre 2021⁹⁴³. A tal riguardo, la decisione di dirottare l’assegno di ricollocazione e le relative risorse dai percettori di NASpI ai titolari di Reddito di cittadinanza, anziché effettuare un ampliamento della platea complessiva dei beneficiari, induce a differenti riflessioni.

affinati i meccanismi per la profilazione e la determinazione dei livelli di occupabilità dei beneficiari.

⁹⁴⁰ Così: B. CARUSO, C. CUTTONE, *Verso il diritto del lavoro della responsabilità: il contratto di ricollocazione tra Europa, Stato e Regioni*, cit., p. 112.

⁹⁴¹ R. SALOMONE, *Le prestazioni di politica attiva del lavoro al tempo del Jobs Act*, in *Lavoro e diritto*, n. 2, 2016, pp. 293-294.

⁹⁴² Cfr. G. DI CORRADO, *L’assegno di ricollocazione nelle sue prime applicazioni*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 152, vol. 4, 2016, p. 728; A. OLIVIERI, *L’assegno di ricollocazione: una nuova condivisione di diritti e doveri*, cit., pp. 272-300.

⁹⁴³ Sul tema: G. CANAVESI, *L’assegno di ricollocazione per i beneficiari del reddito di cittadinanza*, in S. GIUBBONI (a cura di), *Reddito di cittadinanza e pensioni: il riordino del welfare italiano. Commentario aggiornato ai decreti “Cura Italia” e “Rilancio”*, Torino, G. Giappichelli, 2020, pp. 105-114.

Da un lato, tale strategia, «espropriando discutibilmente strumenti utili anche ad altri soggetti»⁹⁴⁴, appare controversa sotto un profilo logico-operativo. Infatti, sebbene l'attribuzione dell'assegno ai percettori del Reddito di cittadinanza sia accompagnata da una più forte condizionalità, la decisione di sospendere la misura per i titolari di NASpI fino al 31 dicembre 2021 ha difatti escluso alcuni tra i soggetti più bisognosi di azioni di reinserimento lavorativo. Viene dunque da credere che la platea dei beneficiari sia stata determinata sulla base delle limitate risorse allocate per l'assegno di ricollocazione piuttosto che su una valutazione dei destinatari più bisognosi⁹⁴⁵. Indubbiamente, i disoccupati percettori di NASpI da oltre quattro mesi costituiscono una categoria di lavoratori probabilmente contraddistinti da difficoltà nel reinserimento, ma la lista degli ulteriori beneficiari è assai ampia⁹⁴⁶.

Dall'altro lato, la decisione di fornire ai titolari del Reddito di cittadinanza un ulteriore canale di assistenza per la ricerca dell'impiego, al netto della discutibilità della relativa privazione verso i beneficiari di NASpI, può essere comunque accolta favorevolmente sotto il profilo dell'accettazione dell'offerta congrua. Infatti, il ricorso all'assegno di ricollocazione andrà a determinare – anche mediante l'apposito «programma di ricerca intensiva della nuova occupazione e la relativa area, con eventuale percorso di riqualificazione professionale mirata a sbocchi occupazionali esistenti nell'area stessa» previsto all'art. 9, comma 3, della l. n.

⁹⁴⁴ In tali termini: P. PASCUCCI, *Note critiche sparse a margine del reddito di cittadinanza*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, n. 2, 2020, p. 299.

⁹⁴⁵ Si vedano: A. LASSANDARI, *La tutela immaginaria nel mercato del lavoro: i servizi per l'impiego e le politiche attive*, in *Lavoro e diritto*, n. 2, 2016, p. 260; L. VALENTE, *La riforma dei servizi per il mercato del lavoro. Il nuovo quadro della legislazione italiana dopo il D. lgs 14 settembre 2015*, n. 150, cit., p. 178.

⁹⁴⁶ Viene inoltre da credere che tale intervento possa favorire l'immediato reinserimento, generando così un risparmio delle mensilità NASpI da erogare, pur essendo tuttavia in tal caso più conveniente estendere l'assegno di ricollocazione anche ai titolari entro i quattro mesi.

26/2019 – un percorso di assistenza al reinserimento lavorativo più personalizzato⁹⁴⁷.

Ad ogni modo, sebbene appaia chiaro come l'obiettivo primario dell'assegno di ricollocazione sia quello di prospettare ai disoccupati di lunga durata un'offerta lavorativa congrua nel minor tempo possibile una volta ultimata la presa in carico e la profilazione, tra le critiche più sostanziali che possono essere rivolte all'impianto sperimentale e strutturale della misura spicca, *inter alia*, la carenza sotto il profilo dell'accrescimento professionale dei beneficiari, dal momento che la componente della tutela della professionalità del lavoratore non ha qui trovato una particolare considerazione. L'elemento formativo, inteso come possibilità di accedere a percorsi di accrescimento e riqualificazione professionale, ha infatti trovato una propria dimensione solamente nella possibilità per i beneficiari di partecipare ad attività di formazione per agevolare il reinserimento lavorativo, pur non essendo queste finanziabili mediante l'assegno di ricollocazione.

In particolare, nella stessa formulazione del contratto di ricollocazione era inizialmente previsto un diritto-dovere del beneficiario a seguire le attività di formazione e riqualificazione professionale predisposti dall'ente accreditato, sebbene tali disposizioni al quarto comma siano state successivamente abrogate dall'art. 34, comma 1, lett. l) del d.lgs. n. 150/2015 che ne ha eliminato così la componente incentrata sull'investimento nell'occupabilità del lavoratore. Per quanto riguarda invece l'assegno di ricollocazione, la formazione finisce per acquisire una dimensione secondaria e marginale laddove viene solo previsto che, al fine di favorire il reinserimento lavorativo, possono essere previste ulteriori attività quali i percorsi formativi, ma che questi non risultino tra le attività finanziabili dall'Assegno di Ricollocazione.

L'attività formativa, infatti, può essere svolta solamente mediante l'eventuale finanziamento, anche di natura pubblica, a patto che tali percorsi non prevedano la sospensione del servizio di assistenza intensiva (180 giorni). Il problema del nodo della professionalità non viene però apparentemente affrontato mediante un

⁹⁴⁷ In tal senso: C. GARBUJO, *L'offerta congrua di lavoro nel prisma del principio di condizionalità: tra parametri oggettivi e necessarie implicazioni soggettive*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, n. 3, 2019, pp. 588-589.

approccio proattivo e volto ad accrescere le competenze dei beneficiari e, di conseguenza, le loro prospettive occupazionali. Il tema della formazione aggiuntiva viene così considerato come possibile soluzione alternativa suggerita dalla figura del *tutor* e concretamente vincolata alla possibilità di finanziamenti regionali⁹⁴⁸.

Viene dunque a tal punto doveroso chiedersi se una diversa formulazione della misura – ovvero la previsione di una maggiore centralità del tema dell'accrescimento professionale e condizionalità tra la misura e la fruizione della NASpI – avesse potuto garantirne una migliore fungibilità⁹⁴⁹. In particolare, ciò sarebbe stato conseguibile determinando all'interno dell'assegno di ricollocazione una quota del contributo destinata a misure di accrescimento professionale, dal momento che l'obiettivo ultimo di garantire il ricollocamento del lavoratore può essere conseguito più agevolmente mediante l'incremento delle competenze, e dunque dell'occupabilità, dei lavoratori⁹⁵⁰.

Altro ostacolo alla valorizzazione della componente formativa nell'assegno di ricollocazione è poi la connotazione premiale della misura, che ha portato gli operatori accreditati a dare maggiore rilevanza alla celere ricollocazione dei beneficiari ad alta occupabilità, essendo al contrario disincentivante spendere maggiore tempo e risorse nella presa in carico dei lavoratori che sarebbero bisognosi di forti interventi di riqualificazione⁹⁵¹. Del resto, «se il compenso dei servizi resi al lavoratore è subordinato esclusivamente al risultato occupazionale risulteranno penalizzati quei lavoratori che presentano maggiori difficoltà di

⁹⁴⁸ La prospettiva della ricollocazione viene dunque intesa sotto il semplice profilo della capacità dell'ente accreditato scelto di poter trovare un'occupazione al beneficiario alle condizioni preesistenti, concentrandosi semplicemente sul reinserimento e non sull'accrescimento professionale.

⁹⁴⁹ In merito alla condizionalità nell'assegno di ricollocazione, si rimanda *ex plurimis* a: C. GARBUIO, *Politiche del lavoro e condizionalità*, cit., p. 106 ss.

⁹⁵⁰ Proprio per simili mancanze, non si può parlare di uno strumento di tutela della professionalità proattivo o comunque *standard*, essendo l'obiettivo principale il mero reinserimento lavorativo al netto delle condizioni di occupabilità del beneficiario.

⁹⁵¹ In tal senso: P. ICHINO, *Appunti per un rilancio delle politiche attive del lavoro in Italia*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1, 2022, p. 171.

inserimento al lavoro»⁹⁵², essendo gli operatori accreditati meno inclini ad accollarsi il rischio del mancato reinserimento occupazionale.

In tale prospettiva, al netto dei punti di forza e delle criticità riscontrati dall’assegno di ricollocazione nella fase sperimentale e nella successiva messa a regime, è possibile constatare come tale politica attiva del lavoro abbia innanzitutto dato preferenza a un approccio volontaristico e volto a responsabilizzare – almeno in teoria – i potenziali beneficiari con il proprio reinserimento lavorativo⁹⁵³. Indubbiamente, l’iniziale limitazione ai percettori di NASpI da oltre quattro mesi, ai quali risultava comunque volontario e non obbligatorio, e poi ai beneficiari del Reddito di cittadinanza, che invece ne erano vincolati obbligatoriamente, è da ravvisarsi nell’entità delle risorse stanziare per la misura, fattore che ne determina inevitabilmente un impatto meno marcato a livello occupazionale.

Viene comunque da sottolineare come l’immediata ricollocazione dei lavoratori costituisca una “tutela della sua professionalità indiretta”, in quanto un celere reinserimento evita che l’esclusione prolungata dal mondo del lavoro ne possa causare un eccessivo impoverimento sotto il profilo delle competenze spendibili. Sebbene la componente dei percorsi formativa – intesa come percorsi di accrescimento e riqualificazione professionale – nell’assegno di ricollocazione abbia costituito un elemento alquanto secondario⁹⁵⁴, è possibile comunque apprezzare tale salvaguardia intrinseca della sfera professionale.

Ad ogni modo, l’esclusione dei percettori di NASpI dall’assegno di ricollocazione – con conseguente circoscrizione ai soli beneficiari di trattamenti CIGS e di Reddito di cittadinanza – per mano della l. n. 26/2019 sembrerebbe aver sancito una concentrazione delle risorse per i soggetti più vulnerabili sul mercato del lavoro, ma al tempo stesso anche l’inizio di una graduale fase di abbandono della misura. Viene da pensare, infatti, che l’impatto non particolarmente incisivo

⁹⁵² Così: P. A. VARESI, *Una nuova stagione per le politiche attive del lavoro. Le prospettive tra azioni dell’Unione europea e riforme nazionali*, cit., p. 100.

⁹⁵³ La scelta dell’ente accreditato e il percorso di profilazione indirizzato al conseguimento di un risultato occupazionale che risenta anche delle esigenze del lavoratore costituiscono infatti un valido tentativo di creare un approccio di cooperazione e codeterminazione in tal senso.

⁹⁵⁴ La cui frequenza è stata spesso rimessa alle possibilità dei singoli beneficiari.

riscontrato durante la fase sperimentale del dispositivo non abbia potuto ragionevolmente giustificare l'estensione a una platea più ampia di beneficiari. Del resto, la mancata previsione di una condizionalità dell'assegno di ricollocazione con la fruizione degli ammortizzatori sociali non ha permesso inizialmente di vincolare adeguatamente le misure di reinserimento occupazionale all'accrescimento professionale proprio a causa della sua natura facoltativa.

A tal riguardo, una flebile speranza di riforma dell'assegno di ricollocazione era stata paventata con la Legge di Bilancio 2021, che aveva dato una ritrovata centralità alla misura in funzione delle transizioni occupazionali. In particolare, con l'istituzione da parte dell'art. 1, comma 324 della l. n. 178/2020 del c.d. "Fondo per l'attuazione di misure relative alle politiche attive rientranti tra quelle ammissibili dalla Commissione europea nell'ambito del programma React EU", l'assegno di ricollocazione ha ricevuto un rifinanziamento per il 2021 di circa 267 milioni di euro. A questo si aggiunge inoltre la decisione di includere i titolari di NASpI da oltre quattro mesi tra i beneficiari della misura in seguito all'abrogazione dei vincoli ex art. 9 della l. n. 26/2019⁹⁵⁵. In tale prospettiva, è tuttavia con il comma 326 che si è determinato il cambio di passo più deciso⁹⁵⁶, avendo questo determinato l'obbligatorietà, insieme alla fase di bilancio delle competenze e analisi del fabbisogno in materia di competenze, di un «piano di riqualificazione necessario affinché la persona possa colmare il proprio fabbisogno formativo».

In tal senso, il nuovo approccio dell'assegno di ricollocazione alle transizioni occupazionali è stato accolto favorevolmente anche alla luce del relativo termine del blocco dei licenziamenti per motivi oggettivi attuato durante la fase emergenziale⁹⁵⁷. Ciò aveva inoltre fatto ben sperare in successivi interventi volti a centralizzare lo strumento, come ulteriori modifiche per introdurre una

⁹⁵⁵ La platea dei potenziali beneficiari viene così a comprendere i titolari NASpI o DIS-COLL da oltre quattro mesi, i percettori di Reddito di cittadinanza e i lavoratori in cassa integrazione in seguito alla sospensione dell'attività lavorativa o a cessazione.

⁹⁵⁶ Cfr. L. CASANO, *Ripensare il "sistema" delle politiche attive: l'opportunità (e i rischi) della transizione ecologica*, cit., pp. 1005-1006; D. GAROFALO, *Mercati transizionali e "capacità" rappresentativa dei sindacati*, in *Lavoro Diritti Europa*, n. 3, 2021, pp. 3-4.

⁹⁵⁷ Si veda: C. GAROFALO, *Emergenza COVID-19, riduzione del costo del lavoro e intervento statale*, in *Lavoro Diritti Europa*, n. 2, 2021, pp. 21-23.

condizionalità degli ammortizzatori sociali. Sostituendo la natura volontaristica dell'assegno di ricollocazione con un legame funzionale reale, sarebbe stato infatti possibile accrescerne la fungibilità e l'efficacia nel reinserimento lavorativo.

Ad ogni modo, osservando l'epilogo della misura, è possibile osservare come l'assegno di ricollocazione si sia configurato piuttosto come un intervento temporaneo e transitorio⁹⁵⁸ in attesa della successiva riforma delle politiche attive del lavoro, essendo i commi 325-328 della Legge di Bilancio 2021 stati poi successivamente abrogati dall'art. 11-*ter* della l. n. 215/2021⁹⁵⁹. In questo modo, il possibile rilancio della misura di ricollocazione introdotta dall'art. 23 del d.lgs. n. 150/2015 ha trovato così una sua pressoché definitiva "messa a riposo", continuando a trovare applicazione in una platea molto circoscritta di situazioni. In definitiva, pur avendo l'esperimento dell'assegno di ricollocazione costituito un importante passo in avanti verso la ricollocazione dei lavoratori secondo un nuovo approccio di politica del lavoro, le attuali caratteristiche del mercato del lavoro ne hanno imposto ormai un necessario superamento in favore di misure dalla maggiore organicità e dalla natura più comprensiva.

1.2 Il Programma Garanzia Occupabilità dei Lavoratori (GOL) e la riforma annunciata dei servizi per l'impiego: per un legame tra politiche attive del lavoro e accrescimento professionale

Alla luce dell'esperienza dell'assegno di ricollocazione è possibile osservare come il suddetto strumento, sebbene mirato a incentivare il reinserimento dei disoccupati da parte degli enti preposti in un'ottica di orientamento professionale, abbia attribuito all'accrescimento delle competenze una dimensione relativamente marginale nei percorsi di ricollocamento nel mercato del lavoro⁹⁶⁰. Salvo alcune

⁹⁵⁸ Cfr. G. MACHÌ, *Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori: una nuova politica attiva nazionale*, in *Bollettino ADAPT*, n. 10, 15 marzo 2021, p. 2.

⁹⁵⁹ In tal senso, è apparso dunque preferibile allocare le risorse in una misura più efficace che ha riscontrato un maggiore successo grazie alla prospettiva innovativa e in una riforma delle politiche attive che vada oltre una semplice ridefinizione dei modelli precedenti.

⁹⁶⁰ Cfr. *supra* Capitolo 3, Paragrafo 1, p. 228 ss.

esperienze regionali, infatti, la riqualificazione dei beneficiari ha inevitabilmente assunto un ruolo secondario anche in ragione della connotazione premiale della misura, che ha portato gli operatori accreditati a concentrarsi maggiormente sull'immediata ricollocazione dei lavoratori con maggiori possibilità di rimpiego e, di conseguenza, a ritenere dispendiosa in termini di tempo e costi la presa in carico dei soggetti dalla scarsa occupabilità⁹⁶¹.

Indubbiamente, un passo avanti in tal senso si è concretizzato con l'art. 8 della l. n. 26/2019, avendo questo introdotto la possibilità per i Fondi Paritetici Interprofessionali⁹⁶² di stipulare con i Centri per l'impiego dei patti di formazione per i titolari del Reddito di cittadinanza⁹⁶³ – ovvero i potenziali beneficiari dell'assegno di ricollocazione per reddito di cittadinanza (AdRdC) – e garantire così mediante appositi avvisi pubblici dei percorsi formativi individualizzati per la riqualificazione e ricollocazione del lavoratore. Lo stesso può dirsi per il successivo intervento della l. n. 178/2020, che, oltre al rifinanziamento e all'estensione dei beneficiari dell'assegno di ricollocazione mediante l'abrogazione dei vincoli all'art. 9 della l. n. 26/2019⁹⁶⁴, ha previsto al comma 326 «insieme con il bilancio delle competenze e con l'analisi di eventuali bisogni formativi di qualificazione delle competenze, il piano di riqualificazione necessario affinché la persona possa colmare il proprio fabbisogno formativo» anche in funzione della transizione digitale e verde del mercato del lavoro⁹⁶⁵.

⁹⁶¹ In simili termini: P. A. VARESI, *Una nuova stagione per le politiche attive del lavoro. Le prospettive tra azioni dell'Unione europea e riforme nazionali*, cit., p. 100.

⁹⁶² Cfr. *supra* Capitolo 2, Paragrafo 4.1, p. 126 ss.

⁹⁶³ Nel caso in cui il processo di riqualificazione e ricollocazione si concluda con un inserimento a tempo indeterminato, il Fondo Interprofessionale riceverà poi metà dell'importo del sussidio mensile percepito dal datore di lavoro che ha assunto il beneficiario.

⁹⁶⁴ Cfr. D. GAROFALO, *Mercati transizionali e "capacità" rappresentativa dei sindacati*, cit., pp. 3-4.

⁹⁶⁵ In questo modo, sembrerebbe infatti tornare a configurarsi quella logica di formazione continua che nell'ordinamento italiano veniva auspicata dalla l. n. 845/1978 per favorire la ricollocazione dei soggetti, occupati o disoccupati, a rischio di esclusione dal mercato del lavoro e garantire lo sviluppo economico e occupazionale tenendo conto del progresso tecnologico.

Tuttavia, il processo di rinnovamento dell'assegno di ricollocazione pare aver assunto una veste più transitoria⁹⁶⁶ che strutturale, essendo le risorse europee allocate state gradualmente dirottate verso il finanziamento di altre misure. In particolare, sebbene la dotazione iniziale di 500 milioni di euro nel 2021 per il “Fondo per l’attuazione di misure relative alle politiche attive rientranti tra quelle ammissibili dalla Commissione europea nell’ambito del programma React EU” – introdotto dall’art. 1, comma 324 della l. n. 178/2020 al fine di promuovere il potenziamento delle politiche attive del lavoro, anche mediante una riforma degli attuali ammortizzatori sociali, in un’ottica di transizioni occupazionali⁹⁶⁷ – avesse previsto l’assegnazione di 267 milioni di euro al rifinanziamento dell’assegno di ricollocazione e di 233 milioni al Programma Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori (GOL)⁹⁶⁸, lo strumento all’art. 23 del d.lgs. n. 150/2015 è stato gradualmente accantonato per dare priorità alle nuove politiche attive del lavoro. Tale preferenza è stata poi altresì confermata dalla l. n. 215/2021, che ha sancito all’art. 11-ter la pressoché definitiva archiviazione dell’assegno di ricollocazione con la soppressione delle previsioni ai commi 325-328 della Legge di Bilancio 2021 e l’inclusione dei suddetti ambiti di intervento nello stesso Programma GOL⁹⁶⁹.

È dunque in merito a quest’ultima misura che appare doveroso concentrare l’analisi, essendo tale recente intervento di politica attiva del lavoro una parte fondamentale del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) per la Componente 1 della Missione 5 nel periodo 2021-2025⁹⁷⁰. Inizialmente definito al comma 324 come «programma nazionale di presa in carico finalizzata all’inserimento

⁹⁶⁶ Cfr. G. MACHÌ, *Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori: una nuova politica attiva nazionale*, cit., p. 2.

⁹⁶⁷ Si permetta a tal riguardo di rimandare a: C. VALENTI, *La valorizzazione della professionalità nel post-pandemia: nuove opportunità*, cit., pp. 21-22.

⁹⁶⁸ Sul tema: C. GAROFALO, *Le politiche per l’occupazione tra aiuti di Stato e incentivi in una prospettiva multilivello*, Bari, Cacucci, 2022, p. 350 ss.; C. GAROFALO, *Emergenza COVID-19, riduzione del costo del lavoro e intervento statale*, cit., pp. 21-23.

⁹⁶⁹ A ciò si aggiunge inoltre la decisione di allocare ulteriori risorse al Fondo Nuove Competenze.

⁹⁷⁰ Cfr. S. RENGA, *La tutela del reddito: chiave di volta per il lavoro sostenibile*, in AIDLASS, *Il Diritto del lavoro per una ripresa sostenibile. Atti del XX Congresso Nazionale AIDLASS. Taranto 28-29-30 ottobre 2021*, Piacenza, La Tribuna, 2022, Annuario di diritto del lavoro, n. 57, p. 350 ss.

occupazionale, mediante l'erogazione di servizi specifici di politica attiva del lavoro, nell'ambito del patto di servizio di cui all'articolo 20 del decreto legislativo 14 settembre 2015, n. 150», il Programma GOL si pone in generale l'obiettivo di rafforzare l'assistenza nell'inserimento e reinserimento occupazionale anche grazie a percorsi formativi individuali tarati sullo specifico fabbisogno professionale⁹⁷¹.

Ad ogni modo, al fine di conseguire una tale personalizzazione dei servizi per l'impiego fondata sulle specifiche esigenze professionali e differenti caratteristiche dei singoli beneficiari, il Programma GOL non può che mirare a una complessiva riforma di sistema. Per questo motivo, all'interno dei principali obiettivi è possibile annoverare – oltre al superamento della tradizionale separazione tra le politiche attive del lavoro e gli interventi formativi mediante cinque percorsi di formazione individualizzati – delle modifiche strutturali sostanziali, quali il rafforzamento degli *standard* minimi essenziali dei servizi all'impiego, lo sviluppo capillare in termini di prossimità⁹⁷² e presenza a livello territoriale dei Centri per l'impiego e il contrasto alle inefficienze mediante una migliore integrazione delle politiche attive del lavoro nazionali con quelle regionali⁹⁷³.

A questi, inoltre, si aggiungono una ritrovata attenzione ai patti territoriali tra imprese e Centri per l'impiego e una maggiore cooperazione tra gli enti accreditati pubblici e privati per favorire il legame sinergico tra inserimento lavorativo e percorsi formativi, nonché un'integrazione dei servizi per l'impiego con quelli sociali-sanitari grazie a una solida rete territoriale finalizzata a rispondere alle esigenze dei beneficiari maggiormente fragili⁹⁷⁴. In questo modo, il Programma GOL intende dare vita a un processo di personalizzazione dei servizi tarato sulle caratteristiche dei beneficiari (età, occupabilità, ambito di lavoro, fabbisogno occupazionale delle imprese del territorio, ecc.) che sia accompagnato da una

⁹⁷¹ Cfr. D. GAROFALO, *Mercati transizionali e "capacità" rappresentativa dei sindacati*, cit., p. 3.

⁹⁷² Intesa tanto in senso fisico che digitale, dando così maggiore efficienza ai servizi *online* dei Centri per l'impiego.

⁹⁷³ Si veda: R. SANTUCCI, *La povertà del lavoro e le tecniche normative di contrasto*, in *Lavoro Diritti Europa*, n. 1, 2022, p. 8.

⁹⁷⁴ Cfr. A. SARTORI, *Transizioni occupazionali e fragilità lavorative: il difficile compito per il diritto del lavoro post-pandemico*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 4, 2021, pp. 973-976.

scrupolosa valutazione degli interventi più efficienti e replicabili sull'intero territorio sotto forma di modelli innovativi⁹⁷⁵.

In tale prospettiva, il Programma GOL ha da subito dimostrato di concentrarsi sui soggetti più bisognosi di interventi di riqualificazione professionale e ricollocazione⁹⁷⁶, includendo tra i beneficiari primari i disoccupati privi di forme di sostegno al reddito, i lavoratori con riduzione superiore al 50% dell'orario lavorativo che percepiscono ammortizzatori sociali in costanza di rapporto di lavoro, i titolari di Reddito di Cittadinanza, i percettori di NASpI o DIS-COLL e, quale categoria maggiormente attenzionata, la platea dei lavoratori fragili (donne, giovani under 30, NEET, lavoratori over 55, persone con disabilità) e a basso reddito (c.d. "working poor")⁹⁷⁷.

A questa "targhettizzazione" si aggiunge inoltre un'accurata differenziazione dei percorsi di reinserimento lavorativo sulla base del fabbisogno formativo delle relative categorie. In particolare, «tutti i percettori di un sostegno del reddito entro quattro mesi devono essere inseriti in uno dei 5 percorsi di GOL. Invece, i non percettori di un sostegno del reddito saranno inseriti in GOL sulla base di misure di *outreach* finanziate da programmi operativi nazionali (PON) o regionali (POR) rientranti nella nuova programmazione del Fondo Sociale Europeo (FSE+)»⁹⁷⁸. Sempre a tal riguardo, i percorsi formativi del Programma GOL potranno dare seguito a un tradizionale intervento di ricollocaamento per i beneficiari ad alta

⁹⁷⁵ Ciò, tuttavia, dovrà altresì comportare la realizzazione di un monitoraggio costante mediante il "Sistema informativo unitario del lavoro" per verificare il perseguimento degli obiettivi preposta da parte dei Centri per l'impiego, nonché una maggiore attenzione al fabbisogno professionale del territorio e alle esigenze dei sistemi locali del lavoro.

⁹⁷⁶ Cfr. L. VALENTE, *Il collegamento tra politiche attive e politiche passive per combattere la spesa pubblica inefficiente: il ruolo chiave del meccanismo di condizionalità e della nozione di offerta congrua*, in AIDLASS, *Il Diritto del lavoro per una ripresa sostenibile. Atti del XX Congresso Nazionale AIDLASS. Taranto 28-29-30 ottobre 2021*, Piacenza, La Tribuna, Annuario di diritto del lavoro, n. 57, 2022, p. 480 ss.

⁹⁷⁷ A questi si aggiungono inoltre, come sancito all'art. 1, commi 251-252 dalla l. n. 234/2021, i lavoratori autonomi con Partita IVA.

⁹⁷⁸ Così: L. VALENTE, *Gli attori del mercato del lavoro in rapporto diretto con imprese e lavoratori*, in *Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro*, fasc. 4, 2022, p. 643.

occupabilità, brevi percorsi formativi di aggiornamento per i soggetti adeguatamente competenti (*upskilling*), attività di formazione intensiva volta alla riqualificazione per gli individui con alto fabbisogno professionale (*reskilling*) o processi di inclusione sociale e lavorativa mediante il supporto dei servizi territoriali per le persone a bassa occupabilità, nonché a processi di “ricollocazione collettiva” per coloro che sono rimasti esclusi dal mercato del lavoro in seguito a fenomeni di crisi aziendali⁹⁷⁹.

Ad ogni modo, al fine di rendere concretamente efficace il processo di riforma dei servizi per l’impiego qui contenuto, è altresì necessario che il Programma GOL affronti le carenze strutturali del sistema dei servizi per l’impiego in modo più deciso. Proprio per questo motivo, il successo della misura appare in larga misura condizionato al perseguimento dei due principali obiettivi prefissati (*milestone*): da un lato, l’entrata in vigore dei Decreti Interministeriali necessari per l’approvazione e la definizione delle modalità operative del Programma GOL e dell’intervento complementare noto come “Piano Nuove Competenze” entro il 2021, e, dall’altro lato, l’adozione dei differenti Piani regionali d’implementazione del Programma GOL e la copertura del 10% dei beneficiari complessivi entro il 2022⁹⁸⁰.

A questi si aggiungono inoltre dei *target* specifici da conseguire entro il 2025, quali l’incremento della partecipazione dei giovani al sistema duale (135.000 in più), il raggiungimento degli *standard* essenziali indicati nel programma da parte dell’80% dei Centri per l’impiego in ogni regione e il completamento di tutte le attività del Piano regionale del Programma GOL da parte di almeno 500 strutture⁹⁸¹, nonché la copertura di almeno 3 milioni di potenziali beneficiari del Programma GOL⁹⁸². Interessante in quest’ultimo caso sottolineare come di questi almeno

⁹⁷⁹ In tal senso: L. DE ANGELIS, *Il vaccino e la cura. La formazione dei lavoratori come strumento per il mercato*, in *Il diritto del mercato del lavoro*, n. 3, 2022, p. 618.

⁹⁸⁰ Sul tema: G. BOCCHIERI, E. GOTTI, *Verso l’attuazione di GOL*, in *Nuova Professionalità*, n. 2, 2021, p. 48 ss.

⁹⁸¹ Il quarto *target* specifica, inoltre, il completamento entro il 2022 del 50% delle attività non-infrastrutturali indicate nel relativo Piano regionale di rafforzamento da parte di almeno 250 centri per l’impiego.

⁹⁸² Viene inoltre precisato che il 75% di tali beneficiari dovrà necessariamente comprendere donne, giovani under 30, lavoratori over 55, persone con disabilità e disoccupati di lunga durata.

800.000 beneficiari dovranno essere inclusi in percorsi di formazione, soprattutto in quelli finalizzati all'accrescimento delle competenze digitali (300.000).

Alla luce degli attuali progressi, appare indubbiamente incoraggiante appurare il conseguimento degli obiettivi per il 2021 con l'introduzione del d.i. 5 novembre 2021⁹⁸³ – con il quale vengono disciplinate le modalità operative del Programma GOL e i criteri di stanziamento delle risorse alle Regioni⁹⁸⁴ – e del d.i. 14 dicembre 2021, che prevede l'adozione del Piano nazionale Nuove Competenze (PNNC)⁹⁸⁵. Quest'ultimo si prefigge – nei limiti operativi concessi dall'art. 117 Cost. – la riorganizzazione della formazione dei lavoratori, disoccupati o in transizione lavorativa, tramite una migliore definizione degli standard minimi in termini di *upskilling* e *reskilling*, nonché un complessivo rafforzamento della formazione professionale. Tali finalità vanno in particolare ad interessare la platea dei percettori di sostegni al reddito (NASpI e DIS-COLL, Reddito di Cittadinanza, CIGS, cassa integrazione per cessazione attività, trattamenti in deroga nelle aree di crisi complessa)⁹⁸⁶, ma saranno previste ulteriori iniziative incentrate su giovani (NEET) e adulti con basse competenze e scarsa occupabilità⁹⁸⁷.

⁹⁸³ Cfr. P. A. VARESI, *Il sistema nazionale di servizi per l'impiego e politiche attive del lavoro: aspetti strutturali*, in *Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro*, fasc. 4, 2022, pp. 621-622.

⁹⁸⁴ Vengono in particolare definite le modalità di ripartizione tra le varie Regioni della prima *tranche* di risorse, che vede la suddivisione di 880 milioni di euro sulla base di specifici parametri e quote calcolate sulla base dei beneficiari del Programma GOL (0,4 titolari di NASpI, 0,3 disoccupati, 0,15 percettori di Reddito di cittadinanza, 0,1 beneficiari di CIGS, 0,05 occupati) presenti a livello regionale. Tali risorse vengono comunque erogate nella misura del 75% una volta approvato il Piano regionale GOL da parte di Anpal.

⁹⁸⁵ Cfr. N. DELEONARDIS, *Lavoro autonomo povero e politiche (attive) di contrasto. L'importanza della formazione*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 5, 2022, pp. 958-960.

⁹⁸⁶ Cfr. G. MACHÌ, *Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori: una nuova politica attiva nazionale*, in *Bollettino ADAPT*, n. 10, 15 marzo 2021, p. 2.

⁹⁸⁷ In tal senso, il Piano Nuove Competenze assume la veste di misura di coordinamento e aggiornamento del sistema di formazione da leggersi in sinergia con gli obiettivi perseguiti nel Programma GOL. A tal riguardo: P. A. VARESI, *PNRR e politiche attive del lavoro: Piani attuativi regionali*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, n. 20, 2022, p. 1155; P. A. VARESI, *Una nuova stagione per le politiche attive del lavoro. Le prospettive tra azioni dell'Unione europea e riforme nazionali*, cit., pp. 101-102.

Ad ogni modo, sarà necessario attendere i futuri sviluppi per quanto riguarda il conseguimento dei vari obiettivi target entro il 2025, essendo ancora presto per verificare se le Regioni saranno in grado di rispettare e predisporre gli interventi necessari contenuti nei rispettivi Piani di attuazione regionali per l'approvazione di Anpal⁹⁸⁸. In tal senso, dovranno essere monitorati gli interventi richiesti ai centri per l'impiego circa l'erogazione dei livelli essenziali delle prestazioni e dei servizi (LEP) per il Programma GOL, che dovranno provvedere a raggiungere gli standard di orientamento, formazione, accompagnamento e collocamento dei soggetti beneficiari⁹⁸⁹. In maniera analoga sarà necessario verificare il corretto conseguimento dei *target* 2 e 3, ovvero il coinvolgimento in attività formativa per almeno 880.000 beneficiari (di cui 300.000 in ambito digitale) e il rispetto degli standard minimi definiti nei livelli essenziali del Programma GOL da parte dell'80% dei centri per l'impiego di ogni regione. Proprio per questo motivo, ai fini della corretta attuazione del Programma GOL su base regionale⁹⁹⁰, risulterà indispensabile rafforzare la sinergia tra pubblico e privato e il ruolo attribuito agli enti privati accreditati per l'erogazione delle politiche attive⁹⁹¹, dal momento che il numero di beneficiari coinvolti potrebbe risultare eccessivamente oneroso per i soli 550 centri per l'impiego ad oggi presenti a livello nazionale.

A tal riguardo, appare comunque incoraggiante osservare come la presentazione dei suddetti piani regionali e il raggiungimento della quota minima di beneficiari (secondo *milestone*) sia avvenuta nei tempi previsti dal decreto, dal momento che, secondo le recenti stime di ANPAL sul Programma GOL, il target

⁹⁸⁸ Le Regioni, chiamate a strutturare i Piani regionali GOL entro 60 giorni dall'adozione del d.i. del 5 novembre 2021, dovranno poi attendere la valutazione e il successivo parere di Anpal entro 30 giorni dall'invio.

⁹⁸⁹ Cfr. L. VALENTE, *Gli attori del mercato del lavoro in rapporto diretto con imprese e lavoratori*, cit., p. 639.

⁹⁹⁰ Si veda in merito all'attuazione a livello regionale: M. FAIOLI, M. LUCCISANO, N. CAPPELLAZZO, A. SMILARI, *Tecnofobie nella Missione 5 del PNRR, condizionalità e dovere di lavorare*, in *Federalismi.it*, n. 9, 2023, p. 183 ss.

⁹⁹¹ Anche se al momento il ruolo ricoperto gli enti accreditati del privato non hanno ricevuto un'adeguata valorizzazione nella fase iniziale del Programma GOL.

europeo stabilito a 300.000 beneficiari presi in carico entro la fine del 2022 è stato ormai ampiamente superato⁹⁹².

Tali risultati permettono dunque di poter effettuare un'osservazione preliminare circa le possibili criticità in merito ai nuovi interventi di politica attiva del lavoro contenuti nel Piano nazionale di ripresa e resilienza⁹⁹³, soprattutto in merito ad alcune incertezze insite nella riforma portata avanti dal Programma GOL. Indubbiamente, l'ambizioso processo di riforma dei servizi per l'impiego avanzato nel Programma GOL e i relativi percorsi di reinserimento occupazionale strettamente interconnessi all'accrescimento professionale costituiscono un'apprezzabile novità che, se concretizzata, darebbe forma allo stretto legame sinergico tra l'art. 4 e 35 Cost. spesso richiamato da una parte della dottrina giuslavoristica⁹⁹⁴. Inoltre, gli ambiziosi obiettivi qui prefissati appaiono adeguatamente supportati a livello economico, potendo la misura contare, oltreché sulle risorse del Fondo React-EU, su una cospicua dotazione pari a 4,4 miliardi di euro e ulteriori stanziamenti per il rafforzamento dei Centri per l'impiego (400 milioni, con un investimento aggiuntivo di 200 milioni) e del sistema duale (600 milioni)⁹⁹⁵.

Sono tuttavia la struttura e gli interventi di attuazione del Programma GOL, quali la piena adozione dei differenti piani regionali e la prima presa in carico dei beneficiari primari, a generare maggiori perplessità⁹⁹⁶, essendo il processo di incremento dell'occupabilità mediante interventi di formazione altamente

⁹⁹² In particolare, i soggetti coinvolti sono passati da 175.132 (9 settembre) a circa 709.127 (31 dicembre 2022), garantendo così l'accesso al finanziamento di 4,4 miliardi di euro destinati alla Componente 1 della Missione 5 del PNRR. Si veda: ANPAL, *Programma Gol. Garanzia di occupabilità dei lavoratori*, in *Collana Focus Anpal*, n. 145, 2022, pp. 1-19.

⁹⁹³ Per una panoramica: D. GAROFALO, *Gli interventi sul mercato del lavoro nel prisma del PNRR*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1, 2022, pp. 125-129.

⁹⁹⁴ Cfr. *supra* Capitolo 2, Paragrafo 1.2, p. 89 ss.

⁹⁹⁵ Cfr. R. VICINI, *Le risorse del PNRR per il duale*, in *Nuova Professionalità*, n. 5, 2022, p. 49 ss.

⁹⁹⁶ Sulla necessità di una strategia unitaria: M. FAIOLI, M. LUCCISANO, N. CAPPELLAZZO, A. SMILARI, *Tecnofobie nella Missione 5 del PNRR, condizionalità e dovere di lavorare*, cit., p. 177 ss.

soggettivo e complesso sul piano procedurale⁹⁹⁷. A tal riguardo, viene ad esempio rammentata l'attuale assenza di previsioni circa la tanto attesa implementazione del fascicolo elettronico del lavoratore – previsto all'art. 14 del d. lgs. n. 150/2015 – o sul nodo dell'interoperabilità delle banche dati⁹⁹⁸. La stessa costituzione del sistema informativo unitario delle politiche attive del lavoro⁹⁹⁹ previsto all'art. 13 del d. lgs. n. 150/2015, che garantirebbe un complessivo snellimento nelle procedure burocratiche e nell'erogazione dei servizi stessi, sarà un importante pilastro, seppur di difficile realizzazione, che il Programma GOL dovrà provare a erigere per rendere più snello il processo di presa in carico, formazione e reinserimento¹⁰⁰⁰.

A tal proposito, sorgono spontanee riflessioni in merito alla condizionalità degli interventi formativi previsti, dovendo questi costituire elemento imprescindibile del percorso di reinserimento lavorativo¹⁰⁰¹. A ciò si aggiungono inoltre le possibili criticità derivanti – in forza della competenza concorrente in materia – dall'affidamento dello Stato alle singole Regioni dell'adozione e implementazione dei rispettivi Piani regionali GOL. Del resto, la competenza concorrente Stato-Regioni e l'assenza di un apposito sistema informativo unitario rendono complesso il compito di monitoraggio dei lavori affidato ad Anpal¹⁰⁰². Viene dunque spontaneo domandarsi se una simile regionalizzazione della Programma GOL

⁹⁹⁷ Si veda a tal proposito: L. VALENTE, *Politiche attive del lavoro troppo lente per fare Gol*, in *Lavoce.info*, 8 gennaio 2021.

⁹⁹⁸ In tali termini: S. CIUCCIOVINO, *Professionalità, occupazione e tecnologia nella transizione digitale*, in *Federalismi.it*, n. 9, 2022, p. 146.

⁹⁹⁹ Tale sistema viene implementato sotto la cooperazione integrata di vari enti, tra cui il Ministero del lavoro, le Regioni, l'Anpal, le Pubbliche Amministrazioni, l'Inapp, l'Inps e il Miur.

¹⁰⁰⁰ In simili termini: P. A. VARESI, *Una nuova stagione per le politiche attive del lavoro. Le prospettive tra azioni dell'Unione europea e riforme nazionali*, cit., p. 100.

¹⁰⁰¹ Alla luce della struttura del Programma GOL si pone dunque necessaria una migliore ridefinizione della condizionalità della misura, anche alla luce della complessità e burocraticità tipica dell'ordinamento italiano in materia di politiche del lavoro. Cfr. A. SARTORI, *Transizioni occupazionali e fragilità lavorative: il difficile compito per il diritto del lavoro post-pandemico*, cit., pp. 973-976.

¹⁰⁰² Tale monitoraggio dovrebbe essere inoltre seguito da una fase di affiancamento e tutoraggio di Anpal verso le Regioni che dovessero presentare criticità nell'implementazione dei propri Programmi GOL.

possa garantire omogeneamente in tutto il Paese un servizio di politica attiva del lavoro e in grado di rispondere all'impellente esigenza dell'incremento dell'occupabilità finalizzata al reinserimento lavorativo¹⁰⁰³, ovvero il perseguimento degli obiettivi derivanti dalla lettura congiunta degli artt. 4 e 35 Cost. mediante uno standard uniforme dei livelli essenziali delle prestazioni (LEP).

Altri elementi di criticità sono stati individuati nell'affidamento delle funzioni principali del Programma GOL ai centri per l'impiego, i quali, nonostante i recenti finanziamenti strutturali per l'incremento di organico e risorse, saranno chiamati a adottare un nuovo approccio innovativo ai servizi per l'impiego in tempi celeri. L'enfasi del Programma GOL sull'occupabilità, anziché sull'occupazione, dei lavoratori pare dunque presagire una maggiore attenzione verso l'accrescimento e la riqualificazione professionale da parte dei centri per l'impiego, che dovranno garantire l'accesso a percorsi formativi adeguati alle necessità del sistema produttivo al fine di finalizzare un reale reinserimento lavorativo¹⁰⁰⁴.

In tal senso, il tema stesso della formazione dovrà essere affrontato in modo decisamente proattivo per evitare una mera mappatura delle competenze e dei livelli di occupabilità¹⁰⁰⁵. È da auspicarsi dunque non solo un costante processo di aggiornamento e revisione delle nuove *skills* richieste nel mercato del lavoro, ma anche una maggiore collaborazione con il sistema scolastico e universitario per una migliore definizione dei percorsi formativi e che garantiscano una migliore coincidenza con gli sbocchi professionali effettivamente disponibili. Al fine di rendere realmente efficace il Programma GOL sarà necessario, come tra l'altro indicato tra gli obiettivi chiave stessi della misura, instaurare un rapporto cooperativo tra attori pubblici e privati per l'implementazione delle politiche attive

¹⁰⁰³ In simili termini: L. VALENTE, *Il collegamento tra politiche attive e politiche passive per combattere la spesa pubblica inefficiente: il ruolo chiave del meccanismo di condizionalità e della nozione di offerta congrua*, cit., pp. 480-481.

¹⁰⁰⁴ *Ibid.*

¹⁰⁰⁵ In simili termini: G. MELONI, *PNRR, occupabilità e intelligenza artificiale: il futuro delle politiche attive del lavoro*, in *Bollettino ADAPT*, n. 24, 20 giugno 2022, pp. 3-4.

del lavoro, dal momento che una visione eccessivamente centralizzata potrebbe portare ai medesimi risultati del programma Garanzia Giovani¹⁰⁰⁶.

Ad ogni modo, nonostante le iniziali criticità e le domande sul funzionamento degli interventi di ricollocamento ancora in attesa di risposta, non si può che accogliere con cauto ottimismo la maggiore attenzione al tema delle transizioni occupazionali e della ricollocazione dei lavoratori contenuto nel Programma GOL. Tale intervento, da leggersi in combinato con il rifinanziamento del Fondo Nuove Competenze e del Piano Nuove Competenze, si prefissa infatti mediante precisi interventi personalizzati l'obiettivo di rafforzare l'occupabilità dei lavoratori in stato di disoccupazione e il tessuto socioeconomico in una logica di maggiore competitività e produttività del Paese¹⁰⁰⁷. Del resto, il Programma GOL si contraddistingue – al netto del rischio di un appesantimento burocratico – per una maggiore organicità dei servizi per l'impiego e una migliore sinergia con gli interventi di accrescimento e riqualificazione professionale, andando gradualmente a rafforzare l'implementazione della logica dei mercati transizionali del lavoro almeno per i soggetti maggiormente a rischio di disoccupazione permanente¹⁰⁰⁸.

1.3 La condizionalità dell'accrescimento e della riqualificazione professionale negli accordi di espansione, ricollocazione e transizione occupazionale

Una lettura del processo di riordino degli ammortizzatori sociali e di riforma delle politiche attive del lavoro avviato sotto il segno del PNRR¹⁰⁰⁹ permette di

¹⁰⁰⁶ Cfr. G. IMPELLIZZIERI, M. TIRABOSCHI, *Le politiche attive che non ci sono: di chi è la colpa? A proposito di sindacato, mercato del lavoro e occupazione*, in *Bollettino ADAPT*, n. 19, 16 maggio 2022, p. 2.

¹⁰⁰⁷ Cfr. G. MELONI, *PNRR, occupabilità e intelligenza artificiale: il futuro delle politiche attive del lavoro*, cit., p. 3.

¹⁰⁰⁸ Si veda: J. SARACCHINI, *Il programma GOL: un nuovo sistema per supportare le transizioni occupazionali*, in *Nuova Professionalità*, n. 5, 2021, pp. 50-54.

¹⁰⁰⁹ Cfr. C. GAROFALO, *Le politiche per l'occupazione tra aiuti di Stato e incentivi in una prospettiva multilivello*, cit., p. 348 ss.; L. VALENTE, *Il collegamento tra politiche attive e politiche passive per combattere la spesa pubblica inefficiente: il ruolo chiave del meccanismo di condizionalità e della nozione di offerta congrua*, cit., p. 479.

osservare una maggiore valorizzazione del principio di condizionalità nel ricorso ai suddetti interventi, i cui beneficiari vengono coinvolti più attivamente nella collaborazione alle varie iniziative previste per agevolare il reinserimento lavorativo¹⁰¹⁰. A tal riguardo, è possibile osservare un ulteriore rafforzamento della componente formativa anche all'interno degli accordi di ricollocamento e transizione occupazionale, che da aspetto secondario si è configurata sempre più come elemento condizionale¹⁰¹¹.

In particolare, tale fenomeno era già osservabile durante il processo di revisione del contratto di solidarietà espansiva ex art. 41 del d.lgs. n. 148/2015¹⁰¹², che – oltre alla riscrittura e proroga sperimentale al biennio 2019-2020 ad opera dell'art. 26 della l. n. 58/2019 (c.d. “Decreto Crescita”)¹⁰¹³ – ha trovato una nuova formulazione come contratto di espansione interprofessionale con l'art. 1, comma 349, della Legge di Bilancio 2021¹⁰¹⁴. In tale connotazione, è stato previsto che, in caso di impossibilità alla finalizzazione dei relativi prepensionamenti, i suddetti accordi tra

¹⁰¹⁰ In merito alla ricostruzione circa la condizionalità nelle politiche attive del lavoro, si rimanda *ex plurimis* a: A. SARTORI, *La condizionalità tra coercizione ed empowerment del disoccupato*, in *Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro*, fasc. 4, 2022, p. 735 ss.; C. GARBUJO, *Politiche del lavoro e condizionalità*, cit., p. 43 ss.; L. TASCHINI, *I diritti sociali al tempo della condizionalità*, cit., p. 153 ss.

¹⁰¹¹ A tal riguardo: T. TREU, *Patto per il lavoro, contrattazione collettiva e PNRR*, in *Diritti Lavori Mercati*, n. 1, 2022, pp. 27-29.

¹⁰¹² Sul tema: D. GAROFALO, *Il contratto di solidarietà espansiva*, in E. BALLETTI, D. GAROFALO (a cura di), *La riforma della Cassa Integrazione nei Jobs Act 2*, Bari, Cacucci, 2016, p. 347 ss.

¹⁰¹³ In merito al contratto di espansione in seguito al decreto crescita, si vedano: M. SQUEGLIA, *La natura “polimorfa” del nuovo contratto di espansione: la risposta legislativa alla trasformazione digitale e all'Industria 4.0*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 3, 2020, pp. 589-604; V. FILÌ, *Il lavoro nel “decreto crescita”*, in *il Lavoro nella giurisprudenza*, n. 12, 2019, pp. 1077-1087; M. CORTI, A. SARTORI, *L'eutanasia del contratto di solidarietà espansiva: il nuovo contratto di espansione*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 3, III, 2019, p. 132 ss.

¹⁰¹⁴ A tal riguardo: M. FAIOLI, *Il contratto di espansione nell'ambito del piano Next Generation EU e delle relazioni industriali italiane*, in *Federalismi.it*, n. 13, 2021, pp. 140-161. C. CARCHIO, *Il contratto di espansione*, in S. CIUCCIOVINO, D. GAROFALO, A. SARTORI, M. TIRABOSCHI, A. TROJSI, L. ZOPPOLI (a cura di), *Flexicurity e mercati transizionali del lavoro. Una nuova stagione per il diritto del mercato del lavoro?*, Bergamo, ADAPT University Press, 2021, pp. 164-182.

le associazioni datoriali e sindacali rivolti alle imprese con 500 dipendenti¹⁰¹⁵ dovessero prevedere all'interno del piano di riconversione aziendale anche un accurato percorso di accrescimento e riqualificazione dei dipendenti momentaneamente posti in CIGS. Tale approccio è stato poi confermato dall'art. 1, comma 215, della legge. n. 234/2021¹⁰¹⁶, che ha abbassato il requisito dimensionale a 50 dipendenti e confermato l'obbligo di sottoscrizione di un apposito piano di formazione certificata da terzi e contenente gli obiettivi dell'impresa, il fabbisogno professionale e le modalità di svolgimento di tali percorsi¹⁰¹⁷.

Ad ogni modo, la rilevanza della formazione dei lavoratori nel processo di inserimento e reinserimento lavorativo si è inoltre recentemente riaffermata con la Legge di Bilancio 2022¹⁰¹⁸, essendo qui passata da elemento secondario a vincolo di condizionalità per la fruizione degli ammortizzatori sociali straordinari. Come previsto dall'art. 25-ter del d.lgs. n. 148/2015, infatti, i beneficiari di integrazioni salariali straordinarie devono partecipare – pena la decurtazione o perdita delle suddette integrazioni salariali, in assenza di giustificato motivo – alle varie iniziative di accrescimento e riqualificazione professionale per «mantenere o sviluppare le competenze in vista della conclusione della procedura di sospensione o riduzione dell'attività lavorativa e in connessione con la domanda di lavoro espressa dal territorio».

In tale prospettiva, l'art. 1, comma 200 della l. n. 234/2021 ha previsto l'aggiunta dell'art. 22-ter al d.lgs. n. 148/2015, ampliando così le ipotesi di deroga sulla durata massima della CIGS¹⁰¹⁹. In questo modo, «al fine di sostenere le

¹⁰¹⁵ Rivolto anche alle imprese con 250 dipendenti nel caso di prepensionamenti attuati per i lavoratori a cui mancano meno di 60 mesi dalla pensione.

¹⁰¹⁶ Per una recente analisi sul tema: M. DALLA SEGA, *Il contratto di espansione tra riforme e prassi applicativa: una rassegna ragionata*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1, 2022, p. 206 ss.

¹⁰¹⁷ Cfr. D. GAROFALO, *Gli interventi sul mercato del lavoro nel prisma del PNRR*, cit., p. 156.

¹⁰¹⁸ Si veda: L. CASANO, *Formazione continua e transizioni occupazionali*, in *Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro*, fasc. 4, 2022, pp. 674-679.

¹⁰¹⁹ Al fine di incentivare la ricollocazione viene previsto un incentivo economico per le imprese che assumano lavoratori impegnati nel percorso formativo (o al termine di esso) previsto dall'accordo di transizione occupazionale, ovvero un contributo del 50% dell'integrazione CIGS ancora non fruita per la stipula di un contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato.

transizioni occupazionali all'esito dell'intervento straordinario di integrazione salariale», il legislatore ha disposto un ulteriore trattamento di integrazione salariale straordinaria nel limite delle dodici mensilità per le imprese con più di quindici dipendenti che sia destinato al recupero occupazionale dei dipendenti a rischio disoccupazione, dando così forma ai c.d. “accordi di transizione occupazionale”.

Tale misura si affianca dunque all'art. 22-*bis* – riguardante la proroga dell'accesso alla CIGS in caso di riorganizzazione e crisi aziendale di imprese dalla rilevanza economica strategica, regionale o nazionale, e afflitte da gravi problematiche occupazionali – e all'accordo di ricollocazione previsto all'art. 24-*bis*, che, al fine di prevenire la risoluzione del rapporto al termine del trattamento CIGS dovuto a crisi aziendale senza recupero occupazionale, prevede la sottoscrizione di un piano di ricollocazione dei lavoratori a rischio per l'accesso anticipato all'assegno di ricollocazione. In questo modo, viene reso ancor più ampio il quadro delle misure di ricollocazione e il nesso funzionale con la formazione¹⁰²⁰.

Nel quadro delle misure per la transizione digitale e verde viene dunque incentivata la stipula di accordi sindacali finalizzati a evitare il licenziamento dei dipendenti in regime di integrazione salariale straordinaria per crisi o riorganizzazione grazie alla realizzazione di transizioni occupazionali nell'ambito del Programma GOL. A questi verrà garantita una maggiore durata della CIGS a patto che venga previsto un percorso di accrescimento o riqualificazione professionale – finanziato dall'impresa anche mediante ricorso ai Fondi Interprofessionali e, nel caso, cofinanziato dalla Regione – disposto al fine di garantire la rioccupazione dei dipendenti individuati. Interessante osservare a tal riguardo come la mancata partecipazione dei lavoratori ai relativi percorsi formativi sarà motivo di sospensione dell'integrazione salariale, dando così una rilevanza centrale all'elemento formativo per l'accordo di transizione occupazionale.

In questo modo, i titolari di CIGS per l'accordo di transizione occupazionale potranno dunque rientrare tra i beneficiari primari del Programma GOL, in quanto soggetti bisognosi di accedere ai percorsi formativi e alla profilazione per il

¹⁰²⁰ Cfr. P. A. VARESI, *Una nuova stagione per le politiche attive del lavoro. Le prospettive tra azioni dell'Unione europea e riforme nazionali*, cit., p. 107-110.

ricolloccamento¹⁰²¹. L'assolvimento della componente formativa diviene pertanto strettamente condizionale alla fruizione delle ulteriori mensilità di integrazione salariale, ponendo così a carico del lavoratore la responsabilità nell'adempimento dell'onere di formazione. Inoltre, al fine di incentivare il sistema di ricollocazione e transizione occupazionale, viene previsto un meccanismo di incentivazione economica che premia in maggior misura le assunzioni dei lavoratori avvenute nei primi mesi del percorso formativo. Al fine di incentivare la ricollocazione viene infatti garantito un incentivo economico per le imprese che assumono lavoratori impegnati nel percorso formativo (o al termine di esso) previsto dall'accordo di transizione occupazionale, ovvero un contributo del 50% dell'integrazione CIGS ancora non fruita per la stipula di un contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato.

In tale prospettiva, sebbene gli interventi di riforma delle politiche attive del lavoro e di riordino degli ammortizzatori sociali abbiano portato ad una specie di "affollamento normativo"¹⁰²² per quanto riguarda il tema della ricollocazione e delle transizioni occupazionali, gli interventi previsti agli artt. 22-*bis*, 22-*ter* e 24-*bis* del d.lgs. n. 148/2015 intendono intercettare esigenze presenti nel mercato del lavoro tra loro simili con appositi approcci *ad hoc*. In ogni caso, al netto della possibile confusione che può derivare dalle sottili distinzioni tra le varie fattispecie prese in analisi, appare incoraggiante osservare come in tutte queste ipotesi l'elemento dell'accrescimento e della riqualificazione professionale assuma una centralità sempre maggiore. La condizionalità della formazione quale elemento imprescindibile per la stipula di tali accordi, tanto di espansione che di ricolloccamento o transizione occupazionale, induce infatti a sperare in quell'intreccio tra politiche attive del lavoro e tutela della professionalità che deve

¹⁰²¹ Similmente: L. VALENTE, *Transizioni occupazionali, politiche attive del lavoro e ruolo del sindacato nell'era del Governo Draghi*, in *Bollettino ADAPT*, n. 7, 21 febbraio 2022, pp. 3-4.

¹⁰²² In tali termini: P. A. VARESI, *Una nuova stagione per le politiche attive del lavoro. Le prospettive tra azioni dell'Unione europea e riforme nazionali*, cit., p. 107-108.

potersi concretizzare sempre più per poter dare forma all'approccio dei mercati transizionali del lavoro¹⁰²³.

2. Il diritto individuale alla formazione continua del lavoratore nella negoziazione collettiva

In base ai recenti sviluppi nell'ordinamento italiano, gli strumenti per l'esercizio del diritto alla formazione continua dei lavoratori sembrerebbero starsi gradualmente affermando in una connotazione generalizzata tanto nella dimensione del rapporto lavorativo, quanto in quella del mercato del lavoro, seppur ancora non riferita al lavoratore in quanto persona ma legata a una specifica platea di destinatari (dipendente subordinato, studente-lavoratore, beneficiari di indennità di disoccupazione, ecc.) o azionabile solamente in determinate circostanze (modifiche al contenuto del contratto, disponibilità di bandi o *voucher* aziendali per la formazione, elemento dei percorsi di reinserimento). Nonostante la pluralità di mezzi ormai presenti per garantire individualmente la formazione continua, quali i permessi di studio, i congedi formativi o i fondi interprofessionali sulla base delle risorse aziendali, fatica ancora ad affermarsi una dimensione personale di tale diritto e legata al lavoratore.

Per questo motivo, si prospetta come necessario un intervento volto a riconoscere il diritto alla formazione in chiave soggettiva¹⁰²⁴, ovvero socialmente garantito e liberamente impiegabile nel mercato del lavoro tanto in stato di occupazione che di disoccupazione¹⁰²⁵. L'effettivo riconoscimento su base individuale¹⁰²⁶ andrebbe infatti, oltre a responsabilizzare la forza lavoro

¹⁰²³ Cfr. L. CASANO, *Transizione ecologica e riqualificazione dei lavoratori: vincoli del quadro giuridico-istituzionale e prospettive evolutive nell'ottica dei mercati transizionali del lavoro*, cit., pp. 14-47.

¹⁰²⁴ In tal senso: B. CARUSO, R. DEL PUNTA, T. TREU, *Manifesto per un Diritto del lavoro sostenibile*, cit., pp. 33-34.

¹⁰²⁵ Similmente: INAPP, *Rapporto INAPP 2021. Lavoro, formazione e società in Italia nel passaggio all'era post Covid-19*, Soveria Mannelli, Rubbettino, 2021, p. 204.

¹⁰²⁶ Cfr. M. COSTA, *Diritto soggettivo alla formazione continua e nuovo agire lavorativo tra IA e robotica*, in *Formazione, lavoro, persona*, n. 37, XII, 2022, p. 28.

nell'accrescimento delle proprie competenze, a garantirne una migliore azionabilità, aspetto su cui l'ordinamento italiano – a causa della tradizionale concezione differenziata nell'accesso alla formazione tra occupati e disoccupati e sulla base della sussistenza di determinati requisiti – fatica ancora ad intervenire per garantire una simile tutela della professionalità.

In tale prospettiva, tra le recenti esperienze contrattuali a livello nazionale solamente alcune hanno iniziato a contemplare la formazione continua quale diritto individuale del lavoratore funzionale all'accrescimento professionale – inteso quale mezzo per colmare le lacune a livello di competenze – e all'aumento della competitività delle imprese grazie a una migliore adattabilità con i nuovi modelli organizzativi e produttivi¹⁰²⁷. Ancora pochi sono i casi in cui viene esplicitamente richiamata la natura di diritto soggettivo¹⁰²⁸, sebbene ad oggi l'investimento nella professionalità di dipendenti venga considerato in numerosi contratti come strumento fondamentale per contrastare il disallineamento delle competenze e migliorare l'efficienza delle imprese. Tra questi è doveroso ricordare il riconoscimento di un diritto soggettivo alla formazione dei lavoratori in ottica proattiva nel CCNL dei Metalmeccanici per il settore privato, per quanto un riconoscimento in tal senso si presenti anche nel rinvio del Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale alla stagione dei rinnovi contrattuali nei vari comparti del pubblico¹⁰²⁹.

Pertanto, nonostante in Italia non si possa ancora annoverare un concreto diritto individuale alla tutela della professionalità che garantisca formazione continua a tutti i soggetti in età lavorativa e che vada oltre lo *status* occupazionale, le esperienze contrattuali che ne riconoscono la dimensione soggettiva all'interno del rapporto di lavoro iniziano ormai a prendere forma. Al netto della portata intrinsecamente più limitata dell'intervento contrattuale rispetto a quello di legge, è possibile tenere conto dell'inserimento di tale diritto come clausola nei contratti

¹⁰²⁷ Cfr. F. NARDELLI, C. MAZZANTI, *La sfida ai tradizionali sistemi di classificazione del personale e allo ius variandi lanciata dalla rivoluzione tecnologica e accelerata dalla pandemia*, cit., p. 2.

¹⁰²⁸ A tal riguardo: INAPP, *Rapporto INAPP 2021. Lavoro, formazione e società in Italia nel passaggio all'era post Covid-19*, cit., pp. 197-205.

¹⁰²⁹ Cfr. *infra* Capitolo 3, Paragrafo 2.2, p. 269 ss.

collettivi nazionali come un primo passo avanti verso una formale attribuzione di tale riconoscimento per tutti i lavoratori, sperando che questo venga successivamente implementato con un altrettanto solido rafforzamento per i disoccupati¹⁰³⁰.

È dunque auspicabile che le stagioni dei rinnovi contrattuali, tanto per il settore privato che per quello pubblico, diano seguito a una maggiore individualizzazione del diritto alla formazione continua, portandone così l'effettivo riconoscimento almeno alla totalità degli occupati. Del resto, in base al quindicesimo report periodico del CNEL sui contratti collettivi nazionali di lavoro vigenti, l'archivio nazionale dei CCNL¹⁰³¹ conta ad oggi 940 contratti collettivi del settore privato sul totale dei 1.010 registrati¹⁰³², 563 dei quali già scaduti (59.9%), situazione che dovrebbe far riflettere e spingere con maggiore insistenza verso la definizione di nuove piattaforme di discussione che prevedano una maggiore valorizzazione dell'accrescimento professionale quale diritto e forma di tutela del lavoratore.

2.1 L'esordio del diritto soggettivo alla formazione nella contrattazione collettiva: la spinta propulsiva del CCNL Metalmeccanici 2017-2019

All'interno del sistema delle relazioni industriali è possibile osservare ormai da molti anni «la tradizionale sensibilità delle parti collettive per la formazione continua degli occupati»¹⁰³³, le quali individuano nella valorizzazione delle competenze una soluzione sia per colmare il fabbisogno professionale, sia per

¹⁰³⁰ In tal senso: INAPP, *Rapporto INAPP 2022. Lavoro e formazione: l'Italia di fronte alle sfide del futuro*, cit., p. 144.

¹⁰³¹ L'Archivio dei contratti collettivi nazionali di lavoro del CNEL, istituito ex art. 17 della l. n. 936/1986, ha previsto con l'introduzione l'art. 16-*quater* della l. n. 120/2020 l'associazione di un codice alfanumerico unico ai contratti collettivi nazionali per garantirne identificazione e monitoraggio costante.

¹⁰³² Si veda: S. SPATTINI, M. TIRABOSCHI, *La crescita patologica del numero dei contratti collettivi nazionali tra narrazione e realtà*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3, 2022, p. 934 ss.

¹⁰³³ Così: A. LEVI, *La trasformazione digitale ed organizzativa del lavoro e il rilancio dei processi di apprendimento permanente del lavoratore*, in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, n. 3, 2021, p. 662.

garantire una migliore efficienza dei nuovi modelli produttivi e organizzativi del lavoro¹⁰³⁴. Del resto, la necessità di definire forme di accrescimento delle competenze fa da sempre parte del processo di adattamento richiesto alle imprese dall'evoluzione tecnologica¹⁰³⁵, che in seguito all'accelerazione dei processi di digitalizzazione ha spinto per una maggiore centralità delle misure di valorizzazione professionale all'interno del tessuto delle relazioni industriali¹⁰³⁶.

Tale esigenza è stata inoltre accresciuta dalla recente emergenza pandemica, avendo questa agito da “acceleratore del cambiamento” e richiesto alle parti sociali di definire un sistema di relazioni industriali maggiormente cooperativo e coeso al fine di rafforzare la professionalità dei lavoratori e garantire una più agevole transizione digitale¹⁰³⁷. Il contesto di trasformazione odierno richiede infatti una maggiore autonomia collettiva, essendo quest'ultima «unanimente considerata dalla dottrina la naturale e più efficiente autorità di governo delle problematiche connesse al concetto di professionalità, alla sua retribuzione e tutela, anche nella sua dimensione dinamica, all'interno del rapporto di lavoro»¹⁰³⁸.

In tale prospettiva, un chiaro esempio dalla forte portata innovativa può essere riscontrato nel CCNL per il settore dell'industria metalmeccanica e dell'installazione di impianti¹⁰³⁹ siglato da Federmeccanica e Assital insieme alle

¹⁰³⁴ Se da un lato, infatti, la previsione dei permessi di studio e dei congedi formativi hanno costituito una forma di accesso alla formazione principalmente a iniziativa dei lavoratori, dall'altro lato la formazione continua mediante fondi interprofessionali ha visto l'edificazione di un meccanismo basato sulle esigenze di professionalità delle imprese.

¹⁰³⁵ Cfr. C. VALSEGA, *Perché è sempre più importante parlare di formazione continua*, in *Bollettino speciale ADAPT*, n. 4, 10 aprile 2017, pp. 1-3.

¹⁰³⁶ Cfr. J. C. VILLALÓN, *Le trasformazioni delle relazioni industriali di fronte alla digitalizzazione dell'economia*, cit., pp. 463 ss.; G. R. SIMONCINI, *L'incidenza della rivoluzione digitale nella formazione dei lavoratori*, cit., p. 39 ss.

¹⁰³⁷ Si permetta in tal sede di rinviare a: C. VALENTI, *La valorizzazione della professionalità nel post-pandemia: nuove opportunità per il dialogo sociale*, cit., pp. 24-26.

¹⁰³⁸ Così: F. D'ADDIO, *La tutela e lo sviluppo della professionalità nella più recente contrattazione collettiva*, cit., p. 74.

¹⁰³⁹ A tal riguardo: C. DELL'ARINGA, *Come cambieranno i contratti nazionali di lavoro*, in *Lavoce.info*, 21 gennaio 2016, p. 1 ss.; T. TREU, *Intesa unitaria per il rinnovo del contratto dei metalmeccanici*, in *Guida al Lavoro*, n. 49, 2016, p. 20 ss.; M. TIRABOSCHI, F. SEGHEZZI, I.

organizzazioni di Fim-Cisl, Fiom-Cgil e Uilm-Uil in data 26 novembre 2016¹⁰⁴⁰, avendo questo riconosciuto a oltre 1,6 milioni di lavoratori maggiori garanzie in ambito formativo.

Il rinnovo contrattuale per il 2017-2019 del CCNL Metalmeccanici ha infatti introdotto all'art. 7, sez. IV, del Titolo VI – alla luce della rilevanza del ruolo dell'accrescimento professionale per la valorizzazione dei lavoratori e l'incremento delle competitività delle imprese – un “diritto soggettivo alla formazione continua”¹⁰⁴¹, descritto dalle parti non solo come «un valore condiviso la cui realizzazione rappresenta un impegno partecipativo», ma anche quale «fattore necessario per fronteggiare i cambiamenti relativi alla trasformazione del lavoro introdotti dalle innovazioni tecnologiche di processo e di prodotto in considerazione soprattutto del recupero del *gap* delle competenze digitali»¹⁰⁴².

2.1.1 La rilevanza delle 24 ore pro-capite nel CCNL Metalmeccanici

In tal senso, è venuto dunque a delinearsi con maggiore chiarezza il nesso fisiologico tra progresso tecnologico e valorizzazione dell'accrescimento professionale dei lavoratori mediante il riconoscimento di un «diritto di nuova generazione, espressivo di un post-fordismo intelligente e di sapore quasi trentiniano»¹⁰⁴³, che consiste nel riconoscimento di 24 ore triennali per i lavoratori

ARMAROLI, *Il patto della fabbrica, note sul rinnovo dei metalmeccanici*, in *Guida al Lavoro*, n. 49, 2016, p. 12 ss.

¹⁰⁴⁰ La cui versione finale è stata poi sottoscritta il 20 luglio 2017 a seguito di ulteriori integrazioni.

¹⁰⁴¹ Cfr. A. MARESCA, *Il rinnov(ament)o del contratto collettivo dei meccanici: c'è ancora un futuro per il contratto collettivo nazionale di categoria*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 156, vol. 4, 2017, p. 720.

¹⁰⁴² Come definito all'art. 6, sez. I del suddetto contratto.

¹⁰⁴³ Così: R. DEL PUNTA, *Il CCNL metalmeccanico: un rinnovo di respiro strategico*, in *IPSOA. Professionalità Quotidiana*, 17 dicembre 2016, p. 4. Similmente F. SEGHEZZI, M. TIRABOSCHI, *Metalmeccanici, un'intesa che apre la strada alla quarta rivoluzione industriale*, in *Bollettino speciale ADAPT*, n. 12, 29 novembre 2016, p. 2, laddove viene definito come «diritto post moderno alla formazione».

a tempo indeterminato da dedicare all'acquisizione di competenze gestionali, tecniche, linguistiche, informatiche o trasversali¹⁰⁴⁴.

Al contempo, onde evitare che le problematiche organizzative delle imprese vanifichino tale conquista, è stato garantito il finanziamento fino a 24 ore pro-capite di attività formative a scelta del dipendente – nella soglia massima di 2/3 a carico dell'impresa (importo massimo di 300 euro) – per i lavoratori a tempo indeterminato non ancora coinvolti entro il terzo anno nella suddetta formazione aziendale¹⁰⁴⁵. In questo modo si è così configurato un diritto esercitabile dal singolo per le attività formative erogate dagli appositi enti accreditati e promosse dall'impresa o comunque riguardanti competenze spendibili in ambito lavorativo.

In tale prospettiva, al fine di garantire l'acquisizione di conoscenze spendibili nel contesto lavorativo e colmare eventuali lacune in materia di fabbisogno professionale, le parti hanno dunque inteso dare maggiore centralità alla formazione dei lavoratori nell'ottica di tutela intrinseca nel rapporto di lavoro, soprattutto alla luce delle nuove tecnologie tipiche dell'Industria 4.0 che richiedono una sinergia sempre migliore tra uomo e macchine (*smart factory*)¹⁰⁴⁶. Sebbene sia doveroso riconoscere al CCNL Metalmeccanici il pregio di aver finalmente riconosciuto un "diritto soggettivo alla formazione continua" a ogni lavoratore metalmeccanico a tempo indeterminato, «il concreto esercizio di questo diritto dipenderà in buona misura dalla "infrastruttura" progettuale predisposta da queste commissioni paritetiche»¹⁰⁴⁷. Ad ogni modo, la contrattazione aziendale ha già iniziato a dare seguito all'attuazione di tali previsioni introdotte dal CCNL Metalmeccanici

¹⁰⁴⁴ In base alle modalità concordate da Fondimpresa per i progetti aziendali, territoriali o settoriali. In ogni caso, non risulta possibile qui comprendere la formazione in materia di sicurezza obbligatoria *ex art. 37 del d.lgs. n. 81/2008*.

¹⁰⁴⁵ Cfr. I. ARMAROLI, *Rinnovo metalmeccanica: i punti qualificanti*, in *Bollettino speciale ADAPT*, n. 12, 29 novembre 2016, p. 3.

¹⁰⁴⁶ Cfr. F. LIUZZI, *Metalmeccanici. La formazione continua? È un investimento strategico*, in *Il diario del lavoro*, 15 novembre 2018.

¹⁰⁴⁷ Cfr. V. BAVARO, *Il contratto nazionale dei metalmeccanici 2016: una prospettiva sulle relazioni industriali italiane*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 156, vol. 4, 2017, p. 734.

mediante differenti modalità¹⁰⁴⁸, concordando specifiche disposizioni in merito a durata, contenuti ed erogazione.

2.1.2 Il consolidamento del diritto soggettivo alla formazione dei lavoratori nel rinnovo del CCNL Metalmeccanici 2022-2024

L'impegno qui assunto dalle parti sociali è stato poi successivamente confermato dall'accordo interconfederale del 9 marzo 2018 sottoscritto da Confindustria con Cgil, Cisl e Uil, che in merito alla tematica dell'accrescimento professionale ha richiesto che «la competitività del sistema produttivo e delle imprese si fondi sempre più sul patrimonio di competenze delle lavoratrici e dei lavoratori», nonché nel c.d. “Accordo formazione 4.0” del 5 luglio 2018 volto a migliorare la condivisione dei piani formativi per le imprese prive di RSA¹⁰⁴⁹.

Ciononostante, è con il rinnovo contrattuale del CCNL Metalmeccanici del 5 febbraio 2021¹⁰⁵⁰ che si assiste a una maggiore valorizzazione del diritto soggettivo alla formazione continua dei lavoratori, dal momento che tale istituto contrattuale è stato esteso con il rinnovo del 2022-2024 anche ai lavoratori a tempo determinato (con contratto di lavoro di almeno nove mesi) e a coloro che rientrano a lavoro dopo un'assenza continuativa di almeno sei mesi (o i cinque mesi per il congedo di maternità). Sempre in merito alle novità rispetto al CCNL del 2017-2019, viene data una maggiore attenzione ai temi della transizione digitale ed ecologica – ritenuti quali ambito di intervento chiave per le azioni formative – e garantita una

¹⁰⁴⁸ Sul tema si veda l'analisi in: L. IMBERTI, S. MOIA, *Ccnl metalmeccanici 2016 e contrattazione aziendale: un tentativo di tipizzazione*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 167, vol. 3, 2020, pp. 493-496.

¹⁰⁴⁹ A questi è seguito poi un successivo intervento del 12 luglio 2018 da parte della Commissione nazionale per la formazione professionale e l'apprendistato, che ha cercato di definire con maggiore chiarezza le aree principali di intervento per le azioni formative nel settore metalmeccanico.

¹⁰⁵⁰ Per una panoramica sui contenuti dell'accordo: T. TREU (a cura di), *Commentario al contratto collettivo dei metalmeccanici*, Torino, G. Giappichelli, 2022; G. ZILIO GRANDI (a cura di), *Commentario al CCNL Metalmeccanici 5 febbraio 2021*, Torino, G. Giappichelli, 2022; P. MASCIOCCHI, *CCNL Metalmeccanici*, II ed., Santarcangelo di Romagna, Maggioli, 2021.

portabilità delle ore non usufruite negli anni precedenti, consentendone così la fruizione anche negli anni successivi entro il limite del 31 dicembre 2021¹⁰⁵¹.

Interessante, inoltre, la questione delle modalità di erogazione – estesa mediante differenti canali¹⁰⁵² – e dell’organizzazione operativa¹⁰⁵³, che mira alla creazione di un sistema *best practice* nella condivisione dei piani formativi¹⁰⁵⁴ anche mediante la definizione di una piattaforma unica nazionale tramite la quale erogare attività formativa¹⁰⁵⁵ e l’offerta di pillole formative, nonché l’utilizzo della tecnologica *blockchain* al fine di pianificare, validare e registrare la formazione svolta¹⁰⁵⁶. In tal senso, acquisisce una notevole rilevanza la piattaforma MetApprendo, portale per la formazione continua dei lavoratori metalmeccanici basato sulla tecnologia *blockchain* e finanziato mediante un contributo delle imprese di 1,50 euro per ogni dipendente. Tale sistema, oltre a configurarsi come un primo caso di “*social blockchain*”¹⁰⁵⁷, sembra infatti coniugare il modello del libretto formativo del cittadino con quello del fascicolo elettronico del lavoratore, dando vita a un *dossier* individuale per l’erogazione dell’attività di formazione ai

¹⁰⁵¹ Cfr. A. MOSTARDA, *Formazione professionale*, in G. ZILIO GRANDI (a cura di), *Commentario al CCNL Metalmeccanici 5 febbraio 2021*, Torino, G. Giappichelli, 2022, pp. 123-131.

¹⁰⁵² La formazione può avvenire secondo differenti modalità, tra cui *training on the job*, formazione a distanza con autoapprendimento, *e-learning*, *coaching* o affiancamento di un tutor, attività in aula, corsi svolti internamente o esternamente all’impresa o attività seminariale e di *workshop*.

¹⁰⁵³ Rimessa comunque ad un apposito Protocollo inerenti ai Servizi per la Formazione.

¹⁰⁵⁴ Cfr. G. MACHÌ, *Diritto alla formazione e formazione continua*, in *Bollettino speciale ADAPT*, n. 1, 25 febbraio 2021, pp. 1-5.

¹⁰⁵⁵ A tal riguardo, viene poi previsto un contributo aziendale *una tantum* pari 1,50 euro per lavoratore gestito dalla Commissione nazionale per la formazione professionale e l’apprendistato. Cfr. D. PORCHEDDU, A. ZOPPO, *Mercato del lavoro e formazione*, in *Bollettino speciale ADAPT*, n. 1, 25 febbraio 2021, pp. 1-5.

¹⁰⁵⁶ Cfr. L. CASANO, *Ripensare il “sistema” delle politiche attive: l’opportunità (e i rischi) della transizione ecologica*, cit., p. 1012.

¹⁰⁵⁷ Per un approfondimento si veda: S. CIUCCIOVINO, A. TOSCANO, M. FAIOLI, *MetApprendo. Il primo caso di social blockchain su larga scala. Formazione continua, contrattazione collettiva e aspetti di innovazione digitale*, in *Federalismi.it*, n. 4, 2023, p. 182 ss.

lavoratori appartenenti alle imprese aderenti¹⁰⁵⁸. In particolare, tale fascicolo digitale si assume il compito non solo di organizzare i canali e le modalità di formazione ad organizzare mediante un portale unico, ma anche di certificare i saperi acquisiti grazie alle funzionalità della tecnologia *blockchain*¹⁰⁵⁹.

Sempre in merito al rinnovo contrattuale del CCNL Metalmeccanici, è infine osservabile una migliore funzionalità tra il diritto soggettivo alla formazione continua e il nuovo sistema di inquadramento, che passa dalle categorie contrattuali a una suddivisione basata sui ruoli con l'obiettivo di graduare valore economico e contenuto professionale¹⁰⁶⁰. Questi ultimi vengono distinti in particolare secondo ordine di professionalità crescente dalla D alla A – divisi in operativi (D1-D2), tecnico-specifici (C1-C3), specialistici e gestionali (B1-B3) e ruoli di gestione del cambiamento e innovazione (A1)¹⁰⁶¹ – e costituiscono indubbiamente un modello innovativo di riclassificazione sulla base del grado di autonomia e responsabilità associato alla prestazione lavorativa, potendo in questo modo l'attività formativa scelta dai lavoratori determinare un allineamento e passaggio ai nuovi ruoli operativi.

In definitiva, sebbene ad oggi restino ancora alcuni nodi operativi o criticità circa le modalità di fruizione di tale diritto soggettivo, appare comunque innovativo e rilevante «che il soddisfacimento di un fabbisogno di adattamento delle capacità in funzione del ruolo ricoperto del lavoratore venga considerato come prerequisito

¹⁰⁵⁸ La piattaforma MetApprendo conta al momento oltre un milione e mezzo di lavoratori per più di novecentomila imprese. Sul tema si veda anche: S. RIZZOTTI, *Formazione aziendale: il fondo MetApprendo*, in *Bollettino ADAPT*, n. 36, 18 ottobre 2021, pp. 1-4.

¹⁰⁵⁹ Cfr. S. CIUCCIOVINO, *La formazione continua nel settore metalmeccanico: dal diritto soggettivo alla formazione al sistema dell'apprendimento permanente*, in T. TREU (a cura di), *Commentario al contratto collettivo dei metalmeccanici*, Torino, G. Giappichelli, 2022, pp. 90-94.

¹⁰⁶⁰ 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*, Torino, G. Giappichelli, 2022, pp. 151-156.

¹⁰⁶¹ Cfr. L. PERO, *L'inquadramento professionale dei metalmeccanici e i cambiamenti organizzativi di lungo periodo*, in *Economia & Lavoro*, n. 3, 2021, pp. 51-54; S. NEGRI, G. PIGNI, *Il nuovo sistema di inquadramento e classificazione dei lavoratori dell'ipotesi di rinnovo del 5 febbraio 2021*, in *Bollettino speciale ADAPT*, n. 1, 25 febbraio 2021, pp. 1-7.

di ogni possibile riorganizzazione del lavoro che comporti anche modifiche sul debito contrattuale»¹⁰⁶². In tale prospettiva, la formazione quale diritto individuale del lavoratore acquisisce sempre più la connotazione non solo di tutela intrinseca nel rapporto di lavoro e legata all'occupabilità, ma anche di strumento strategico per uno *ius variandi* effettivamente in linea le aspettative della riforma del 2015.

2.2 Il diritto soggettivo alla formazione dei lavoratori nelle altre esperienze di contrattazione collettiva nazionale: un approccio ancora timido al riconoscimento dell'istituto

L'introduzione di un diritto soggettivo alla formazione dei lavoratori nel CCNL del settore metalmeccanico ha indubbiamente costituito un'importante novità nel campo della contrattazione collettiva, che ha altresì spinto per una maggiore valorizzazione dell'accrescimento professionale in altri settori¹⁰⁶³. In particolare, la graduale spinta propulsiva del CCNL Metalmeccanici ha fatto da "apripista" per l'introduzione di dispositivi non dissimili dal suddetto istituto in altri contratti collettivi¹⁰⁶⁴, tra i quali si possono annoverare quello degli elettricisti, dei chimici e dei bancari¹⁰⁶⁵.

A tal proposito, un'analisi degli accordi presenti nell'archivio nazionale dei contratti collettivi di lavoro del CNEL permette di verificare in che misura sia stato riconosciuto, direttamente o indirettamente, il diritto soggettivo alla formazione dei lavoratori. Tra questi, si richiama in primo luogo il CCNL Orafi e Argentieri (industria) 2022-2024, in cui è stato confermato con l'ipotesi di accordo del 23

¹⁰⁶² In tali termini: G. A. RECCHIA, *Il sindacato confederale dal lavoro al mercato e la ricerca del collettivo "sommerso"*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3, 2021, p. 661.

¹⁰⁶³ A tal riguardo, si veda: G. IMPELLIZZIERI, *Politiche attive del lavoro e contrattazione collettiva: una prima ricognizione*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1, 2022, pp. 188-205.

¹⁰⁶⁴ Per una panoramica: AA.VV., *La contrattazione collettiva in Italia (2019). VI Rapporto ADAPT*, Bergamo, ADAPT University Press, 2020, p. 82 ss.

¹⁰⁶⁵ Similmente: INAPP, *Rapporto INAPP 2021. Lavoro, formazione e società in Italia nel passaggio all'era post Covid-19*, cit., p. 171.

dicembre 2021¹⁰⁶⁶ il testuale riconoscimento del diritto soggettivo alla formazione dei lavoratori precedentemente avvenuto nel rinnovo del 18 maggio 2017, che all'art. 27 sulla formazione continua ripercorre in modo quasi pedissequo il modello delle 24 ore pro-capite dei metalmeccanici.

Ad ogni modo, in molti casi non sempre appare chiaro ed esplicito il riferimento alla connotazione di “diritto soggettivo”, limitandosi al contrario a diciture quali “possibilità” o “monte orario messo a disposizione del lavoratore”¹⁰⁶⁷. Indubbiamente, il tema della formazione continua, sebbene venga adeguatamente considerato in numerosi contratti come strumento fondamentale per contrastare il disallineamento delle competenze e migliorare l'efficienza delle imprese, riscontra criticità ad oggi nella sua effettiva operatività, che viene spesso rimessa a successive decisioni delle parti sociali e non contiene *ab origine* una chiara indicazione in merito alle modalità, il monte orario e l'esigibilità da parte dei dipendenti. Ciononostante, pur non essendo molti gli interventi volti a un riconoscimento soggettivo di tale diritto¹⁰⁶⁸, è doveroso sottolineare come siano aumentati i contratti collettivi nazionali che intendono garantire l'accesso, secondo differenti modalità e limiti, a un determinato numero di ore da dedicare all'accrescimento delle competenze per tutti i lavoratori a tempo indeterminato¹⁰⁶⁹.

Tra questi si può annoverare ad esempio il CCNL per i lavoratori addetti al settore elettrico per il 2019-2021¹⁰⁷⁰, in cui all'art. 36 si parla di un coinvolgimento

¹⁰⁶⁶ Come ricordato in: AA.VV., *La contrattazione collettiva in Italia (2021). VIII Rapporto ADAPT*, Bergamo, ADAPT University Press, 2022, p. XVIII.

¹⁰⁶⁷ In tale logica il CCNL per i lavoratori dell'industria alimentare del 31 luglio 2020 che all'art. 3 (Capitolo I) sancisce un «diritto di accedere a programmi formativi con le modalità e nei limiti» previsti dall'articolo, sebbene non segua poi un modello altrettanto chiaro quanto quello dei metalmeccanici.

¹⁰⁶⁸ Cfr. A. GARNERO, C. TOUZET, *Negotiating Our Way Up: i punti chiave dell'ultimo rapporto OCSE sulla contrattazione collettiva*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 4, 2019, p. 1263.

¹⁰⁶⁹ Per una panoramica: G. MACHÌ, *Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/XXXX – La formazione professionale nella contrattazione collettiva*, in *Bollettino ADAPT*, n. 9, 8 marzo 2021, pp. 1-5.

¹⁰⁷⁰ Per una panoramica: AA.VV., *La contrattazione collettiva in Italia (2021). VIII Rapporto ADAPT*, cit., p. 82 ss.

in attività formativa che assicuri ad ogni dipendente a tempo indeterminato l'accesso a 28 ore nel triennio di formazione, individuale o collettiva, di cui 8 disponibili per l'iniziativa dei lavoratori¹⁰⁷¹. In tal caso, al posto della connotazione di diritto soggettivo, spicca al contrario il riferimento alla valorizzazione professionale del capitale umano quale elemento strategico per rafforzare la competitività delle imprese e garantire una maggiore impiegabilità dei lavoratori. Ad ogni modo, monte orario è stato poi recentemente portato nell'ipotesi di accordo di rinnovo per il 2022-2024 a 32 ore dal 2023 e 40 dal 2024, con la differenza che, rispetto al precedente rinnovo, viene contemplato un investimento straordinario sul piano formativo volto ad accrescere occupabilità e innovazione alla luce del processo di transizione digitale ed energetica, sancendo così un impegno a garantire una media annuale di almeno 45 ore di formazione nel triennio 2022-2024.

Altro caso non dissimile che è stato rinvenuto in sede d'indagine è poi quello del CCNL Bancario, ovvero per i quadri direttivi e per il personale delle aree professionali dipendenti dalle imprese creditizie, finanziarie e strumentali, che nel testo coordinato del 24 marzo 2022 ha nuovamente confermato le previsioni del precedente rinnovo e promosso la formazione continua – descritta quale strumento indispensabile per la tutela dell'occupazione e per lo sviluppo delle competenze, nonché strategicamente funzionale alla trasformazione tecnologica del settore bancario – mediante un'offerta formativa rivolta a tutti i lavoratori a tempo indeterminato pari a 24 ore annuali pro-capite e a un secondo pacchetto formativo diviso tra 8 ore retribuite da svolgersi durante l'orario lavorativo e 18 non retribuite da impiegare al di fuori¹⁰⁷². Sebbene anche tale connotazione non trovi la precisa formulazione di diritto soggettivo alla formazione, sono di particolare interesse il legame sinergico previsto con il ruolo professionale ricoperto dai lavoratori e la possibilità al settimo comma dell'art. 76 di fruire entro nove mesi dal termine del periodo le ore di formazione non ancora utilizzate nel periodo annuale o pluriennale.

¹⁰⁷¹ Con assenza contemporanea dal lavoro massima pari al 3% del personale occupato nell'impresa.

¹⁰⁷² Già nel precedente rinnovo: G. MIELI, A. D. MIELI, *Il rapporto di lavoro bancario. Cento anni di contrattazione*, Bergamo, ADAPT University Press, ADAPT Labour Studies e-Book series, n. 85, 2020, pp. 201-202.

In tal senso, anche il CCNL per agenzie marittime raccomandatarie e aeree e mediatori marittimi 2018-2020 ha previsto all'art. 29-*bis* un riconoscimento di 20 ore di formazione pro-capite su base annuale – in aggiunta a quelle necessarie in forza di obblighi di legge da svolgersi durante l'orario di lavoro – per lo svolgimento di attività formative erogate dall'Ente Bilaterale Nazionale e inerenti all'attività lavorativa (o comunque coerenti con le esigenze tecnico-organizzative dell'impresa). Tali ore, pur non essendo cumulabili in caso di mancata fruizione, possono essere inoltre utilizzate anche da quei dipendenti di imprese non aderenti all'Ente Bilaterale Nazionale, per corsi attinenti al proprio ambito professionali e nell'importo massimo di 500 euro.

Analogamente, il CCNL Tessile-Moda, Chimica-Ceramica stipulato in data 14 dicembre 2017 ha visto una maggiore centralità dell'accrescimento professionale, sottolineando che le «trasformazioni in atto, derivanti anche dall'introduzione di nuove tecnologie, dalla competizione di mercato e dell'offerta di prodotti/servizi che investono l'intero settore rendono necessario avviare interventi di qualificazione e valorizzazione delle professionalità esistenti in azienda». In particolare, l'art. 75 ha previsto una versione analoga del diritto soggettivo alla formazione per i dipendenti delle aziende artigiane dei settori Tessile, Abbigliamento, Calzaturiero, Pulitintolavanderie e Occhialeria e dalle aziende artigiane dei settori della Chimica, gomma, Plastica, Vetro e Ceramica.

Sebbene in tale caso sia ancora assente la dicitura di “diritto soggettivo”, il rinnovo per il 2019-2022 ha sancito la possibilità per i suddetti lavoratori di accedere a un monte orario retribuito di 28 ore pro-capite che i lavoratori possono impiegare una volta ogni tre anni per attività formativa concordata con il datore di lavoro. Tuttavia, la condizione principale è che il corso in questione abbia una durata almeno doppia¹⁰⁷³, difatti andando a limitare le potenzialità di tale istituto contrattuale. Inoltre, viene precisato che i costi delle ore svolte al di fuori dell'orario di lavoro non saranno a carico dell'impresa.

Sempre su tale linea, si colloca il CCNL per i dipendenti di aziende operanti nel settore *outsourcing-insourcing*, attività *intra* processo, *supply chain* industria e

¹⁰⁷³ Cfr. G. IMPELLIZZIERI, *Politiche attive del lavoro e contrattazione collettiva: una prima ricognizione*, cit., p. 197.

servizi per il 2022-2025, che all'art. 9 (Titolo II) impegna le parti a coinvolgere dal 1° gennaio 2023 tutti i lavoratori a tempo indeterminato in attività di formazione continua per 24 ore pro-capite nel triennio. Tale modello, non dissimile da quello del CCNL Metalmeccanici, prevede inoltre che ai dipendenti non inclusi in tali attività siano riconosciute 16 ore di permesso a carico dell'impresa¹⁰⁷⁴ (più 8 a carico del lavoratore stesso) per corsi di formazione esterni all'azienda e incentrati su competenze tecniche linguistiche, informatiche o gestionali funzionali all'attività lavorativa¹⁰⁷⁵. Rileva inoltre sempre a tal riguardo la previsione all'articolo successivo riguardante la “formazione 4.0”, ovvero una maggiore attenzione delle parti sociali alle tematiche formative oggetto delle agevolazioni per il credito di imposta, ovvero *big data*, *cyber security*, *data analysis*, manifattura additiva, *internet of things* (IoT), *cloud computing*¹⁰⁷⁶.

Di particolare interesse è infine il CCNL per la categoria delle Agenzie di Somministrazione di lavoro siglato in data 15 ottobre 2019, che riconosce testualmente un diritto soggettivo¹⁰⁷⁷ alla formazione dei lavoratori vincolandolo però allo specifico caso della mancanza di occasioni di lavoro (MOL). In particolare, viene sancito all'art. 12 un «diritto mirato a percorsi di qualificazione e riqualificazione professionale» che sostenga i lavoratori somministrati durante tutto il corso della vita lavorativa – nello specifico quelli che possono vantare almeno 110 giornate di lavoro nell'ultimo anno e successivamente 45 giorni di disoccupazione, nonché quelli ancora disoccupati al termine delle procedure MOL previste all'art. 25 – e garantisca una fase di presa in carico dell'individuo da parte delle agenzie per il lavoro aderenti al progetto e la successiva definizione di un

¹⁰⁷⁴ Per un costo massimo di 150 euro.

¹⁰⁷⁵ Similmente anche il CCNL outsourcing per i dipendenti dalle PMI, soci e dipendenti delle cooperative del 2014-2017, che già comprendeva all'art. 24 un diritto ai lavoratori alla formazione professionale finalizzata all'accrescimento professionale in una logica di occupabilità nel mercato del lavoro e da espletarsi mediante la partecipazione alle attività formative contenute nei programmi delle aziendali Formazione Nazionali delle singole Associazioni Cooperative. Interessante in tal senso il richiamo alla valorizzazione dell'accrescimento delle competenze degli adulti in seguito all'incremento del progresso tecnologico.

¹⁰⁷⁶ Cfr. *infra* Capitolo 1, Paragrafo 1.1, p. 22 ss.

¹⁰⁷⁷ In particolare, all'art. 12, comma 1, e successivamente all'art. 22, comma 3, lett. b).

percorso formativo (di minimo 30 ore e dal costo massimo di 4.000 euro per lavoratore) in seguito all'attività di orientamento e bilancio delle competenze.

In tale prospettiva, adottando la logica dell'*extrema ratio* tipica del licenziamento per giustificato motivo oggettivo¹⁰⁷⁸, il diritto alla formazione viene qui inteso in un'ottica di ricollocamento funzionale alla salvaguardia dell'occupazione. Tale previsione, sebbene limitata ai lavoratori somministrati in determinate circostanze, appare comunque meritevole sotto il profilo della funzionalità, ovvero nella logica di mezzo di incremento dell'occupabilità per il contrasto all'imminente disoccupazione.

Alla luce dell'analisi della contrattazione collettiva nazionale nel settore privato, si può affermare che l'idea di un diritto soggettivo alla formazione dei lavoratori sta gradualmente riscontrando un maggiore riconoscimento grazie alla ritrovata importanza attribuita dagli attori sociali al tema della riqualificazione e dell'accrescimento professionale¹⁰⁷⁹. Le esigenze produttive e organizzative dettate dal rapido evolversi dei processi di digitalizzazione stanno infatti portando le imprese a porre la valorizzazione del capitale umano tra le principali tematiche da trattare all'interno delle piattaforme di rinnovo del contratto.

Le varie accezioni e i differenti modelli di tutela contemplati dalle parti sociali sono infatti da accogliere positivamente come primo approccio nella linea dettata dal CCNL Metalmeccanici¹⁰⁸⁰, sebbene tali formulazioni – oltretutto riferite nella maggior parte dei casi ai soli lavoratori a tempo indeterminato – non sanciscano chiaramente la connotazione di diritto soggettivo alla formazione continua, la spinta innovativa del CCNL è stata accompagnata da successivi interventi di valorizzazione della professionalità. Viene pertanto da auspicarsi che nei successivi rinnovi si possa fare sempre più spazio in modo chiaro la dicitura di “diritto

¹⁰⁷⁸ Cfr. *supra* Capitolo 2, Paragrafo 5.3.3, p. 180 ss.

¹⁰⁷⁹ Così: INAPP, *Rapporto INAPP 2021. Lavoro, formazione e società in Italia nel passaggio all'era post Covid-19*, cit., pp. 197-202.

¹⁰⁸⁰ Ad ogni modo, il mancato riconoscimento della formazione continua quale diritto del dipendente non può che configurarsi come un tentativo ancora timido di valorizzare la professionalità dei lavoratori, rallentando così quello che potrebbe essere un processo di riconoscimento generalizzato a tutti i dipendenti.

soggettivo” – e non solo quale «elemento strategico per la crescita e lo sviluppo delle risorse umane, per dare continuità alla competitività dell’impresa e alla sua attitudine al cambiamento»¹⁰⁸¹ – al fine di dare così adeguato riconoscimento nel contratto di lavoro di tale forma di tutela.

Tale obiettivo non può tuttavia essere raggiunto se non prevedendo una duplice linea di intervento: da un lato, la definizione di una tutela della professionalità del lavoratore che sia fondata sul riconoscimento di un diritto soggettivo alla formazione continua dell’individuo e, dall’altro lato, una riorganizzazione del sistema d’inquadramento professionale ad opera della contrattazione collettiva che sia funzionale – come auspicato in seguito alla riforma dell’art. 2103 c.c. del Jobs Act¹⁰⁸² – all’effettivo fabbisogno occupazionale e alle nuove professionalità emergenti. Un tale legame sinergico traspare chiaramente nel recente rinnovo del CCNL dei Metalmeccanici¹⁰⁸³, essendo qui possibile osservare come la riforma dell’inquadramento professionale dei dipendenti si ponga funzionalmente all’introduzione del diritto soggettivo alla formazione per l’erogazione di percorsi formativi tarati sulle esigenze di dipendenti e imprese¹⁰⁸⁴.

In tale prospettiva, è possibile osservare una linea d’intervento non dissimile anche nel settore pubblico, ove nei recenti rinnovi contrattuali si è inteso dare maggiore centralità all’accrescimento professionale dei dipendenti¹⁰⁸⁵. Un ruolo

¹⁰⁸¹ In tali termini il CCNL energia e petrolio 2022-2024, in cui tale riconoscimento in materia di formazione è stato pensato alla luce degli obiettivi di sostenibilità dettati dalla transizione ecologica. Si veda a tal proposito: S. PROSDOCIMI, *Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/119 – CCNL energia e petrolio, un rinnovo in transizione*, in *Bollettino ADAPT*, n. 31, 19 settembre 2022, p. 2.

¹⁰⁸² Cfr. *infra* Capitolo 2, Paragrafo 5.1.2, p. 149 ss.

¹⁰⁸³ Per una trattazione complessiva del rinnovo contrattuale si veda *ex plurimis*: G. ZILIO GRANDI (a cura di), *Commentario al CCNL Metalmeccanici 5 febbraio 2021*, cit.

¹⁰⁸⁴ Del resto, appare chiaro come la previsione di un diritto-dovere individuale alla formazione continua dei lavoratori debba poter altresì contare su un aggiornamento del sistema di inquadramento professionale onde poter garantire l’obiettivo di una tutela della professionalità proattiva in un mondo del lavoro in continua evoluzione. Si permetta in tale sede di rinviare a: C. VALENTI, *La tutela della professionalità nel mercato del lavoro che cambia*, cit., pp. 131-154.

¹⁰⁸⁵ Tale tematica è infatti elemento centrale del recente piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo del capitale umano della Pubblica amministrazione. Per questo motivo, l’art. 1, comma 613

importante al riguardo è stato ricoperto dal Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale, sottoscritto il 10 marzo 2021 dal Presidente del Consiglio, dal Ministro per la Pubblica Amministrazione e dai Segretari generali di Cgil, Cisl e Uil¹⁰⁸⁶; tale accordo ha rappresentato un primo passo avanti verso la creazione di un legame sinergico tra accrescimento professionale e classificazione dei dipendenti, essendo tale intesa caratterizzata da alcune rilevanti previsioni in materia di investimenti in formazione e tutela della professionalità¹⁰⁸⁷.

A tal riguardo, è possibile osservare come nel Patto – al fine di valorizzare le specifiche professionalità e colmare il fabbisogno in materia di personale altamente specializzato¹⁰⁸⁸, soprattutto in ambito digitale¹⁰⁸⁹ – si auspichi l'utilizzo dei migliori percorsi di formativi correlato a una riforma dell'ordinamento professionale volta anche alla promozione dell'innovazione e della sostenibilità; e in tale contesto si riscontra il riconoscimento di un “diritto-dovere soggettivo” alla formazione del dipendente pubblico al quale adempiere anche in funzione della sua centralità nel processo di digitalizzazione e semplificazione della Pubblica Amministrazione. Le parti sottoscrittenti affermano infatti che «ogni pubblico

della l. n. 234/2021 ha previsto un apposito fondo dalla dotazione finanziaria iniziale di 50 milioni di euro per il 2022 per la formazione dei dipendenti della Pubblica Amministrazione, destinando risorse per rimborsare parte dei costi d'iscrizione ai corsi universitari che siano in linea con i temi della transizione digitale, amministrativa ed ecologica e colmare così il fabbisogno occupazionale con i profili maggiormente ricercati (c.d. “Obiettivo PA 110 e Lode”). Si veda, anche con riferimento alla centralità della formazione nel piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), il rapporto (2022) del Comitato scientifico per la valutazione dell'impatto delle riforme in materia di capitale umano pubblico (p. 47).

¹⁰⁸⁶ Successivamente sottoscritto anche da Confedir, Confsal e Cisl in data 30 marzo 2021.

¹⁰⁸⁷ La rilevanza del suddetto accordo non è infatti da ascrivere solamente al ritrovato clima di cooperazione tra Governo e Confederazioni sindacali, ma anche al ruolo che la Pubblica Amministrazione assegna, *inter alia*, all'accrescimento professionale dei lavoratori. Cfr. M. D'ONOFRIO, *Dialogare durante la pandemia: il sindacato e il ritorno della concertazione*, in *Quaderni rassegna sindacale - Lavori*, n. 1, 2021, p. 117 ss.

¹⁰⁸⁸ G. ROCCO, *PA e pubblico impiego: i drivers della riforma nel Patto per l'innovazione*, in *IPSOA. Professionalità Quotidiana*, 11 marzo 2021.

¹⁰⁸⁹ Si veda: M. DE FALCO, *Le competenze digitali per la trasformazione smart del lavoro pubblico*, in *Il lavoro nelle Pubbliche Amministrazioni*, fasc. 4, 2022, p. 789 ss.

dipendente dovrà essere titolare di un diritto/dovere soggettivo alla formazione», definendo tale diritto come il «più importante a sentirsi protagonista del cambiamento che al contempo costituirà una valorizzazione dell'immagine sociale dello Stato e dei suoi lavoratori e lavoratrici» e rimandando espressamente alla contrattazione collettiva il compito di prevederne l'esigibilità¹⁰⁹⁰. Infatti, si legge nel documento che «per dare risposte efficaci ed efficienti al sistema Paese e ai suoi cittadini» si ritengono indispensabili misure e piani mirati non solo alla stabilità e all'aumento dell'occupazione¹⁰⁹¹, ma anche alla valorizzazione delle competenze del personale già in forze mediante il riconoscimento di un diritto-dovere soggettivo alla formazione continua.

Il Patto, peraltro, rimette la concreta e puntuale definizione delle politiche per l'accrescimento delle competenze digitali e tecniche¹⁰⁹² alla stagione dei rinnovi

¹⁰⁹⁰ Si legge nell'*incipit* del punto 4 che «La formazione e la riqualificazione del personale deve assumere centralità quale diritto soggettivo del dipendente pubblico e rango di investimento organizzativo necessario e variabile strategica non assimilabile a mera voci di costo nell'ambito delle politiche relative al lavoro pubblico». E si aggiunge che «le attività di apprendimento e di formazione devono essere considerate a ogni effetto come attività lavorativa». Per un commento al riguardo si veda: M. TURRIN, *Innovazione organizzativa e politiche formative nell'amministrazione digitale*, in *Lavoro Diritti Europa*, n. 1, 2022, p. 21 ss.

¹⁰⁹¹ Sulle tematiche relative al reclutamento nel settore pubblico con riferimento alle più recenti scelte legislative, si rimanda, *ex multis*, per una panoramica evolutiva a: B. CIMINO, *Le politiche di reclutamento nelle amministrazioni pubbliche: gli attuali assetti e le prossime scelte istituzionali*, in *Giornale di diritto amministrativo*, n. 3, 2021, pp. 329-336; U. CARABELLI, L. ZOPPOLI (a cura di), *Rinnovamento delle PA e nuovo reclutamento*, Roma, Futura, Quaderni della Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale, n. 6, 2021, p. 13 ss.; G. D'ALESSIO, *Il reclutamento del personale e della dirigenza delle pubbliche amministrazioni*, in *Il lavoro nelle Pubbliche Amministrazioni*, fasc. 4, 2020, pp. 3-50; M. D'ONGHIA, *Il fabbisogno del personale pubblico e le politiche di reclutamento tra nuove sfide e riduzione dei costi*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 3, I, 2018, p. 435 ss.

¹⁰⁹² Per un approfondimento complessivo sui contenuti del Patto si rimanda a: A. CAPALBO, *Il patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna, 2021; A. BOSCATI (a cura di), *Il lavoro pubblico. Dalla contrattualizzazione al Governo Draghi*, Rimini, Maggioli, 2021.

contrattuali 2019-2021¹⁰⁹³. Per quanto concerne quindi le scelte compiute in sede negoziale, è possibile innanzitutto osservare come, nonostante l'importanza attribuita dal Patto alla concreta prospettazione di un "diritto-dovere soggettivo" alla formazione del dipendente pubblico, i contratti collettivi siglati successivamente alla sua firma per i comparti delle Funzioni Centrali, delle Funzioni Locali e della Sanità non abbiano optato per un simile riconoscimento, limitandosi solamente a definirlo – secondo accezioni non dissimili tra loro – quale «leva strategica per l'evoluzione professionale e per l'acquisizione e la condivisione degli obiettivi prioritari della modernizzazione e del cambiamento organizzativo»¹⁰⁹⁴. Ciononostante, anche se in assenza di una prospettazione in chiave soggettiva, i tre contratti collettivi di comparto¹⁰⁹⁵ si sono mossi per dare centralità agli interventi di accrescimento professionale, rimarcandone la rilevanza soprattutto alla luce del ruolo della formazione come strumento per colmare il fabbisogno professionale della Pubblica Amministrazione.

Nel caso dell'accordo siglato nel 2022 per il rinnovo 2019-2021 del CCNL delle Funzioni Centrali ciò è avvenuto specificando che le attività formative dovranno essere stabilite in base al fabbisogno professionale dell'amministrazione di riferimento, nonché sulla base delle esigenze produttive e organizzative derivanti dalle innovazioni tecnologiche. In particolare, al Titolo IV, art. 32, comma 4 viene affidato ai piani di formazione il compito di definire le iniziative a carattere

¹⁰⁹³ Sugli sviluppi della contrattazione collettiva nel settore pubblico si veda: P. MASTROGIUSEPPE, V. TALAMO, *Contrattazione collettiva nel lavoro pubblico e concertazione sociale. Stato dell'arte e prospettive*, in *Il lavoro nelle Pubbliche Amministrazioni*, fasc. 2, 2021, p. 289 ss.

¹⁰⁹⁴ Così definito sia nell'ipotesi del CCNL del comparto Funzioni Locali 2019-2021 (Titolo IV, capo V, art. 54, comma 2), sia nell'ipotesi del CCNL del comparto Sanità 2019-2021 (Titolo IV, Capo VI, art. 64, comma 2). In modo meno deciso si è posto invece il CCNL del comparto Funzioni Centrali 2019-2021, che al Titolo IV, art. 32, comma 1 si è espresso semplicemente riconoscendo «l'importanza dell'attivazione di percorsi formativi differenziati per *target* di riferimento, al fine di colmare lacune di competenze rispetto ad ambiti strategici comuni a tutti i dipendenti che siano inseriti nell'ambito di appositi sistemi di accreditamento e che garantiscano alta qualificazione, tra cui interventi formativi sui temi dell'etica pubblica».

¹⁰⁹⁵ Sono attesi ancora gli sviluppi del negoziato sulla piattaforma per il rinnovo del CCNL del Comparto Istruzione e Ricerca.

obbligatorio e facoltativo, dividendo le attività formative in percorsi «che si concludono con l'accertamento dell'avvenuto accrescimento della professionalità del singolo dipendente, attestato attraverso certificazione finale delle competenze acquisite, da parte dei soggetti che l'hanno attuata, in collegamento con le progressioni economiche» e quelli «aventi l'obiettivo di far conseguire ai dipendenti il più alto grado di operatività ed autonomia in relazione alle funzioni di assegnazione, tenendo conto dell'evoluzione delle normative e delle conoscenze riferite ai contesti di lavoro, delle caratteristiche tecnologiche ed organizzative degli stessi contesti, nonché delle innovazioni introdotte nell'utilizzo delle risorse umane». Infine, viene precisato come le attività formative debbano essere svolte durante l'orario normale di lavoro, prevedendo al contempo il diritto al rimborso delle spese nel caso in cui queste vengano svolte al di fuori dalla sede di servizio. In questo modo, viene dato seguito al contenuto della Direttiva (UE) 2019/1152¹⁰⁹⁶ – recepita in Italia con il d.lgs. n. 104/2022 (c.d. “Decreto Trasparenza”) – relativa a condizioni di lavoro più trasparenti e prevedibili, che riconosce l'attività formativa richiesta dal datore di lavoro per lo svolgimento della prestazione lavorativa come parte dell'orario di lavoro.

Analoga è la scelta compiuta con la sottoscrizione dell'intesa per il triennio 2019-2021 del comparto delle Funzioni Locali: oltre a sancire agli artt. 54-55 i contenuti e le finalità dell'attività formativa dei dipendenti pubblici, si intende anche qui valorizzare maggiormente l'importanza dell'accrescimento professionale. In tal senso, è stato precisato come l'attività formativa sia da considerarsi come parte dell'orario di lavoro, prevedendo al contempo dei rimborsi per il personale in caso di oneri ad essa associata. Inoltre, l'attività formativa viene articolata secondo cinque linee strategiche: da un lato, la valorizzazione del patrimonio professionale già presente all'interno dei vari enti e l'aggiornamento delle conoscenze al fine di garantire una migliore efficienza e operatività dei servizi e favorire comportamenti innovativi, e dall'altro lato, l'accrescimento professionale dei lavoratori «in funzione dell'affidamento di incarichi diversi e della costituzione di figure professionali polivalenti» e «in relazione all'utilizzo di nuove metodologie

¹⁰⁹⁶ Sulla trattazione del tema si rimanda *infra* Capitolo 3, Paragrafo 4.3, p. 320 ss.

lavorative ovvero di nuove tecnologie», nonché in seguito a adeguamenti necessari in forza di nuove disposizioni di legge¹⁰⁹⁷.

Similmente, da ultimo, il CCNL del Comparto Sanità, con il rinnovo per il triennio 2019-2021 siglato definitivamente nell'ottobre 2022, si è allineato con gli artt. 64-66 del Titolo IV in maniera pedissequa agli altri due comparti. Ciò è avvenuto in particolare – richiamando la funzione “strategica” della formazione senza alcun riferimento alla connotazione di diritto soggettivo – con la definizione degli obiettivi da perseguire nei piani formativi e la previsione della remunerazione dei dipendenti impegnati in attività di formazione. In tal senso, viene garantita la retribuzione del personale impegnato in attività formativa svolta tanto al di fuori dall'orario normale di lavoro – che viene determinata «in via forfettaria con un compenso orario di € 25,82 lorde, comprensivo dell'impegno per la preparazione delle lezioni e della correzione degli elaborati nonché per la partecipazione alle attività degli organi didattici» – quanto durante l'orario lavorativo, che prevede specificatamente un compenso «nella misura del 20% per l'impegno nella preparazione delle lezioni e correzione degli elaborati, in quanto effettuato fuori dell'orario di lavoro»¹⁰⁹⁸.

In conclusione, osservando le modalità con le quali i tre contratti collettivi di comparto hanno inteso valorizzare l'attività formativa all'interno della Pubblica Amministrazione, è possibile affermare come in tali ipotesi non sia stato espressamente riconosciuto quel “diritto-dovere soggettivo alla formazione” auspicato dal Patto del 10 marzo 2021. Ciononostante, specie se letti alla luce della revisione dei sistemi di inquadramento e dei criteri di definizione del fabbisogno occupazionale della Pubblica Amministrazione effettuati dai medesimi contratti collettivi, la ritrovata centralità delle misure per l'accrescimento professionale dei dipendenti pubblici permette di evidenziare una convergenza con la linea adottata dalla contrattazione collettiva nel settore privato per la tutela della professionalità dei lavoratori¹⁰⁹⁹.

¹⁰⁹⁷ Titolo IV, capo V, art. 54, comma 4.

¹⁰⁹⁸ Titolo IV, capo VI, art. 66, comma 17.

¹⁰⁹⁹ Cfr. *supra* Capitolo 3, Paragrafo 2.1, p. 262 ss.

In tal senso, la formazione diviene infatti un elemento centrale per garantire l'adattamento dei dipendenti alle nuove competenze richieste dai dinnanzi ai cambiamenti tecnologici, andando a implementare quanto già previsto in materia di formazione professionale dai precedenti rinnovi contrattuali dei comparti pubblici del 2016-2018 e corredandone i contenuti con previsioni più specifiche circa finalità, destinatari e costi. Tale impegno è del resto confermato dai recenti sforzi della Pubblica Amministrazione, che sta coinvolgendo una cospicua percentuale di dipendenti in varie attività formative¹¹⁰⁰.

3. Il diritto soggettivo alla formazione continua e la sua dimensione sociale: alcuni spunti dall'ordinamento francese

L'effettiva fruibilità del diritto alla formazione sul piano normativo appare ancora principalmente concepita nella dimensione interna al rapporto di lavoro, pur essendo il riconoscimento giuridico in sé da riferirsi alla totalità dei lavoratori¹¹⁰¹. Indubbiamente, i dispositivi per la formazione continua si sono sviluppati con maggiore consistenza in forza di previsioni contrattuali o di legge riferite ai lavoratori dipendenti, non riservando ai disoccupati la medesima accessibilità. Solo di recente, infatti, le misure di ricollocazione e reinserimento hanno iniziato a contemplare con più attenzione le azioni di accrescimento e riqualificazione professionale come parte fondamentale delle transizioni occupazionali, ovvero quali elementi di condizionalità intrinsechi nelle politiche attive del lavoro¹¹⁰².

¹¹⁰⁰ Così T. TREU, P. MICHETTI, *PNRR e rinnovamento delle amministrazioni pubbliche*, in *WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT*, n. 466, 2023, p. 20, sottolineando che «risulta organizzata e finanziata una ingente quantità di attività formative (173.000), con prevalenza nelle tematiche giuridiche (30,2%), ma con presenza rilevante di materie tecniche (29,2%) ed economico finanziario (15,9%); mentre è ancora minoritaria la formazione manageriale, quella nelle tematiche ICT e nelle lingue straniere. Analogamente debole è lo sviluppo delle competenze digitali, la cui inadeguatezza rappresenta un ostacolo al processo di transizione attivato dal PNRR e necessario per la modernizzazione delle Pa».

¹¹⁰¹ Cfr. *supra* Capitolo 3, Paragrafo 1, p. 228 ss.

¹¹⁰² Sul tema: A. CARACCILO, *Sicurezza sociale e condizionalità nelle transizioni occupazionali*, cit. p. 496 ss.; F. RAVELLI, *Condizionalità e "merito" nel sistema di sicurezza sociale italiano*, in C.

Pertanto, nonostante sia da accogliere positivamente il processo di riconoscimento di un diritto soggettivo alla formazione dei lavoratori in ottica proattiva avviato tanto nel settore privato con il CCNL dei Metalmeccanici, quanto nel settore pubblico con il rinvio del Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale alla stagione dei rinnovi contrattuali nei vari comparti¹¹⁰³, una simile garanzia dovrebbe essere necessariamente estesa oltre la dimensione del rapporto di lavoro. In particolare, alla luce della crescente frammentazione delle carriere lavorative, si prospetta con maggiore insistenza la necessità di una tutela proattiva della professionalità del cittadino in età lavorativa a prescindere dalla condizione occupazionale ed esercitabile in qualunque momento su iniziativa dell'individuo¹¹⁰⁴.

In tale prospettiva, i recenti passi avanti dell'ordinamento italiano nel riconoscere ai lavoratori, occupati e disoccupati, il diritto di accedere a molteplici dispositivi per l'accrescimento professionale può essere accolto positivamente quale concreto tentativo, seppur con notevole ritardo, di emulare il sistema di formazione professionale vigente in Francia¹¹⁰⁵. Ormai da tempo, infatti, l'ordinamento francese si pone come modello di profondo interesse in virtù della solidità del sistema di formazione professionale consolidatosi negli ultimi anni¹¹⁰⁶, che dal 1971¹¹⁰⁷ ad oggi ha intrapreso un graduale e deciso processo di riforma finalizzato a garantire una tutela della professionalità del cittadino anche mediante

ALESSI, M. BARBERA, L. GUAGLIANONE (a cura di), *Impresa, lavoro e non lavoro nell'economia digitale*, Bari, Cacucci, 2019, pp. 825-835.

¹¹⁰³ Cfr. *supra* Capitolo 3, Paragrafo 2.2, p. 269 ss.

¹¹⁰⁴ Sia consentito a tal riguardo il rinvio a: C. VALENTI, *La tutela della professionalità nel mercato del lavoro che cambia*, cit., pp. 147-152.

¹¹⁰⁵ Da cui il modello italiano sembra aver ripreso in maniera quasi tributaria la struttura dei congedi formativi, come ricordato da C. ALESSI, *Professionalità e contratto di lavoro*, cit., p. 193.

¹¹⁰⁶ Per un approfondimento sulla recente evoluzione del sistema della formazione professionale francese si veda *ex plurimis*: G. MERLO, *Percorso di lettura sulla formazione continua in Francia*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 155, vol. 3, 2017, pp. 623-632.

¹¹⁰⁷ Anno di introduzione della *Loi n° 71-575 du 16 juillet 1971 "portant organisation de la formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente"* ("Legge Delors").

l'estensione del diritto individuale alla formazione continua – nonché all'orientamento professionale – a tutta la forza lavoro¹¹⁰⁸.

In questo modo, è stato possibile non solo dare maggiore solidità a un apposito meccanismo di finanziamento delle attività formative e rivestire la parte datoriale di maggiori responsabilità in merito alla tutela della professionalità dei propri lavoratori, ma anche garantire lo sviluppo delle competenze tanto nell'impiego che nel mercato del lavoro. In particolare, alla base dell'articolato processo di edificazione e rafforzamento del sistema della formazione professionale continua in Francia è possibile sottolineare il ruolo fondamentale assunto dall'accelerazione delle riforme susseguitesesi negli ultimi venti anni¹¹⁰⁹, ovvero nel consolidamento tanto dai meccanismi di validazione e certificazione delle competenze – e dai canali pubblici di finanziamento dei percorsi formativi – quanto dai dispositivi finalizzati a garantire un diritto alla formazione individualmente fruibile dai lavoratori¹¹¹⁰. La necessità di sostenere la crescita del tessuto socioeconomico e della competitività delle imprese ha infatti portato il tema dell'accrescimento professionale della forza lavoro ad assumere una notevole rilevanza nelle linee politiche, arrivando così a considerare la formazione quale diritto sociale del cittadino anche sul piano pratico.

In tale prospettiva, un'analisi dei dispositivi individuali per l'esercizio del diritto alla formazione dei lavoratori alternatisi nel sistema di formazione professionale dell'ordinamento francese potrebbe indubbiamente, mediante un'ottica comparata, fornire spunti di riflessione utili per riformare l'attuale modello italiano¹¹¹¹. Del resto, il riconoscimento di un diritto sociale alla formazione quale mezzo per garantire l'adattamento e l'occupabilità del lavoratore

¹¹⁰⁸ In merito all'evoluzione nelle ultime decadi, si veda: P. CAILLAUD, J.-M. LUTTRINGER, *Fondements et mutations du droit de la formation professionnelle continue : 1971-2021*, in *Droit Social*, no. 10, 2021, pp. 774-781.

¹¹⁰⁹ Cfr. N. MAGGI-GERMAIN, *La loi de modernisation sociale et le « développement de la formation professionnelle continue »*, in *Droit Social*, no. 3, 2002, p. 334 ss.

¹¹¹⁰ In merito: L. CASANO, *Formazione e instabilità del lavoro: una sfida impossibile? I fondi bilaterali per la formazione dei lavoratori tramite agenzia in Italia e in Francia*, cit., p. 106 ss.

¹¹¹¹ Sull'influenza degli ordinamenti stranieri si veda: L. GAETA, *L'influenza delle culture giuridiche straniere sul diritto del lavoro italiano*, in *Rivista Italiana per le Scienze Giuridiche*, n. 6, 2015, pp. 205-232.

all'impiego e al mercato del lavoro si pone come un valido meccanismo per la "sicurezza professionale" della forza lavoro¹¹¹², risultato che in Francia pare essersi ormai concretizzato da tempo e che in Italia ancora appare ben lontano a causa dei ritardi e delle criticità strutturali nell'edificazione del sistema di formazione continua.

3.1 Il diritto alla formazione del lavoratore mediante congedo: dalle criticità del *congé individuel de formation* (CIF) alla riforma in ottica transizionale del *projet de transition professionnelle* (PTP)

All'interno del processo di consolidamento del sistema di formazione professionale francese è possibile individuare tra i primi interventi di maggior rilievo l'istituzione dei congedi formativi, ovvero il riconoscimento di un diritto del lavoratore ad assentarsi per un dato periodo dal lavoro al fine di frequentare un percorso formativo¹¹¹³. In particolare, i congedi per la formazione professionale continua sono divenuti dapprima oggetto di contrattazione collettiva tra le parti sociali¹¹¹⁴ per poi venire riorganizzati mediante il relativo recepimento legislativo da parte della c.d. "Legge Delors"¹¹¹⁵. Tale intervento ha permesso così di poter riconoscere ai lavoratori di imprese con oltre nove dipendenti un diritto al congedo finalizzato alla frequenza di un corso di formazione, nonché la previsione del finanziamento delle attività formative grazie a un apposito contributo obbligatorio.

In tale prospettiva, il *congé individuel de formation* (CIF) – a cui l'ordinamento italiano pare essersi notevolmente ispirato in un'ottica quasi tributaria¹¹¹⁶ – prevedeva per i dipendenti con un'anzianità complessiva di ventiquattro mesi

¹¹¹² Cfr. P. BERNIER, *Droit de la formation. Un droit en devenir*, Paris, Editions Liaisons, 2006, p. 165 ss.

¹¹¹³ Si veda a tal riguardo: J.-J. PAUL, *Le congé individuel de formation dans les trajectoires professionnelles*, in *Formation emploi*, no. 39, 1992, pp. 55-75.

¹¹¹⁴ Cfr. *Accord National Interprofessionnel du 9 juillet 1970*.

¹¹¹⁵ Sulla connotazione originale della riforma iniziata con la *Loi n° 71-575 du 16 juillet 1971* si veda: J.-M. LUTTRINGER, *Réforme de la formation professionnelle : Delors 1971, Macron 2018. Le contexte, La vision, le droit*, in *Chronique*, no. 133, 2018 pp. 1-13.

¹¹¹⁶ In simili termini: C. ALESSI, *Professionalità e contratto di lavoro*, cit., p. 193.

(dodici dei quali svolti presso la medesima impresa), anche non consecutivi, un diritto ad assentarsi dal lavoro per frequentare un percorso formativo scelto su propria iniziativa e finalizzato all'acquisizione di un titolo o certificato di livello superiore, oltretutto al passaggio ad altra attività lavorativa¹¹¹⁷. Affiancandosi così alle misure per la formazione su iniziativa della parte datoriale, quali il *plan de formation d'une entreprise*¹¹¹⁸, tale strumento ha indubbiamente rafforzato la capacità dei lavoratori di accedere ad opportunità di accrescimento professionale grazie a una prima disciplina organica in materia¹¹¹⁹.

Del resto, a differenza della controparte italiana, il *congé individuel de formation* (CIF) ha previsto espressamente il diritto al mantenimento della retribuzione e a un adeguato supporto economico – elemento imprescindibile per la sottoscrizione della Convenzione OIL n. 140/1974 sui congedi formativi retribuiti¹¹²⁰ – e ha concretamente agevolato l'accesso ai congedi formativi a un'ampia platea di lavoratori. A ciò si aggiunge inoltre il superamento dell'iniziale approccio basato sulla partecipazione economica congiunta di Stato, enti territoriali e imprese – troppo articolato e complesso sotto il profilo operativo – in favore del meccanismo di finanziamento mediante l'apposito contributo obbligatorio dello 0,2%¹¹²¹ della retribuzione lorda dei lavoratori raccolto dagli organismi bilaterali¹¹²², che ha indubbiamente favorito la possibilità di ricorso da parte dei potenziali beneficiari.

¹¹¹⁷ Cfr. J.-J. PAUL, *Structure du marché du travail, formation continue et trajectoires professionnelles : l'exemple du congé individuel de formation*, in L. COUTROT, C. DUBAR (eds.), *Cheminevements professionnels et mobilités sociales*, Paris, la Documentation française, 1992, pp. 143-175.

¹¹¹⁸ Sul tema: N. MAGGI-GERMAIN, *Le plan de formation de l'entreprise*, in *Droit Social*, no. 11, 2013, p. 941.

¹¹¹⁹ Cfr. G. GALODÉ, *Le congé individuel de formation : quel impact sur le trajectoire professionnelle du salarié ?*, in *L'Économie du Centre-Est*, 1989, p. 40.

¹¹²⁰ Così: C. ALESSI, *Professionalità e contratto di lavoro*, cit., p. 199.

¹¹²¹ Tale percentuale veniva trattenuta dal contributo obbligatorio complessivo dello 1,6% della spesa (o massa) salariale annua lorda per finanziare il sistema dei congedi formativi.

¹¹²² Come stabilito nell'*Accord national interprofessionnel du 21 septembre 1982*, il compito di raccogliere e gestire tale contributo era affidato agli *Organisme Paritaire Agréé au titre du Congé Individuel de Formation* (OPACIF), poi sostituiti dai *Fonds de Gestion des Congés Individuels de*

Ad ogni modo, sebbene il *congé individuel de formation* (CIF) prevedesse a differenza della sua controparte italiana una copertura finanziaria adeguata durante il periodo di sospensione, vi erano comunque criticità tali da inficiarne l'effettiva fruibilità¹¹²³. In particolare, la platea dei beneficiari era principalmente circoscritta ai lavoratori subordinati con un'adeguata anzianità maturata presso la medesima impresa¹¹²⁴. Inoltre, la concreta fruibilità era strettamente dipendente dalla decisione della parte datoriale¹¹²⁵ di concordare sul percorso formativo individuato dal lavoratore e sull'effettiva copertura finanziaria, nonché influenzata dalle disuguaglianze territoriali nell'accesso ai congedi formativi¹¹²⁶.

Per questi motivi, le suddette problematiche hanno dato seguito all'abrogazione del *congé individuel de formation* (CIF) in favore dell'adozione del *projet de transition professionnelle* (PTP) dal 1° gennaio 2019¹¹²⁷. A tal riguardo, secondo le novità apportate dal *décret no. 2018-1332 du 28 décembre 2018 "relatif à l'utilisation du compte personnel de formation dans le cadre d'un projet de transition professionnelle"*, i dipendenti possono ora attuare, durante l'orario di lavoro o al di fuori, un progetto di transizione professionale per il conseguimento

Formation (FONGECIF). Tali organismi erano incaricati inoltre della gestione del finanziamento delle attività formative richieste dai lavoratori interessati.

¹¹²³ In merito alle criticità: J.-M. LUTTRINGER, *La difficile naissance du droit au congé de formation*, in *Droit Social*, no. 1, 1975, p. 34 ss.

¹¹²⁴ Pur essendo tale soglia inferiore a quella dei cinque anni di anzianità di servizio richiesta dai congedi formativi ex art. 5 della l. n. 53/2000, la crescente frammentarietà delle carriere lavorative ne rende all'atto pratico sempre più complesso l'esercizio.

¹¹²⁵ Sebbene fossero previsti meccanismi di tutela del lavoratore in caso di prolungato rifiuto all'accesso al congedo formativo da parte del datore di lavoro, quest'ultimo rimaneva comunque il soggetto incaricato di riconoscere o meno l'autorizzazione. A tal riguardo: P. BURNEL, *Formation professionnelle continue. Obligations financières et juridiques de l'entreprise*, vol. II, Rueil Malmaison, Lamy, 2010, p. 206 ss.

¹¹²⁶ A tal riguardo: S. GHAFARI, G. PODEVIN, *Le Congé individuel de formation. Un droit national, des réalités territoriales*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2008; J.-J. PAUL, *Un droit à géométrie variable*, in *Revue Panoramiques*, no. 19, 1995, pp. 56-59.

¹¹²⁷ Sulle ragioni di tale abrogazione: J.-M. LUTTRINGER, *La mort annoncée du CIF et sa transmutation en « droit de la transition professionnelle ?*, in *Chronique*, no. 134, 2018, pp. 1-10.

di una qualifica finalizzata al cambio di lavoro o professione¹¹²⁸. Oltre al mantenimento della retribuzione da parte del datore di lavoro, la copertura finanziaria per la suddetta attività formativa è garantita laddove vengano rispettati i requisiti base dell'accordo, quali la coerenza del percorso formativo con il progetto di transizione professionale concordato e la definizione delle concrete prospettive occupazionali al termine dell'*iter* di formazione.

In tal senso, è inoltre da accogliere positivamente l'estensione dei beneficiari non solo ai lavoratori a tempo indeterminato – con i medesimi requisiti del congedo formativo originale – e quelli a tempo determinato con almeno ventiquattro mesi consecutivi o non consecutivi di anzianità negli ultimi cinque anni¹¹²⁹, ma anche ai titolari di contratto di lavoro a tempo presso agenzie di lavoro temporaneo che possono vantare almeno 1.600 ore di lavoro¹¹³⁰.

Indubbiamente, al netto delle varie criticità intrinseche, il *congé individuel de formation* (CIF) ha costituito una prima forma di diritto di accesso alla formazione continua, garantendo così un ricorso sempre maggiore alle occasioni di accrescimento e riqualificazione professionale e confermandone così la piena funzionalità dal punto di vista sociale ed economico. Ad ogni modo, ancor prima della revisione per mano del *projet de transition professionnelle* (PTP), la disciplina dei congedi formativi è stata necessariamente affiancata da un ulteriore processo di riforma del sistema di formazione continua maggiormente incentrato sulla persona¹¹³¹. In particolare, essendosi configurata già tempo orsono la necessità di definire dispositivi per la formazione continua maggiormente legati alla persona e non al rapporto di lavoro¹¹³², si è andato a sviluppare nell'ordinamento francese il riconoscimento di un diritto individuale alla formazione del lavoratore.

¹¹²⁸ Sul tema: E. BAUDOIN, *Formation et développement des compétences*, in C. DIARD, E. BAUDOIN, S. BERTHEYT, *Ressources humaines*, II ed., Malakoff, Dunod, 2020, pp. 29-72.

¹¹²⁹ Di cui, salvo disposizioni contrattuali specifiche, quattro consecutivi (o non consecutivi) di contratto a tempo determinato negli ultimi dodici mesi.

¹¹³⁰ Di cui 600 ore presso la medesima agenzia di lavoro temporaneo.

¹¹³¹ Cfr. N. MAGGI-GERMAIN, *L'évolution de la formation professionnelle continue*, in *Droit Social*, no. 9-10, 2001, p. 830.

¹¹³² Cfr. P. CAILLAUD, N. MAGGI-GERMAIN, *Le congé individuel de formation face aux évolutions du droit de la formation professionnelle continue*, in S. GHAFARI, G. PODEVIN, S. GHAFARI, G.

3.2 Il percorso a ostacoli del *droit individuel à la formation* (DIF): quando la montagna partorì un topolino

In seguito all'esperienza parzialmente infruttuosa del *congé individuel de formation* (CIF), l'ordinamento francese ha avvertito nel corso degli anni l'urgenza di rafforzare il sistema della formazione professionale continua, favorendo così un'integrazione sempre più netta del modello di *flexicurity*¹¹³³ nelle dinamiche di regolazione del mercato del lavoro. In particolare, l'approccio qui adottato ha cercato di valorizzare il ruolo di tutela intrinseca che la formazione continua può assumere per la forza lavoro, andando – almeno in teoria – a prevedere maggiori salvaguardie e allineandosi sempre più all'alternativa della flessicurezza nota come “*sécurité sociale professionnelle*”¹¹³⁴. Anche dietro la spinta delle raccomandazioni a livello europeo, è stato infatti avviato un processo di riforma volto a responsabilizzare i lavoratori nella cura del proprio percorso professionale¹¹³⁵,

PODEVIN, *Le Congé individuel de formation. Un droit national, des réalités territoriales*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2008, pp. 21-35.

¹¹³³ In merito: L. DUCLOS, *La flexicurity et la question des sécurités adéquates*, in *La Revue de l'Ires*, no. 63, vol. 4, 2009, pp. 35-62.

¹¹³⁴ A differenza della *flexicurity*, la *sécurisation des parcours professionnels* si concentra sul riconoscimento dell'accesso alla formazione continua all'individuo in quanto tale e a prescindere dalla condizione occupazionale, prevedendone l'estensione delle tutele maturate anche oltre la dimensione contrattuale e nel mercato del lavoro. Sul tema *ex multis*: J.-P. LE CROM, *Sécurité professionnelle, sécurité sociale, sécurité sociale professionnelle*, in *Droit Social*, no. 12, 2011, p. 1292 ss.; P. CAILLAUD, B. ZIMMERMAN, *Sécurisation des parcours et liberté professionnelle : de la « flexicurity » aux capacités*, in *Formation emploi*, no. 113, 2011, pp. 37-38; F. GAUDU, *De la flexicurity à la sécurité sociale professionnelle : l'emploi entre mobilité et stabilité*, in *Formation emploi*, n. 101, 2008, pp. 71-88; J. BARTHÉLÉMY, *Peut-on dissocier le droit du travail et le droit de la Sécurité sociale ?*, in *Droit Social*, no. 7-8, 2007, pp. 787-792; J. C. LE DUIGOU, *La Sécurité Sociale Professionnelle: Une Utopie Réaliste*, in *Impact*, no. 1, 2007, pp. 1-9; M. MICHEL, G. WASSERMAN, *La « sécurité sociale professionnelle » comme alternative à la précarisation ? Table ronde avec Gérard Alezard et Christophe Ramaux*, in *Mouvements*, vol. 35, no. 5, 2004, pp. 62-71.

¹¹³⁵ Cfr. A. HASAN, *La formation tout au long de la vie*, in *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, no. 16, 1997, pp. 35-47.

garantendo una pluralità di dispositivi finalizzati all'accesso alle misure di accrescimento professionale.

In tale prospettiva, l'obiettivo – pienamente in linea con gli obiettivi di sviluppo socioeconomico delle imprese tipici della *flexicurity*¹¹³⁶ – è stato in parte perseguito con il riconoscimento di un diritto del lavoratore alla formazione continua quale mezzo per garantirne una propria salvaguardia tanto nell'impiego, quanto nel mercato del lavoro¹¹³⁷. È dunque all'interno di tale processo di individualizzazione e personalizzazione delle tutele¹¹³⁸ che si è concretizzata l'istituzione – dapprima mediante accordo nazionale interprofessionale e successivamente tramite il recepimento normativo¹¹³⁹ – del *droit individuel à la formation* (DIF)¹¹⁴⁰, ovvero un dispositivo rivolto ai lavoratori dipendenti (*salariés*) con almeno un anno di anzianità che garantiva la possibilità di accumulare fino a 20 ore annuali¹¹⁴¹ (per un massimo di 120 ore nell'arco dei sei anni) da dedicare allo svolgimento di percorsi formativi.

A tal riguardo, appare doveroso premettere uno dei tratti distintivi e di originalità del sistema di formazione professionale dell'ordinamento francese¹¹⁴²,

¹¹³⁶ Cfr. J. GAUTIÉ, *Les économistes contre la protection de l'emploi : de la dérégulation à la flexicurity*, in *Droit Social*, no. 1, 2005, pp. 3-11.

¹¹³⁷ Si veda: F. FAVENNEC-HÉRY, *La sécurisation des parcours professionnels, sésame de toutes les réformes ?*, in *Droit Social*, no. 11, 2007, pp. 1105-1109.

¹¹³⁸ In particolare, il fine ultimo era quello di rendere i lavoratori maggiormente responsabili in materia di scelta dei percorsi formativi e sviluppo professionale. Si veda: N. MAGGI-GERMAIN, *À propos de l'individualisation de la formation professionnelle continue*, in *Droit Social*, no. 7-8, 1999, p. 692.

¹¹³⁹ Presente sia all'art. 6.1 de l'ANI del 2003 che all'art. L. 933-1 del *Code du travail*.

¹¹⁴⁰ Per un approfondimento sul tema: N. ALLEKI, C. DE GÉRY, *Scénarios des pratiques de formation post-réforme de mai 2004*, in *Formation emploi*, no. 102, 2008, pp. 55-69; N. MAGGI-GERMAIN, P. CAILLAUD, *Vers un droit personnel à la formation?*, in *Droit Social*, no. 5, 2007, pp. 574-591.

¹¹⁴¹ Per i lavoratori a tempo determinato, invece, l'informativa viene resa dopo i primi quattro mesi del contratto. Questo diritto è riconosciuto sia ai lavoratori a tempo pieno che a quelli a tempo parziale. In quest'ultimo caso, tuttavia, la durata dei diritti acquisiti nell'ambito del DIF è calcolata in proporzione all'orario di lavoro

¹¹⁴² Cfr. N. MAGGI-GERMAIN, *La formation professionnelle continue entre individualisation et personnalisation des droits des salariés*, in *Droit Social*, no. 5, 2004, pp. 482-493.

vale a dire il canale di doppia validazione costituito da una prima fase di negoziazione collettiva tra le parti sociali – finalizzata alla stipula di un *accord national interprofessionnel* (ANI) – e un successivo intervento normativo volto a riprendere, parzialmente o *in toto*, le linee dettate dalla contrattazione mediante un’elaborazione con disegno di legge. È infatti secondo tale dinamica che il *droit individuel à la formation* (DIF) è stato inizialmente riconosciuto ai cittadini francesi, prendendo forma nell’*Accord National Interprofessionnel du 5 décembre 2003*¹¹⁴³ quale uno dei principali strumenti da impiegare a beneficio sia delle imprese, sia dei lavoratori¹¹⁴⁴. In tale prospettiva, le istanze racchiuse nel suddetto accordo nazionale interprofessionale – che ha tentato di riunire le fasi di informazione, orientamento e formazione sotto la bandiera del *lifelong learning*, proponendo così un diritto all’accrescimento professionale quale forma “assicurazione di formazione personalizzata” del lavoratore¹¹⁴⁵ – sono state poi raccolte dalla *Loi n° 2004-391 du 4 mai 2004 “relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social”*, soprattutto laddove è stato introdotto un diritto individuale alla formazione nell’interesse del lavoratore all’accrescimento delle proprie competenze e al conseguimento di una qualificazione.

¹¹⁴³ In merito: C. DUBAR, *La formation professionnelle continue*, VI ed., Paris, La Découverte, 2015, p. 25 ss.; P. DOLE, *Sécurisation des parcours professionnels : regards croisés*, in *Pour*, no. 4, vol. 207, 2010, pp. 99-100.

¹¹⁴⁴ In tale sede, era stata sottolineata l’importanza dell’accrescimento professionale del lavoratore non solo quale mezzo per garantire una crescita socioeconomica e una migliore adattabilità al progresso tecnologico e ai mutamenti dei modelli produttivi e organizzativi del lavoro, ma anche come riconoscimento soggettivo del lavoratore per garantire una maggiore autonomia e responsabilizzazione circa l’accesso alla formazione e il proprio sviluppo professionale.

¹¹⁴⁵ Già nel 2000 in sede di contrattazione collettiva si era cercato di stipulare un *accord national interprofessionnel* in materia di diritti alla formazione professionale, nonostante in tale occasione non fosse stato possibile raggiungere un’intesa a causa delle due posizioni discordanti: da un lato, l’approccio incentrato sulla responsabilizzazione individuale dei lavoratori nell’accrescimento della propria occupabilità, e, dall’altro lato, l’ottica contraria al disimpegno del datore di lavoro nei processi di accrescimento professionale.

Per questi motivi, il *droit individuel à la formation* (DIF) ha rappresentato un'interessante novità¹¹⁴⁶ all'interno del processo di riforma del sistema della formazione professionale continua francese, avendo tale riconoscimento fornito ai lavoratori dipendenti un primo concreto dispositivo per esercitare un diritto individuale alla formazione. Del resto, l'allungamento della vita lavorativa ha reso necessario contemplare – soprattutto per gli individui in età avanzata – ulteriori interventi per l'aggiornamento delle competenze¹¹⁴⁷, essendo queste ultime soggette ad un grado di obsolescenza sempre più alto a causa del continuo progredire delle tecnologie in ambito produttivo e organizzativo.

In merito all'esercizio del suddetto diritto, il lavoratore doveva appositamente concordare sulle modalità di utilizzo con il datore di lavoro e stipulare un accordo per la scelta delle iniziative di formazione¹¹⁴⁸, le quali potevano svolgersi – salvo fatto il caso in cui non fosse stato previsto diversamente – al di fuori dell'orario di lavoro. Sempre in merito a tali modalità, era inoltre previsto ai sensi dell'art. L.933-1 del *Code du travail* che il datore di lavoro dovesse fornire adeguata comunicazione – annualmente e per iscritto – al dipendente in merito ai crediti formativi maturati¹¹⁴⁹, garantendo così un rafforzamento del diritto all'informazione volto a favorire le iniziative formative provenienti dal beneficiario¹¹⁵⁰.

Dunque, sebbene il *droit individuel à la formation* (DIF) prevedesse un diritto individuale su base volontaristica del lavoratore, la concreta attuazione era rimessa

¹¹⁴⁶ In merito alla natura di tale diritto, si rimanda anche all'intervento a congresso di: I. DAUGAREILH, *L'avenir du droit du travail à l'épreuve des questions d'emploi*, Communication au congrès "L'avenir des droits du travail en Europe", Gérone - Espagne, 29 novembre 2013.

¹¹⁴⁷ Si veda: F. FAVENNEC-HÉRY, *Le droit individuel à la formation*, in *Droit Social*, no. 9-10, 2004, p. 866, laddove sottolinea come «l'allongement de la vie professionnelle, lié notamment à la réforme des retraites, rend indispensable l'adaptation permanente du salarié et nécessaire la formation tout au long de la vie».

¹¹⁴⁸ Tra queste, vi erano ad esempio le azioni di promozione, acquisizione o accrescimento delle competenze, ma anche la validazione dei saperi maturati.

¹¹⁴⁹ Per i lavoratori a tempo a tempo parziale il computo viene determinato proporzionalmente alle ore di lavoro svolte durante l'anno.

¹¹⁵⁰ Pur essendo possibile per il datore di lavoro presentare occasioni formative ai propri dipendenti.

a un accordo preventivo con la parte datoriale, che era a sua volta tenuta al finanziamento dei relativi costi¹¹⁵¹. In tal senso, un processo concertato nella definizione dei percorsi formativi potrebbe portare nell'immediato a pensare che ciò configuri un elemento positivo, potendosi così responsabilizzare l'impresa nelle attività formative e guidare il lavoratore nella fase di proposta del progetto di formazione.

Tuttavia, ciò implicava che il datore di lavoro, dal suo canto, potesse decidere se accettare o meno la proposta dell'iniziativa formativa¹¹⁵², dando così modo all'impresa di rifiutare quando questa non fosse adeguata sotto il profilo degli obiettivi, costi o tempi, ma anche qualora la formazione indicata non fosse stata in linea con gli interessi imprenditoriali. In tale prospettiva, tale diritto risultava dunque piegato alla discrezionalità della parte datoriale, rimanendo comunque vincolato alle decisioni tecnico-organizzative dell'azienda per quanto riguarda la concessione del tempo per i percorsi formativi e rendendo difatti non-attuabile tutta quella formazione che non fosse in linea con le preferenze datoriali.

Indubbiamente, il riconoscimento di un diritto individuale alla formazione dei lavoratori è da intendersi come un importante passo avanti nell'edificazione di un sistema di formazione professionale, essendo tale dispositivo in grado di attribuire un'importante obbligazione in capo alla parte datoriale. Ciononostante, il *droit individuel à la formation* (DIF) – riconosciuto quale diritto soggettivo del dipendente, seppur regolato a livello collettivo¹¹⁵³ – si configura inevitabilmente

¹¹⁵¹ Nel caso in cui l'accordo prevedesse lo svolgimento della formazione durante l'orario di lavoro, era previsto il mantenimento del regolare stipendio, mentre in caso di formazione al di fuori di lavoro sarebbe dovuta spettare una maggiorazione del 50% dello stipendio del lavoratore. Inoltre, per quanto riguarda i costi dell'attività formativa, le imprese con oltre nove dipendenti potevano richiedere il rimborso delle spese agli organismi paritetici per la formazione continua incaricati della gestione del contributo obbligatorio per la formazione continua, ovvero il *Organization Financeur de la Formation Continue* (OPCA). Anche in tal caso il meccanismo era finanziato con una trattenuta in percentuale dal contributo obbligatorio dell'1,6%.

¹¹⁵² Solitamente entro un mese dalla richiesta scritta formulata dal lavoratore.

¹¹⁵³ In tal senso M. THÉRY, J. VÉRO, *La formation en entreprise: un droit individuel garanti collectivement*, in *Esprit*, no. 378(10), 2011, pp. 128-130, sottolineando come, nonostante il

come uno strumento parziale¹¹⁵⁴, da considerarsi frutto della co-iniziativa del lavoratore, ovvero il soggetto da responsabilizzare nell'accrescimento della propria occupabilità, e il datore di lavoro, che è corresponsabile per l'approvazione delle iniziative formative anche sul piano finanziario. Inoltre, tale riconoscimento era esclusivamente rivolto ai dipendenti subordinati del settore privato (*salariés*), difatti limitando in concreto la platea dei beneficiari e non configurando pienamente un diritto individuale del lavoratore riconosciuto a prescindere dallo *status* occupazionale¹¹⁵⁵.

Pertanto, alla luce delle prime criticità operative all'effettiva fruizione di un diritto individuale alla formazione, sono seguiti ulteriori interventi normativi volti a dare una piena implementazione di tale riconoscimento in chiave sociale e non strettamente legato al rapporto di lavoro¹¹⁵⁶. In particolare, è stata garantita, da un lato, l'estensione del *droit individuel à la formation* (DIF) anche ai lavoratori del settore pubblico¹¹⁵⁷ mediante una serie di interventi legislativi (2007-2008)¹¹⁵⁸, e,

riconoscimento legale, l'effettiva fruizione del diritto individuale alla formazione da parte dei lavoratori variasse notevolmente a seconda dell'impresa.

¹¹⁵⁴ In tal senso, tale dispositivo deve essere necessariamente letto in maniera complementare alle altre misure di orientamento professionale e validazione delle competenze.

¹¹⁵⁵ In questo modo, il rischio era quello di configurare un diritto dalle fondamenta inique e non in grado di assolvere alla sua originale funzione, essendo tale diritto per giunta legato all'impiego. In merito alle iniziali criticità del *droit individuel à la formation* (DIF), si veda: P. CAHUC, A. ZYLBERBERG, *Les dérives de la formation professionnelle*, in *Formation emploi*, no. 98, 2007, pp. 155-156.

¹¹⁵⁶ In merito: F. BIANCHI, *La formazione continua tra apprendimento organizzativo e nuovi diritti individuali: i risultati di un'indagine comparata in Francia e Italia*, in *Sociologia del Lavoro*, n. 4, vol. 120, 2010, pp. 153-169.

¹¹⁵⁷ Sull'estensione ai lavoratori pubblici, si vedano: J. LAPIN, *Performance et fonction publique de l'etat : les récentes réformes*, in *Revue française d'administration publique*, vol. 3, no. 131, 2009, p. 604; E. AUBIN, *Les dispositions relatives à la formation professionnelle des fonctionnaires tout au long de la vie*, in *Actualité juridique. Droit administratif*, no. 10, 2007, pp. 511-515.

¹¹⁵⁸ Tra questi: *Loi n° 2007-148 du 2 février 2007 de modernisation de la fonction publique*; *Loi n° 2007-209 du 19 février 2007 relative à la fonction publique territoriale*; *Décret n°2007-1470 du 15 octobre 2007 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires de l'Etat*; *Décret n° 2008-824 du 21 août 2008 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de la fonction publique hospitalière*.

dall'altro lato, un'ulteriore modifica normativa (2009) volta a garantire la portabilità del credito formativo maturato dai lavoratori al di fuori del rapporto di lavoro¹¹⁵⁹. In tale ottica, l'introduzione della trasferibilità ha indubbiamente garantito una maggiore fruibilità di tale diritto tra impieghi differenti¹¹⁶⁰, aprendo così alla possibilità di veder riconosciuto il proprio credito formativo nelle fasi di transizione occupazionale¹¹⁶¹.

Tuttavia, nonostante le doverose modifiche legate alla platea dei beneficiari e alla portabilità tra impieghi, le condizioni per l'esercizio risultavano comunque limitate a specifiche circostanze – quali la comunicazione circa l'intenzione del lavoratore di ricorrere a tale diritto effettuata precedentemente alla fine del rapporto di lavoro¹¹⁶² e l'utilizzo circoscritto a determinate attività – e soggetta all'approvazione dell'accordo di portabilità con il nuovo datore di lavoro¹¹⁶³. Di conseguenza, non si è potuta concretizzare in tale sede una piena operabilità del diritto individuale alla formazione anche al di fuori dell'impiego, o meglio con il nuovo datore di lavoro¹¹⁶⁴. Inoltre, tale dispositivo era infatti stato inizialmente concepito per i dipendenti subordinati e non contemplava nella sua formulazione

¹¹⁵⁹ Cfr. *Loi n° 2009-1437 du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie, Titre II, article 6.*

¹¹⁶⁰ In merito: F. GUIOMARD, *Toilettage ou mutation de la formation professionnelle ?*, in *Revue de Droit du Travail*, no. 2, 2010, p. 106; S. LARDY, É. GRAUJEMAN, *Faut-il croire à la portabilité des droits ?*, in *Revue de Droit du Travail*, no. 6, 2009, p. 352

¹¹⁶¹ Del resto, un simile riconoscimento si sposava perfettamente con la logica promossa originariamente dalla Legge Delors, ovvero della formazione riconosciuta al lavoratore in quanto persona e non in funzione dell'impiego.

¹¹⁶² Ciò non si applicava nel caso in cui il rapporto fosse terminato in seguito a licenziamento per colpa grave del dipendente, mentre nelle circostanze esterne alla negligenza grave il datore di lavoro doveva provvedere a informare il lavoratore dei suoi crediti DIF. Si veda: *Chambre sociale, 25 septembre 2013, pourvoi numéro 12-20.310*, in *Jurisprudence sociale Lamy*, no. 353, 2013, pp. 16-18, *avec le commentaire de J.-P. LHERNOULD, Le salarié licencié pour inaptitude et le DIF.*

¹¹⁶³ In particolare, il lavoratore poteva richiedere al datore di lavoro la portabilità dei propri crediti maturati. Questi ultimi sarebbero stati utilizzabili per azioni di bilancio e certificazione delle competenze derivanti da formazione svolta, nonché per l'accesso a percorsi formativi in qualità di disoccupati presso i centri per l'impiego.

¹¹⁶⁴ Cfr. N. MAGGI-GERMAIN, P. CAILLAUD, *Vers un droit personnel à la formation ?*, cit., p. 585 ss.

originaria un diritto alla formazione professionale effettivamente fruibile per i lavoratori autonomi¹¹⁶⁵. Una simile disparità, che non garantisce la diffusione di una logica transizionale tra impieghi, si è tramutata da ultimo nella necessità di abrogare il *droit individuel à la formation* (DIF) e riformare completamente l'istituto per garantirne l'utilizzo a tutte le tipologie di lavoratori¹¹⁶⁶.

Al netto, dunque, delle forti criticità operative vissute dal *droit individuel à la formation* (DIF), appare doveroso sottolineare come il riconoscimento di un diritto soggettivo alla formazione – dapprima mediante *accord national interprofessionnel* e successivamente tramite recepimento di legge – basato sulla responsabilizzazione e l'autonomia decisionale del lavoratore sia indubbiamente stato un fondamentale passo avanti nell'ordinamento francese per riconoscere la formazione quale diritto personale dell'individuo. Sebbene la ridotta fruibilità e i notevoli vincoli legati all'azionabilità non abbiano contribuito a garantirne una sua collocazione anche nel mercato del lavoro quale diritto in chiave sociale, il processo di riforma attuato dal 2007 al 2009 ha comunque cercato di dare seguito a una prima revisione volta a svincolare gradualmente il dispositivo dalle esigenze datoriali.

Ad ogni modo, tali interventi riformatori non hanno portato ad un'adeguata semplificazione del diritto individuale alla formazione dei lavoratori nell'ordinamento francese, dando così seguito alla sua abrogazione in favore di un dispositivo dalle caratteristiche più compatibile con la formulazione di diritto sociale del cittadino¹¹⁶⁷. Di conseguenza, il dispositivo del *droit individuel à la formation* (DIF) può essere considerato solamente come un primo passo, ovvero un «tentativo di estendere a tutte le persone il diritto alla formazione continua – inteso come uguaglianza nell'accesso a diversi strumenti e possibilità di usufruire di

¹¹⁶⁵ Cfr. J. FIALAIRE, *Les enjeux du droit individuel à la formation*, in *Actualité juridique. Fonctions publiques*, no. 5, 2008, p. 225.

¹¹⁶⁶ A tal riguardo: J. BOURDON, *Vers une banalisation du droit de la fonction publique ?*, in *Actualité juridique. Fonctions publiques*, no. 6, 2005, pp. 284-288. *Amplius* in A. SUPLOT, *Du bon usage des lois en matière d'emploi*, in *Droit Social*, no. 3, 1997, p. 233, sottolineando «*autrement dit le droit de la formation professionnelle devrait devenir commun au travail dépendant et indépendant*».

¹¹⁶⁷ Si veda: T. ARDOUIN, *La formation demain, un bien commun*, in *Éducation permanente*, no. 220/221, 2019, pp. 173-184.

finanziamenti – e l’obiettivo di accrescere la sicurezza dell’impiego nei percorsi caratterizzati da continue rotture, attraverso la capitalizzazione e la trasparenza delle competenze acquisite»¹¹⁶⁸.

3.3 La redenzione del diritto individuale alla formazione francese tra universalizzazione, personalizzazione e portabilità: la novità del *compte personnel de formation* (CPF)

L’esperienza del *droit individuel à la formation* (DIF), nonostante il pregio di aver riconosciuto ai *salariés* un primo diritto individuale alla formazione continua, si è dimostrata a tratti infruttuosa¹¹⁶⁹, soprattutto sotto il profilo della concreta operatività del dispositivo e della limitata platea dei beneficiari. Il risultato qui conseguito, infatti, è apparso ancora ben lungi da quanto prefissato dalla *Loi n° 71-575 du 16 juillet 1971*, che aveva definito la formazione professionale – da intendersi come parte integrante dell’apprendimento permanente, nonché riguardante tanto la formazione iniziale, quanto quella continua – come un’obbligazione nazionale¹¹⁷⁰ rivolta a tutti gli adulti e i giovani che già lavorano o che si stanno affacciando nel mondo del lavoro¹¹⁷¹.

¹¹⁶⁸ Così: L. CASANO, *Gli strumenti per il governo delle transizioni in una prospettiva di qualificazione dei lavoratori*, in L. CASANO (a cura di), *La riforma francese del lavoro: dalla sécurisation alla flexicurity europea? Commento al projet de loi relatif à la sécurisation de l’emploi* (testo approvato in via definitiva dal Parlamento francese il 14 maggio 2013), Bergamo, ADAPT University Press, ADAPT Labour Studies e-Book series, n. 7, 2013, p. 66.

¹¹⁶⁹ A tal riguardo: L.-M. BARNIER, *L’initiative individuelle face à ses obstacles. Genre et formation professionnelle dans le transport aérien*, in *Cahiers du Genre*, vol. 48, no. 1, 2010, p. 118 ss.

¹¹⁷⁰ In particolare, è stato affermato all’art. 1 della *Loi n° 71-575 du 16 juillet 1971*: «*La formation professionnelle permanente constitue une obligation nationale. Elle comporte une formation initiale et des formations ultérieures destinées aux adultes et aux jeunes déjà engagés dans la vie active ou qui s’y engagent*».

¹¹⁷¹ Sottolineandone dunque al contempo la principale finalità di adattamento dei lavoratori al progresso tecnologico e di promozione dello sviluppo sociale ed economico del Paese, si impegnavano tutti i soggetti pubblici e privati nel conseguimento di tale obiettivo, quali lo Stato, gli enti locali, le istituzioni pubbliche, gli istituti scolastici pubblici e privati, le organizzazioni sindacali e familiari, le associazioni, le organizzazioni professionali e le imprese stesse.

Per questo motivo, si è reso necessario andare oltre la formulazione originaria di tale dispositivo mediante una riforma incentrata sull'individualizzazione, universalizzazione, personalizzazione e portabilità del suddetto dispositivo. Tale intervento riformatorio, come verificatosi in maniera analoga dieci anni prima, è stato conseguito dapprima con l'*Accord National Interprofessionnel du 14 décembre 2013*¹¹⁷² – che ha gettato le basi per la responsabilizzazione dei lavoratori circa le scelte in materia di accesso alla formazione professionale – per poi essere successivamente ripreso dalla *Loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 “relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale”*¹¹⁷³. In particolare, l'accordo nazionale interconfederale del 2013 – vicino tanto alle esigenze di maggiore flessibilità gestionale per le imprese tipiche della *flexicurity*¹¹⁷⁴, quanto alle logiche di migliore certezza dei diritti e sicurezza dei percorsi professionali dei lavoratori caratteristiche della *sécurisation des parcours professionnels*¹¹⁷⁵ – ha previsto, *inter alia*, il superamento del *droit individuel à la formation* (DIF), ritenuto non adeguato ad assolvere alla funzione fondamentale per la quale era stato pensato, in favore del c.d. “*compte personnel de formation*” (CPF)¹¹⁷⁶.

¹¹⁷² In merito: J.-M. LUTTRINGER, *L'Ani du 14 décembre 2013 : nouvelles dynamiques et grandes fragilités juridiques*, in *Chronique*, no. 82, 2013, p. 4.

¹¹⁷³ Cfr. P. BERNIER, *Responsabilités du salarié au travers de la réforme de la formation du 5 mai 2014*, in *Cahiers de droit de l'entreprise*, no. 3, 2014, pp. 41-47.

¹¹⁷⁴ In merito alla dimensione della formazione nel processo di *flexicurity* si rimanda anche all'intervento di: C. GUITTON, *Flexicurity et formation, un compromis en trompe-l'œil*, Communication au congrès “*Journée du réseau des centres associés (JRC)*”, Marseille - France, 12 mars 2020.

¹¹⁷⁵ Cfr. N. MAGGI-GERMAIN, *Formation professionnelle continue et sécurisation des parcours professionnels*, in *Semaine sociale Lamy*, supplément no. 1348, 2008, pp. 21-25.

¹¹⁷⁶ In merito al passaggio dal *droit individuel à la formation* (DIF) al *Compte personnel de formation* (CPF), sia consentito il rinvio a: C. VALENTI, *The individual right to continuous training of workers: an analysis of best practices in the international framework*, in *Labour & Law Issues*, vol. 7, n. 1, 2021, pp. C.72-C.76. *Amplius*: N. MAGGI-GERMAIN, *Il posto della formazione professionale continua nel progetto di legge sulla sécurisation de l'emploi: il conto personale di formazione*, in L. CASANO (a cura di), *La riforma francese del lavoro: dalla sécurisation alla flexicurity europea? Commento al projet de loi relatif à la sécurisation de l'emploi (testo approvato*

Tale dispositivo – appartenente alla famiglia degli *individual learning accounts* (ILA)¹¹⁷⁷ e, in senso più, alla categoria degli *individual learning schemes* (ILS)¹¹⁷⁸ – è stato dunque concepito¹¹⁷⁹ come strumento per «il perfezionamento dei meccanismi di personalizzazione e individualizzazione della formazione professionale»¹¹⁸⁰. In questo modo, il *compte personnel de formation* (CPF), che ad oggi trova la sua dimensione nell'art. L 6111-1 del *Code du travail*¹¹⁸¹, ha rivoluzionato il sistema di formazione professionale nell'ordinamento francese, rendendo effettivo esercizio del diritto individuale alla formazione continua per ogni lavoratore nel corso dei successivi interventi di aggiornamento del dispositivo.

3.3.1 *L'esordio del compte personnel de formation (CPF): il nuovo diritto soggettivo alla formazione continua dei lavoratori tra le iniziali criticità operative*

Con l'abrogazione del *droit individuel à la formation* (DIF) ad opera della *Loi n° 2014-288 du 5 mars 2014*, il *compte personnel de formation* (CPF) ha iniziato dal 1° gennaio 2015 a dare forma a un concreto dispositivo per l'esercizio del diritto individuale alla formazione continua riferito al lavoratore in quanto persona e non

in via definitiva dal Parlamento francese il 14 maggio 2013), Bergamo, ADAPT University Press, ADAPT Labour Studies e-Book series, n. 7, 2013, p. 7 ss.

¹¹⁷⁷ Sul tema: C. PEREZ, *Regard sur quelques expériences étrangères de 'comptes individuels de formation'*, in *Droit Social*, no. 12, 2014, pp. 981-985.

¹¹⁷⁸ Sul tema si rimanda *infra* Capitolo 3, Paragrafo 4.1, p. 310 ss.

¹¹⁷⁹ Vi è inoltre un precedente rimando ad opera della *Loi n° 2013-504 du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi* per la negoziazione tra Stato, Regioni e organizzazioni datoriali e sindacali sui temi della formazione professionale e sull'attuazione del conto formazione personale. Cfr. N. MAGGI-GERMAIN, *Le compte personnel de formation*, in *Droit Social*, no. 9, 2013, p. 687.

¹¹⁸⁰ In tali termini: G. MERLO, *Percorso di lettura sulla formazione continua in Francia*, cit., p. 630.

¹¹⁸¹ *Article L 6111-1 del Code du travail*: «*Afin de favoriser son accès à la formation professionnelle tout au long de la vie, chaque personne dispose dès son entrée sur le marché du travail et jusqu'à la retraite, indépendamment de son statut, d'un compte personnel de formation qui contribue à l'acquisition d'un premier niveau de qualification ou au développement de ses compétences et de ses qualifications en lui permettant, à son initiative, de bénéficier de formation*».

come mero titolare di contratto di lavoro¹¹⁸². In particolare, oltre a una più chiara disciplina in materia di finanziamento della formazione e contributi obbligatori¹¹⁸³, tale riforma ha garantito l'accesso a un diritto individuale alla formazione continua universalmente riconosciuto alla persona in età lavorativa a prescindere dallo *status* occupazionale, capitalizzabile e trasferibile da un lavoro all'altro.

In tale prospettiva, cercando di superare le criticità del suo predecessore in materia di portabilità dei diritti e condizione occupazionale, il *compte personnel de formation* (CPF) ha previsto la possibilità di accumulare un credito formativo di 24 ore annue su un massimo di 150 ore su otto anni¹¹⁸⁴, trasferibile tra diversi impieghi in quanto garantito alla persona nel mercato del lavoro¹¹⁸⁵. La concezione originaria era dunque quella di un dispositivo da impiegare su iniziativa del lavoratore che permettesse un più agevole esercizio del diritto individuale alla formazione continua durante tutte le fasi del percorso professionale¹¹⁸⁶.

Indubbiamente, tale dispositivo è stato accolto da un iniziale entusiasmo¹¹⁸⁷, essendo lo strumento del conto personale in grado di agevolare il ricorso al diritto soggettivo alla formazione continua liberamente esercitabile da ogni lavoratore in

¹¹⁸² Cfr. J.-M. LUTTRINGER, *Le compte personnel de formation : genèse, droit positif, sociodynamique*, in *Droit Social*, no. 12, 2014, pp. 972-980.

¹¹⁸³ Tra questi vi è il versamento presso un unico *Organisme paritaire collecteur agréé* (Opc) del contributo unico obbligatorio dello 0,55% per tutti i datori di lavoro, elevato poi all'1% per quelle imprese con almeno dieci dipendenti. Viene comunque data ad oggi possibilità ai datori di lavoro di stipulare un apposito accordo interno per la gestione aziendale dei conti di formazione che porta così a una riduzione allo 0,2% mediante versamento diretto ai lavoratori del contributo.

¹¹⁸⁴ In particolare, la formulazione originale prevedeva di poter accumulare fino a 24 ore annuali fino al conseguimento del tetto di 120 ore, per poi ridurre tale soglia a 12 ore annuali fino al limite massimo delle 150 ore complessive.

¹¹⁸⁵ Sulle prime questioni circa i conti di formazione francesi: J. GAUTIÉ, N. MAGGI-GERMAIN, C. PEREZ, *Fondements et enjeux des "comptes de formation" : les regards croisés de l'économie et du droit*, in *Droit Social*, no. 2, 2015, pp. 169-180.

¹¹⁸⁶ Per quanto riguarda la struttura del conto di formazione: J. GAUTIÉ, N. MAGGI-GERMAIN, C. PEREZ, *Fondements et enjeux des « comptes de formation » : les regards croisés de l'économie et du droit*, in *Droit Social*, no. 2, 2015, pp. 169-180.

¹¹⁸⁷ Cfr. P. CAILLAUD, *Un « droit à la qualification » enfin effectif ?*, in *Droit Social*, no. 12, 2014, pp. 1000-1006.

base alle proprie esigenze ed aspirazioni professionali, nonché legato all'individuo e non strettamente al rapporto di lavoro mediante la garanzia della portabilità delle risorse individualmente accumulate¹¹⁸⁸. Inoltre, la suddetta riforma, oltre all'introduzione di un sistema di *governance* quadripartita a livello nazionale e regionale, aveva altresì inteso migliorare la fase di informazione e orientamento professionale mediante l'istituzione del *conseil en évolution professionnelle* (CEP)¹¹⁸⁹.

Ad ogni modo, la prima formulazione del *compte personnel de formation* (CPF) risultava all'atto pratico ancora legata principalmente ai *salariés* privati, non essendo previste fin da subito delle chiare modalità di esercizio per le altre tipologie di lavoratore. Per questo motivo, si è resa necessaria una serie di interventi volti ad estenderne la fruibilità¹¹⁹⁰, tra cui si può annoverare il decisivo intervento della *Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 "relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels"*¹¹⁹¹, che ha inteso effettivamente attribuire in concreto tale diritto a tutti i cittadini in età lavorativa a prescindere che essi siano occupati o meno¹¹⁹². La c.d. "*Loi Travail*", riconoscendo tale diritto dal momento di iscrizione al centro dell'impiego o della firma del primo contratto di lavoro fino alla pensione, ha dato così possibilità a tutti i lavoratori di

¹¹⁸⁸ In merito: F. GUIOMARD, *De nouveaux droits en matière de formation*, in *Le Droit Ouvrier*, no. 807, 2015, pp. 590-593.

¹¹⁸⁹ Sul *conseil en évolution professionnelle* (CEP) e i relativi sviluppi si rimanda *ex multis*: F. LAROYE-CARRÉ, *Quels sont les effets perçus par les bénéficiaires de l'expérience du CEP ?*, in *TransFormations*, no. 23, 2022, pp. 53-66; T. LEVENÉ, *Le conseil en évolution professionnelle et le développement des capacités d'agir*, in *TransFormations*, no. 23, 2022, pp. 5-22; F. LAROYE-CARRÉ, P. MAYEN, *Les questions de professionnalisation posées par le conseil en évolution professionnelle*, in *Savoirs*, no. 51, 2019, pp. 79-95.

¹¹⁹⁰ Si veda: J.-M. LUTTRINGER, *Quel CPF pour les travailleurs non-salariés ?*, in *Chronique* no. 137, 2018, pp. 1-12.

¹¹⁹¹ Cfr. A. JEAMMAUD, *La "riforma Macron" del codice del lavoro francese*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 157, vol. 1, 2018, p. 48 ss.

¹¹⁹² A cui segue l'*Ordonnance n° 2017-53 du 19 janvier 2017 "portant diverses dispositions relatives au compte personnel d'activité, à la formation et à la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique"*,

capitalizzare negli anni il proprio credito formativo e di utilizzare le risorse accumulate per accedere ad occasioni di formazione di propria iniziativa¹¹⁹³.

Tale cambiamento è avvenuto mediante due linee di intervento: da un lato, la previsione di specifiche modalità operative per garantire a tutti i lavoratori, dipendenti o meno, e ai disoccupati la certezza nell'accesso ai meccanismi di sicurezza, protezione, individualizzazione dei diritti per la formazione professionale continua, e, dall'altro lato, la creazione di un sistema di conti multifunzionale. In particolare, la riforma del 2016 ha inteso rendere più agevole la gestione dei diritti maturati, formativi o meno, da parte dei cittadini, andando a definire un dispositivo noto come *compte personnel d'activité* (CPA)¹¹⁹⁴ finalizzato a racchiudere, oltre al *compte personnel de formation* (CPF), anche il *compte professionnel de prévention* (C2P) e il nuovo *compte d'engagement citoyen* (CEC)¹¹⁹⁵.

In tal senso, come inizialmente già proposto art. 38 della *Loi n° 2015-994 du 17 août 2015 "relative au dialogue social et à l'emploi"* prima del recepimento ad opera della *Loi Travail*, era ormai necessario garantire che i cittadini francesi potessero amministrare la propria situazione personale mediante un «vero e proprio conto in cui far confluire e rendere fruibili, portabili e tra loro fungibili diversi diritti maturati – e non goduti – nel corso delle carriere lavorative»¹¹⁹⁶. Per questo motivo, l'intenzione del legislatore non era solamente quella di riformare il sistema di

¹¹⁹³ In merito ai progressi della formazione professionale nell'ordinamento francese, si veda: J.-L. DAYAN, *La réforme française de la formation professionnelle vue d'Europe : des progrès, mais peut mieux faire !*, in *Savoirs*, vol. 50, no. 2, 2019, p. 30.

¹¹⁹⁴ In merito alla struttura del *Compte Personnel d'Activité* (CPA), si vedano: C. TOURRES, *Un "conto personale di attività" per il lavoratore del futuro: il caso francese*, in *Bollettino ADAPT*, n. 2, 26 gennaio 2016, pp. 1-5; N. MAGGI-GERMAIN, *Le compte personnel d'activité à la croisée des chemins*, in *Droit Social*, no. 10, 2016, p. 788.

¹¹⁹⁵ Sui meccanismi di portabilità dei crediti individuali qui contenuti: J. GRÄBENER, *De la portabilité patronale à la portabilité salariale? L'avenir incertain des cotisations salariales pour la formation continue à la veille d'une nouvelle réforme*, in *Professionalità Studi*, n. 2, vol. I, 2017, pp. 140-144.

¹¹⁹⁶ Così: F. D'ADDIO, *Flexicurity alla francese: con il CPA-Compte Personnel d'Activité diritti maturati e competenze seguono il lavoratore nelle transizioni occupazionali*, in *Bollettino ADAPT*, n. 3, 23 gennaio 2017, p. 3.

gestione del diritto individuale alla formazione continua mediante un intervento di personalizzazione e universalizzazione dei diritti sociali¹¹⁹⁷, ma anche dare la possibilità alla popolazione di autodeterminarsi mediante un conto multifunzionale destinato ad accrescere la fungibilità dei diritti soggettivi¹¹⁹⁸.

In particolare, il *compte personnel d'activité* (CPA) – la cui istituzione «consacre l'effectivité des droits sociaux personnels, objets de ce nouveau dispositif»¹¹⁹⁹ – affianca al conto per il diritto individuale alla formazione il *compte professionnel de prévention* (C2P)¹²⁰⁰ e il *compte d'engagement citoyen* (CEC). Il primo dispositivo si pone l'obiettivo di semplificare la disciplina in materia di tutele previdenziali e rischi professionali dei lavoratori, garantendo la cumulabilità di crediti al fine di agevolare la condizione del lavoratore. In particolare, i soggetti esposti per lavoro a determinati fattori di rischio per la salute hanno la possibilità di accumulare negli anni un credito C2P commisurato all'entità della suddetta esposizione a tali elementi, che potrà essere impiegato per ottenere prepensionamenti, riduzioni dell'orario di lavoro a parità di reddito per un dato periodo di tempo o ricevere una maggiorazione dei crediti CPF per frequentare corsi di formazione per il conseguimento di una nuova posizione lavorativa meno onerosa sotto il profilo della salute¹²⁰¹. In tal senso, la logica del legislatore era

¹¹⁹⁷ La fungibilità dei diritti maturati è dunque, a partire dal 1° gennaio 2017, effettivamente garantita a tutti i cittadini dai 16 anni in su e fino alla pensione, che potranno continuare i processi di formazione continua sia da occupati che nel mercato del lavoro.

¹¹⁹⁸ Si veda: N. MAGGI-GERMAIN, *Les droits attachés à la personne, une nouvelle catégorie de droits sociaux ? L'exemple du compte personnel d'activité*, in L. MELLA MÉNDEZ, L. SERRANI (eds.), *Los actuales cambios sociales y laborales : nuevos retos para el mundo del trabajo. Cambios tecnológicos y nuevos retos para el mundo del trabajo (Portugal, España, Colombia, Italia, Francia)*, vol. I, Bruxelles, Peter Lang, 2017, pp. 419-432.

¹¹⁹⁹ Così: P. CAILLAUD, *La portabilité des droits sociaux. Enjeux et perspectives juridiques*, in *Informations sociales*, vol. 201, no. 1, 2020, p. 59.

¹²⁰⁰ Cfr. *Ordonnance n° 2017-1389 du 22 septembre 2017 "relative à la prévention et à la prise en compte des effets de l'exposition à certains facteurs de risques professionnels et au compte professionnel de prévention"*.

¹²⁰¹ Cfr. J. ATTALI-COLAS, T. CHAKOR, *Du Compte Personnel de Prévention de la Pénibilité (C3P) au Compte Professionnel de Prévention (C2P) : une sécurisation des parcours professionnels en trompe-l'oeil*, in T. BERTHET, C. VANULS, *Vers une flexicurité à la française. Regards croisés sur*

quella di cercare di compensare la pericolosità dei possibili danni alla salute assegnando “punti di difficoltà” in proporzione all'intensità dei fattori di rischio e consentendo di utilizzare liberamente questi crediti maturati per ottenere delle agevolazioni dal punto di vista lavorativo¹²⁰².

Al contrario, il *compte d'engagement citoyen* (CEC) è stato definito per coinvolgere maggiormente i cittadini nelle attività di volontariato, nonché per aiutare disoccupati e inoccupati a intraprendere attività di servizio alla comunità onde poter maturare crediti CPF e dedicarsi così ad attività di accrescimento e riqualificazione professionale. In tal senso, la sinergia con il *compte personnel de formation* (CPF) – altresì osservabile nel caso del *compte professionnel de prévention* (C2P) – è pensata per garantire un sistema di autoalimentazione dei crediti formativi per coloro che sono coinvolti in attività di volontariato e in organizzazioni con finalità sociali (es. educative, scientifiche, umanitarie, sportive, familiari, culturali)¹²⁰³.

Indubbiamente, «i diritti sociali legati alla persona costituiscono, dal punto di vista dell'analisi giuridica, il volto più innovativo del conto personale di attività»¹²⁰⁴, che già con il graduale passaggio dal *droit individuel à la formation* (DIF) al *compte personnel de formation* (CPF) aveva iniziato ad acquisire una dimensione sempre più solida. In tal senso, il passaggio alla logica dei conti personali ha permesso di poter accedere alla formazione con maggiore semplicità

les évolutions professionnelles au prisme des réformes du travail et de l'emploi, Toulouse, Octarès, 2019, pp. 255-272.

¹²⁰² Tale conto di prevenzione sanitaria viene creato automaticamente quando, a seguito della dichiarazione dell'azienda, un lavoratore con almeno un mese di anzianità è soggetto a uno o più fattori di rischio al di sopra delle soglie prescritte.

¹²⁰³ In seguito al processo di conversione dei crediti da base oraria a monetaria introdotto con la successiva riforma del 2018, tale conto permette ad oggi di acquisire fino a 240 euro annuali (su un massimo di 720 euro) sulla base delle ore volontariato svolte. In tal senso, è interessante osservare come il legislatore abbia inteso prediligere incoraggiare l'accrescimento dei crediti formativi mediante il ricorso alle attività di volontariato.

¹²⁰⁴ Così: N. MAGGI-GERMAIN, *Il “conto personale di attività”*. *Requiem for a dream?*, in L. CASANO, G. IMPERATORI, C. TOURRES (a cura di), *Loi travail: prima analisi e lettura. Una tappa verso lo “Statuto dei lavori” di Marco Biagi?*, Bergamo, ADAPT University Press, ADAPT Labour Studies e-Book series, n. 56, 2016, p. 49.

in ogni fase del percorso professionale, assolvendo così alla funzione di tutela nel mercato del lavoro anche dinnanzi agli effetti derivanti dal progresso tecnologico¹²⁰⁵.

Ad ogni modo, nonostante la definizione di un sistema più chiaro e organico, il *compte personnel de formation* (CPF) continuava a presentare alcune delle criticità già manifestatesi con il *droit individuel à la formation* (DIF), quali il calcolo dei crediti formativi su base esclusivamente oraria. In questo modo, non sempre risultava agevole stimare il costo complessivo dei corsi per la formazione continua autorizzati dal sistema CPF, dal momento che gli enti formatori non esprimevano l'importo in ore bensì in euro¹²⁰⁶. Pertanto, le difficoltà di conversione ore-euro in materia di crediti formativi hanno costituito all'atto pratico un iniziale disincentivo all'esercizio del diritto individuale alla formazione, non potendo i lavoratori stimare correttamente *ab origine* il costo complessivo dei corsi formativi e non trovando appetibile dover ricorrere a un finanziamento di tasca propria. Per questo motivo, si è reso necessario un ulteriore intervento di riforma per promuovere l'accesso alla formazione professionale dei lavoratori e garantire una migliore certezza nell'esercizio pratico di tale diritto.

3.3.2 Il processo di semplificazione e monetizzazione dei crediti formativi: il nuovo *compte personnel de formation* (CPF) come ricettacolo universale del diritto alla formazione dei lavoratori

Indubbiamente, l'introduzione di un sistema a conti in grado di garantire l'effettiva portabilità dei diritti formativi tra diversi impieghi – a prescindere dalla condizione occupazionale – ha permesso il superamento delle principali criticità riscontrate dal *droit individuel à la formation*. Del resto, con l'introduzione del

¹²⁰⁵ Sull'efficacia dei conti formativi alla luce del processo di digitalizzazione, sia consentito il rinvio a: C. VALENTI, *The growing relevance of upskilling and reskilling interventions in countering the negative externalities arising from the digital transition*, in *Professionalità Studi*, n. 4, vol. IV, 2021, p. 109 ss.

¹²⁰⁶ Si veda: N. MAGGI-GERMAIN, *Le compte personnel d'activité à la croisée des chemins*, in *Droit Social*, no. 10, 2016, pp. 792-799.

compte personnel de formation (CPF) e la successiva riorganizzazione in sinergia con gli altri conti personali sotto l'ombrello del *compte personnel d'activité* (CPA), è stata apportata maggiore chiarezza a livello pratico circa l'operatività dei meccanismi. La semplificazione del sistema dei conti e la relativa creazione di un'apposita applicazione per la gestione ha permesso infatti un migliore accesso da parte dei beneficiari, aspetto comprovato dal fatto che il numero di conti di formazione all'inizio del 2018 è arrivato a circa 5.468.534 contro i 2.496.809 aperti nel 2015¹²⁰⁷.

Tuttavia, la *Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016* soffriva ancora di alcune criticità pratiche legate all'utilizzo dei crediti formativi maturati, essendo il meccanismo di computo su base oraria altamente complesso a causa delle differenze, di costo e di informativa dei corsi, che intercorrevano tra gli enti di formazione abilitati. In tal senso, la funzione di ricettacolo assunta *compte personnel d'activité* (CPA) ha scontato delle iniziali difficoltà operative, che hanno portato la dottrina a dubitare della sua concreta efficacia¹²⁰⁸ in sede iniziale di promozione della norma. In tal senso, essendo tale conto un semplice contenitore per il *compte personnel de formation* (CPF), la perfetta fungibilità del meccanismo è indispensabile onde poter garantire ai lavoratori l'accesso ai percorsi formativi secondo la logica di universalità, personalizzazione, individualizzazione e portabilità promossa dalle precedenti riforme per la formazione continua¹²⁰⁹. Pur ampliandone la portata a una maggiore platea (es. giovani in uscita dai percorsi d'istruzione senza titolo, dipendenti pubblici, autonomi, ecc.), si è reso dunque necessario un ulteriore intervento di riforma.

¹²⁰⁷ Cfr. S. D'AGOSTINO, S. VACCARO, *Nuove tutele per i lavoratori: il diritto soggettivo alla formazione. Francia e Italia a confronto*, in *Professionalità Studi*, n. 2, vol. III, 2020, p. 127 ss.

¹²⁰⁸ Si veda: J.-M. LUTTRINGER, J.-P. GILLE, *Donner du sens au CPA*, in L. CASANO, G. IMPERATORI, C. TOURRES (a cura di), *Loi travail: prima analisi e lettura. Una tappa verso lo "Statuto dei lavori" di Marco Biagi?*, Bergamo, ADAPT University Press, ADAPT Labour Studies e-Book series, n. 56, 2016, pp. 171-172.

¹²⁰⁹ In merito al percorso evolutivo del *Compte Personnel de Formation*, si veda: C. PEREZ, *Avec le Compte Personnel de Formation : l'avènement d'une logique marchande et désintermédiée*, in *Savoirs*, vol. 50, no. 2, 2019, pp. 88-92

Per questo motivo, la *Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 “pour la liberté de choisir son avenir professionnel”*¹²¹⁰ è intervenuta per garantire che i lavoratori fossero effettivamente in grado di accedere alla formazione continua in modo autonomo e di propria iniziativa¹²¹¹. In particolare, in seguito alle modifiche qui apportate, i titolari dei conti personali di formazione hanno assistito dal 1° gennaio 2019 alla conversione del credito formativo CPF da base oraria a monetaria mediante un rapporto di circa 15 euro all’ora¹²¹². Inoltre, le modalità di calcolo dei crediti formativi accumulabile ogni anno è stata portata a un massimale di 500 euro annuali su una capienza totale del conto pari a 5000 euro¹²¹³.

Altro elemento di rilevanza è poi la promozione di un’apposita campagna informativa per la diffusione e comprensione del nuovo *compte personnel d’activité* (CPA)¹²¹⁴, nonché la creazione di un’apposita piattaforma *online* nota come “*Mon Compte Formation*” per incentivare i lavoratori alla gestione autonoma del conto formativo. In particolare, la definizione di un’apposita piattaforma di supporto ha permesso sia di consultare facilmente i crediti maturati, sia di esplorare l’ampio catalogo di corsi di formazione previsti, costituendo così un importante strumento per garantire il diritto all’informazione in merito all’accesso delle opportunità formative, ovvero un tassello indispensabile per poter effettivamente rendere concretamente fruibile dal cittadino il diritto individuale alla formazione continua.

¹²¹⁰ Sulle iniziali prospettive della riforma del 2018: M. DENNERY, *Compte personnel de formation et désintermédiation en formation : quelles perspectives ouvertes pour le marché de la formation ?*, in *Savoirs*, vol. 50, no. 2, 2019, pp. 101-113; C. WILLMANN, *La réforme du compte personnel de formation va-t-elle améliorer l’accès à la formation professionnelle ?*, in *Revue de Droit du Travail*, no. 9, 2018, pp. 564-569.

¹²¹¹ Cfr. J.-P. CHAUCHARD, *Universalization of social protection: Toward the personalization of social rights?*, in *Revue française des affaires sociales*, no. 4, 2018, pp. 129-148.

¹²¹² In merito al rafforzamento del modello dei conti personali associati al *Compte personnel de formation* (CPF), sia consentito il rinvio a: C. VALENTI, *La rilevanza delle competenze professionali della forza lavoro nella transizione digitale europea*, cit., pp. 148-151.

¹²¹³ Inoltre, in modo da garantire una tutela personalizzata, tale soglia viene portata a 800 euro con massimale di 8000 euro per i lavoratori scarsamente qualificati e per i portatori di *handicap* in modo da agevolarne la partecipazione ad attività formative *ad hoc*.

¹²¹⁴ Si veda: J.-M. LUTTRINGER, *Le compte personnel de formation rénové*, in *Droit Social*, no. 12, 2018, pp. 994-998.

A tal proposito, è doveroso sottolineare come in seguito al processo di digitalizzazione lanciato con *Mon compte formation* dal 2019, il Ministero del Lavoro francese abbia registrato una media di 25.000 *download* al giorno dell'applicazione (600.000 dopo il primo mese) e la convalida di oltre 32.000 corsi di formazione relativi a diverse tematiche (es. lingue, patente di guida, certificazione delle competenze, assistenza imprenditoriale)¹²¹⁵. Inoltre, questi ultimi hanno avuto un costo medio di 1.200 euro rispetto alla media di 2.370 euro precedente alla riforma¹²¹⁶, confermando così la maggiore accessibilità dei programmi formativi disponibili.

Si assiste così a «una evidente individualizzazione e responsabilizzazione del singolo di fronte ai rischi derivanti dal possesso di competenze non adeguate alle richieste del mercato o dalla obsolescenza del proprio patrimonio professionale»¹²¹⁷, in cui il lavoratore viene sì accompagnato attraverso le varie fasi (individuazione del fabbisogno formativo, orientamento e accompagnamento professionale, accesso ai percorsi di formazione, validazione e certificazione delle competenze), ma anche responsabilizzato in modo autonomo nella tutela della propria professionalità.

Sebbene in tale intervento di riforma la *Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel* non abbia ripreso la medesima linea dettata dal precedente *Accord National Interprofessionnel du 22 février 2018*¹²¹⁸, la legge sulla libertà di scegliere il proprio futuro professionale ha

¹²¹⁵ Cfr. A. RUELLO, *Démarrage encourageant pour l'application mon compte formation*, in *Les Echos*, 20 décembre 2019.

¹²¹⁶ Tali risultati confermano l'aumento della competitività e, di conseguenza, della qualità degli enti di formazione affiliati alla piattaforma, aprendo la strada a una maggiore diffusione dei conti personali per la formazione continua.

¹²¹⁷ Così: L. CASANO, *Il governo francese lancia Moncompteformation: il diritto alla formazione, su piattaforma*, in *Bollettino ADAPT*, n. 42, 25 novembre 2019, p. 3.

¹²¹⁸ L'accordo “*pour l'accompagnement des évolutions professionnelles, l'investissement dans les compétences et le développement de l'alternance*” mirava all'aumento del credito formativo accumulabile annualmente con il CPF, nonché una ripartizione delle risorse basata sulle tipologie di formazione richiesta. Sul tema: L. CASANO, *Ripensare i Fondi Interprofessionali per la formazione continua: uno sguardo ai progetti di riforma francesi*, cit., p. 3.

garantito ai lavoratori la possibilità di tutelare la propria professionalità in ogni fase della propria carriera lavorativa, permettendo in particolare che *compte personnel de formation* (CPF) garantisca un diritto soggettivo alla formazione continua realmente individualizzato, personalizzato, universale e trasferibile, nonché in grado di accrescere l'autonomia individuale e la libertà di scelta dei beneficiari mediante una maggiore responsabilizzazione¹²¹⁹.

Al netto delle iniziali critiche circa le difficoltà operative del sistema dei conti e delle perplessità in merito a una simile “monetizzazione” dei diritti sociali¹²²⁰ mediante un sistema di computo su base oraria/monetaria, una lettura del complessivo processo evolutivo *compte personnel de formation* (CPF) permette di individuare in tale strumento un valido meccanismo per l'esercizio da parte di tutti i cittadini in età lavorativa di un diritto individuale alla formazione continua. Tale strumento ha infatti permesso di assicurare la concreta portabilità e trasferibilità dei diritti sociali anche attraverso le transizioni occupazionali, promuovendo al contempo una responsabilizzazione dei lavoratori – ma anche delle imprese – circa le proprie aspirazioni professionali¹²²¹.

Alla luce dell'evoluzione del sistema di formazione professionale francese, sembra potersi affermare che, a ormai oltre cinquant'anni dall'introduzione del pilastro fondamentale della Legge Delors del 1971, il *Compte personnel de*

¹²¹⁹ In merito alle criticità e alle potenzialità della responsabilizzazione dei lavoratori circa la propria formazione: N. MAGGI-GERMAIN, *Socialisation du risque économique et redistribution des responsabilités*, in *Droit Social*, no. 10, 2019, p. 848; A. CHAUVET, *La réforme de la formation au prisme des capacités d'action de l'apprenant salarié : quelle émancipation et quelle responsabilité envisager pour l'apprenant salarié ?*, in *Savoirs*, vol. 50, no. 2, 2019, pp. 67-85.

¹²²⁰ A tal riguardo: J.-P. BOUTINET, *Dans le champ de la formation professionnelle, quel partage de responsabilités pour aujourd'hui ?*, in *Savoirs*, vol. 50, no. 2, 2019, pp. 136-137; J.-P. CHAUCHARD, *Universalization of social protection: Toward the personalization of social rights?*, cit., p. 129 ss.

¹²²¹ In merito alla questione della co-responsabilizzazione di imprese e lavoratori contenuta nella riforma del 2018, si vedano: R. BAGORSKI, *Vers quelle coresponsabilité en formation par la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel ?*, in *Savoirs*, vol. 50, no. 2, 2019, pp. 115-127; J.-M. LUTTRINGER, *L'extension du droit de la responsabilité contractuelle dans le domaine de la formation professionnelle continue*, in *Savoirs*, vol. 50, no. 2, 2019, pp. 55-66; C. BATAL, *Une libéralisation de la formation qui redistribue les responsabilités et soulève de multiples questions*, in *Savoirs*, vol. 50, no. 2, 2019, pp. 9-19.

formation (CPF) abbia, almeno in parte, dato concreta attuazione agli obiettivi di riconoscimento dell'accesso alla formazione come diritto in chiave sociale del cittadino, garantendo così un superamento della logica del posto di lavoro. Del resto, tale diritto costituisce «*une mission d'intérêt général, à laquelle tous les acteurs publics et privés sont invités à participer*»¹²²².

L'ambizione universalista della riforma del 2018, sebbene sulla buona strada, deve ancora tenere conto di alcune criticità strutturali, quali l'autofinanziamento al quale sono necessariamente sottoposti i lavoratori autonomi o le maggiori difficoltà nel maturare crediti formativi per i soggetti disoccupati¹²²³. Occorre infatti estendere in modo generalizzato le modalità di risparmio a tempo nel conto personale, nonché estendere l'utilizzo del *compte professionnel de prévention* (C2P) e del *compte d'engagement citoyen* (CEC) per migliorarne sinergia e fungibilità con il *compte personnel de formation* (CPF)¹²²⁴.

Ad ogni modo, sebbene tale percorso sia stato contraddistinto da numerosi interventi di riforma negli ultimi decenni¹²²⁵ e risulti ancora in evoluzione, il riconoscimento della formazione dei lavoratori quale diritto di natura soggettiva e universalmente riconosciuto a tutti i cittadini in età lavorativa pare ormai una tutela consolidata nell'ordinamento francese¹²²⁶, dal momento che il dispositivo del *compte personnel de formation* (CPF) ha raggiunto ormai circa 38 milioni di conti personali per la formazione professionale di cui 2 milioni attivati nel 2021¹²²⁷.

¹²²² Così: J.-M. LUTTRINGER, *L'émergence d'une branche de la formation professionnelle, 1971-2021*, in *Chronique* no. 167, 2022, p. 2.

¹²²³ In simili termini: J.-M. LUTTRINGER, D. SOLDINI, *L'ambition « universaliste » du nouveau droit de la formation tout au long de la vie*, in *Revue française des affaires sociales*, no. 4, 2018, pp. 44-45.

¹²²⁴ Similmente: J.-M. LUTTRINGER, *Le bel avenir du CPF*, in *Chronique* no. 169, 2022, p. 3.

¹²²⁵ Si veda: G. PINTE, *De réformes en réformes de la formation continue : le tropisme de l'individualisation*, in *Savoirs*, vol. 50, no. 2, 2019, pp. 37-54.

¹²²⁶ Cfr. J.-M. LUTTRINGER, *Cinquantenaire de la loi de 1971 - Le modèle français de formation professionnelle : un système flexible en perpétuelle mutation*, in *Education permanente*, no. 227, 2021, pp. 207-225.

¹²²⁷ Come ricordato da: J.-M. LUTTRINGER, *Le bel avenir du CPF*, cit., p. 1.

Recentemente si è poi assistito ad un ulteriore sviluppo con la *Loi n° 2019-1461 du 27 décembre 2019 “relative à l’engagement dans la vie locale et à la proximité de l’action publique”*, che ha inteso garantire un accesso più agevole alle opportunità di formazione ai funzionari eletti localmente presso comuni, dipartimenti e Regioni (*élus locaux*). Questi ultimi, infatti, hanno facoltà dal 1° gennaio 2022 di accedere ad un’offerta formativa maggiormente incentrata sulle proprie funzioni pubbliche mediante un sistema non dissimile da quello precedentemente applicato ai dipendenti e ai funzionari pubblici con il *droit individuel à la formation* (DIF), nonché aggiornato al modello di personalizzazione e individualizzazione della tutela tipico del tradizionale *compte personnel de formation* (CPF)¹²²⁸.

In tale prospettiva, l’istituzione di un simile dispositivo per dare piena operatività a tale tutela della professionalità dei lavoratori costituisce per l’ordinamento italiano un importante modello a cui ispirarsi per rafforzare il riconoscimento dell’accesso alla formazione quale diritto del lavoratore a prescindere dallo *status* occupazionale. È da auspicarsi, infatti, che si possa arrivare ad una medesima evoluzione, ovvero il passaggio da una logica di diritto insito nel contratto di lavoro a diritto sociale nel mercato del lavoro per tutti i cittadini¹²²⁹.

In particolare, sia il modello basato sulla concertazione tra le parti sociali e il successivo recepimento di legge della struttura principale dell’accordo che la definizione di uno strumento universale ma individualizzato dal punto di vista operativo costituiscono due importanti elementi che dovrebbero essere tenuti di conto nella riforma del sistema di formazione professionale continua italiano, partendo da una revisione delle modalità di gestione dei fondi paritetici interprofessionali. Solamente in questo modo sarà infatti possibile dare una concreta operatività alla tutela e all’accrescimento professionale sancito all’art. 35 Cost. riferita all’intera popolazione in età lavorativa.

¹²²⁸ Si veda: E. AUBIN, P. MOZOL, *Etat des lieux de la nouvelle formation des élus locaux*, in *Actualité juridique. Collectivités territoriales*, no. 7-8, 2021, pp. 352-356.

¹²²⁹ Similmente: S. D’AGOSTINO, S. VACCARO, *Nuove tutele per i lavoratori: il diritto soggettivo alla formazione. Francia e Italia a confronto*, cit., p. 173.

4. Una riflessione sui profili operativi del diritto soggettivo alla formazione continua dei lavoratori nell'ordinamento italiano

L'esperienza dell'ordinamento francese – in cui «la ricostruzione della formazione professionale, intesa come formazione permanente, nella logica del rischio e della sicurezza corrispondente appare da questo punto di vista come lo strumento di frontiera per la realizzazione di un reale diritto di cittadinanza sociale»¹²³⁰ – permette di osservare, soprattutto nel passaggio cruciale dal dispositivo del *droit individuel à la formation* (DIF) al modello del *compte personnel de formation* (CPF), la fondamentale importanza dei dispositivi finalizzati alla tutela della professionalità dei lavoratori nel mercato del lavoro¹²³¹. In tale ottica, infatti, l'apprendimento continuo, inteso quale salvaguardia funzionale all'incremento dell'occupabilità della forza lavoro, è riuscito gradualmente ad assumere la connotazione di garanzia sociale, creando un sistema di formazione professionale sempre più solido e non dissimile da quello applicato contro la disoccupazione¹²³².

Pertanto, avendo la logica delle transizioni occupazionali e delle tutele nel mercato del lavoro acquisito nuovamente maggiore interesse e consistenza anche nell'ordinamento italiano in seguito al contesto emergenziale pandemico¹²³³, i tempi sembrano ormai maturi per dare forma a una tutela della professionalità mediante l'effettivo riconoscimento di un diritto soggettivo alla formazione continua del lavoratore che vada oltre la condizione occupazionale. In questo modo, verrebbe infatti dato un seguito più concreto al diritto di accesso alla formazione

¹²³⁰ Per utilizzare i termini di: P. LOI, *La sicurezza. Diritto e fondamento dei diritti nel rapporto di lavoro*, cit., p. 76.

¹²³¹ Cfr. J.-M. LUTTRINGER, *Le bel avenir du CPF*, cit., pp. 1-3.

¹²³² In simili termini: C. ALESSI, *Professionalità e contratto di lavoro*, cit. p. 179.

¹²³³ Cfr. C. BIASIN, *Reagire ai cambiamenti pandemici: il ruolo chiave della formazione continua degli adulti*, in *Formazione, lavoro, persona*, n. 37, XII, 2022, p. 114 ss.

professionale e continua sancito all'art. 14 della Carta dei Diritti Sociali Fondamentali dei Lavoratori per ogni persona¹²³⁴.

Ad ogni modo, ciò richiede necessariamente correderne il formale riconoscimento di chiare modalità operative, dal momento che l'attribuzione di un diritto soggettivo implica un'immediata esigibilità da parte del titolare una volta contenuto all'interno di una norma e insignito di specifiche condizioni di esercizio¹²³⁵. Del resto, il solo fondamento giuridico non permetterebbe di poter parlare di un diritto realmente fruibile, poiché «nell'attribuzione dei diritti sociali ai cittadini, lo Stato è obbligato al riconoscimento di garanzie istituzionali funzionali al loro soddisfacimento»¹²³⁶.

Inoltre, tale diritto dovrebbe poter essere concretamente fruibile e azionabile in qualunque momento, e non solo in costanza di modifiche al rapporto lavorativo. In tal senso, infatti, la garanzia della tutela della professionalità nel rapporto di lavoro è già in parte presente, anche se questa assume principalmente «un connotato più elastico, in connessione con la perdita di centralità degli inquadramenti o comunque con le nuove configurazioni dei sistemi di classificazione del personale, e dinamico, in connessione con l'emersione di un diritto (nei termini sopra visti) alla formazione professionale continua»¹²³⁷.

In tale prospettiva, il riconoscimento giuridico di un diritto individuale alla formazione continua e il relativo utilizzo pratico da parte dei lavoratori dipendono «non soltanto dal grado di autonomia e di libertà riconosciute in astratto all'individuo, ma anche dalla sua effettiva capacità di agire, ossia dai mezzi di cui l'individuo dispone per esercitare il diritto, senza i quali la libertà non è che un artificio»¹²³⁸. Una tutela della professionalità del lavoratore espressa mediante

¹²³⁴ Cfr. *supra* Capitolo 2, Paragrafo 1.3, p. 98 ss.

¹²³⁵ In simili termini R. GUASTINI, *Distinguendo. Studi di teoria e metateoria del diritto*, Torino, G. Giappichelli, 1996, p. 148, laddove afferma che «avere un diritto soggettivo nei confronti di un altro soggetto significa poter pretendere da questo soggetto un dato comportamento».

¹²³⁶ Così: A. LOFFREDO, *Diritto alla formazione e lavoro. Realtà e retorica*, cit., p. 20.

¹²³⁷ In tal modo: M. MAGNANI, *Organizzazione del lavoro e professionalità tra rapporti e mercato del lavoro*, cit., p. 196.

¹²³⁸ Così: INAPP, *Rapporto INAPP 2021. Lavoro, formazione e società in Italia nel passaggio all'era post Covid-19*, cit., p. 205.

l'accesso al diritto soggettivo alla formazione è dunque strettamente connessa tanto alle risorse a disposizione o accessibile per l'individuo, quanto alla sussistenza di adeguati mezzi per garantirne l'utilizzo.

Di conseguenza, senza una riflessione sui dispositivi necessari, o almeno sulle caratteristiche di fondo da tenere in considerazione, per l'effettiva implementazione di tale diritto in chiave sociale¹²³⁹, non sarebbe possibile darne concreta attuazione che vada oltre il riconoscimento giuridico¹²⁴⁰. Sussiste, in altri termini, la necessità di rendere realmente fruibile l'accesso alla formazione continua quale mezzo per responsabilizzare la forza lavoro nella tutela della professionalità mediante adeguate politiche pubbliche. In tale prospettiva, la sfida per il riconoscimento all'individuo della responsabilità verso la propria identità professionale appare ancora complessa per l'ordinamento italiano, dal momento che «la formazione è stata tradizionalmente delegata all'impresa (che ne ha sempre fatta poca), invece che farne un diritto (soggettivo) alla formazione e alla conoscenza del lavoratore stesso»¹²⁴¹ come avvenuto nel caso francese.

¹²³⁹ Cfr. S. RENGA, *La protezione sociale e il lavoro che manca*, in C. ALESSI, M. BARBERA, L. GUAGLIANONE (a cura di), *Impresa, lavoro e non lavoro nell'economia digitale*, Bari, Cacucci, 2019, p. 763 ss.; A. ALAIMO, *Il diritto sociale al lavoro nei mercati integrati. I servizi per l'impiego tra regolazione comunitaria e nazionale*, Torino, G. Giappichelli, 2009, p. 20 ss.

¹²⁴⁰ Si richiama su tal punto M. D'ANTONA, *Il diritto al lavoro nella Costituzione e nell'ordinamento comunitario*, cit., p. 15 ss., laddove afferma «Quando si parla di impiegabilità, quando si sottolinea l'irrinunciabilità di una tutela che assicuri a chi cerca, o cerca di conservare, il lavoro, uguali punti di partenza ma non di arrivo; quando si indica nelle strategie di sostegno del lavoratore nel mercato del lavoro il meglio che l'approccio microeconomico può fare in aree di alta disoccupazione (fermo restando che senza sviluppo non si creano posti di lavoro); quando infine si denuncia il carattere risarcitorio del nostro welfare e l'assenza o quasi di forme di sostegno del reddito universali e orientate a favorire la riallocazione nel lavoro, e non invece l'autoesclusione a carico dello Stato delle sole categorie che godono di ammortizzatori sociali; altro non si fa che «prendere sul serio il diritto al lavoro» come garanzia costituzionale della "persona sociale", aggiornandola però come garanzia dell'essere anziché dell'avere».

¹²⁴¹ Così: C. LUCIFORA, *Quale statuto per i lavoratori del XXI secolo?*, cit., p. 37, ricordando come questo dovrebbe essere un «diritto da promuovere e tutelare, facendone un bene meritevole di sostegno pubblico, tanto quanto l'istruzione di base».

4.1 I dispositivi per l'accesso alla formazione continua e la scelta del “giusto mezzo” tra *individual learning account*, *individual saving account* e *training voucher*

La riflessione circa le caratteristiche e l'esigibilità di un diritto soggettivo alla formazione continua dei lavoratori inducono al contempo a una valutazione sulle concrete modalità operative d'implementazione nel quadro giuridico del Paese¹²⁴². Viene da domandarsi, in particolare, quali siano gli strumenti più adeguati a garantire la concreta fruizione di una simile tutela individuale, operabile nel mercato del lavoro a prescindere dallo *status* occupazionale e trasferibile da un impiego all'altro.

In tal senso, la concezione in chiave sociale della professionalità quale diritto di nuova generazione configura infatti un caso di *portable right*¹²⁴³, che – come osservato nel caso dell'ordinamento francese – necessita che il dispositivo in questione sia in grado di garantire l'estensione all'universalità dei beneficiari¹²⁴⁴, la personalizzazione nelle forme di accesso alla formazione, la portabilità delle risorse maturate e la validazione e certificazione delle competenze acquisiti onde poter darne reale funzionalità come mezzo di tutela intrinseca nel mercato del lavoro¹²⁴⁵.

¹²⁴² Si veda: G. BONIFATI, *Istituzioni, bisogni e direzioni del cambiamento*, cit., p. 99 ss.; R. CAPPETTA, M. DEL CONTE, *Per la formazione servono buone politiche*, in *Economia & Management*, n. 3, 2019, pp. 65-70.

¹²⁴³ A tal riguardo: A. SUPIOT, *Beyond Employment. Changes in Work and the Future of Labour Law in Europe*, cit., p. 50 ss.

¹²⁴⁴ Sulla questione di «universalismo differenziato e benessere personalizzato» nell'approccio del diritto del lavoro si vedano: M. BARBERA, *Impresa, lavoro e non lavoro nell'economia digitale, fra differenziazione e universalismo delle tutele*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 158, vol. 2, 2018, p. 403 ss.; A. VIMERCATI, *Diritto del lavoro, culture organizzative, politiche proattive*, in *Lavoro e diritto*, n. 4, 2016, pp. 752-755; B. CARUSO, *The Bright Side of the Moon: politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 2, I, 2016, p. 177 ss.

¹²⁴⁵ Viene dunque a rilevare il riconoscimento della soggettività dello strumento, la cui affermazione deve essere garantita onde poter rendere davvero fruibile tale diritto.

A tal riguardo, il diritto soggettivo alla formazione continua dei lavoratori potrebbe trovare una sua dimensione operativa grazie agli *individual learning schemes* (ILS)¹²⁴⁶, ovvero dei meccanismi individuali di apprendimento che permettono ai beneficiari di intraprendere attività formative di propria iniziativa durante il corso della vita¹²⁴⁷. Tali schemi – distinguibili a loro volta in *training vouchers*, *individual saving accounts for training* (ISAT) e *individual learning account* (ILA) – sarebbero infatti in grado di recepire le risorse, pubbliche o private, per la gestione dei crediti formativi e vincolarne l'utilizzo allo specifico beneficiario, costituendo così uno strumento individuale gestito dal singolo lavoratore, nonché idoneo alla logica del *lifelong learning*¹²⁴⁸. Ad ogni modo, le differenti caratteristiche delle tre famiglie di strumenti di apprendimento inducono a riflettere su quale possa essere il meccanismo più idoneo a garantire l'effettivo esercizio del diritto soggettivo alla formazione sulla base della loro formulazione¹²⁴⁹.

Per quanto riguarda i *voucher* formativi, ovvero un contributo economico diretto mediante risorse pubbliche agli individui, lo strumento implica la possibilità per il beneficiario di impiegare le risorse presso enti accreditati a fini formativi. Tale meccanismo – non dissimile da quello dell'assegno di ricollocazione¹²⁵⁰ per il finanziamento di attività di orientamento e reinserimento lavorativo o dal sistema dei *voucher* formativi finanziati dai fondi interprofessionali – sembrerebbe dunque garantire la logica di personalizzazione e responsabilizzazione del beneficiario, delegando la scelta a quest'ultimo circa il progetto formativo. Tuttavia, essendo

¹²⁴⁶ Cfr. P. A. CUMMINS, A. K. HARRINGTON, T. YAMASHITA, *Individual Learning Accounts: A Comparison of Implemented and Proposed Initiatives*, in *Adult Learning*, December 2021.

¹²⁴⁷ A tal proposito OECD, *Individual Learning Accounts. Panacea or Pandora's Box?*, Paris, OECD Publishing, 2019, p. 9, laddove definisce tali strumenti come «*training schemes that are attached to individuals (rather than to a specific employer or employment status) and which are at their disposal to undertake continuous training along their working life and at their own initiative*».

¹²⁴⁸ Cfr. A. RENKEMA, *Individual learning accounts: a strategy for lifelong learning?*, in *Journal of Workplace Learning*, vol. 18, no. 6, 2006, pp. 384-394.

¹²⁴⁹ Cfr. Z. SZAROTA, *Despite - on Individual Learning Experiences in the Retrospective Accounts of Adults*, in *e-mentor*, issue 5, 2019, pp. 62-71.

¹²⁵⁰ Cfr. *supra* Capitolo 3, Paragrafo 1.1, p. 231 ss.

comune in tal caso che il beneficiario sia chiamato a contribuire personalmente per accrescere le risorse a disposizione, una simile modalità rischia di risultare disincentivante¹²⁵¹. Inoltre, a differenza degli altri due modelli, questi non permettono di poter conservare e accumulare diritti formativi nel tempo, essendo il meccanismo più in linea con la logica dei buoni da impiegare *una tantum* esclusivamente a scopi formativi.

Oltre ai *voucher*, vi sono poi gli *individual saving account for training* (ISAT), che prevedono la possibilità di accumulare risorse mediante sussidi diretti, credito d'imposta o incentivi in tassazione in un conto personale a disposizione del lavoratore per finanziare progetti formativi. In tal senso, i conti di risparmio individuali costituiscono "conti fisici" in cui i beneficiari possono versare denaro al fine di aumentare le risorse per la formazione continua, risultando associati alla persona e fruibili nel tempo. Ad ogni modo, la necessità di investire personalmente per rendere accessibile tale diritto – spesso con prospettive di guadagno marginali e inferiori in termini di ritorno personale – non contribuisce a rendere appetibile lo strumento, già di per sé meno incentivante per natura a causa del meccanismo di finanziamento basato sugli sgravi in tassazione¹²⁵².

È dunque nella formula dei conti individuali di apprendimento (*individual learning account*) – soprattutto nella loro connotazione ibrida con i *voucher* formativi – che si potrebbe fondare il diritto soggettivo alla formazione continua dei lavoratori, essendo questi in grado di garantire l'accumulo delle risorse nel tempo mediante contributo pubblico o contributo obbligatorio per la formazione già richiesto ai lavoratori. In tal senso, tale strumento si sposa perfettamente con le esigenze dell'approccio universalistico e della piena trasferibilità delle risorse

¹²⁵¹ Nel caso dei *voucher* formativi si riscontrano infatti le sovvenzioni, interamente a carico di altri soggetti pubblici/privati o cofinanziate dal beneficiario, per la formazione del beneficiario.

¹²⁵² Sulla questione degli incentivi e dei disincentivi presenti in tale meccanismo di finanziamento, si veda: J. VAN DE VEN, *The Influence of Design Costs on Investments in Individual Savings Accounts*, in *Melbourne Institute Working Paper*, no. 19, 2013, pp. 1-54.

associate all'individuo, come già riscontrato nell'esperienza positiva del *compte personnel de formation* (CPF)¹²⁵³.

I conti individuali di apprendimento, del resto, sono stati recentemente presi in considerazione anche all'interno dell'art. 1, comma 250, della l. n. 234/2021¹²⁵⁴, che – per quanto riguarda la stipula dei patti territoriali inerenti a progetti di formazione e inserimento lavorativo rientranti nella transizione digitale ed ecologica nell'ambito del Programma GOL¹²⁵⁵ – prevede la possibilità di «istituire centri interaziendali per garantire, eventualmente mediante l'istituzione di conti individuali di apprendimento permanente, la formazione continua dei lavoratori» per la riqualificazione professionale e il rafforzamento delle competenze dei lavoratori già occupati al comma 249, lett. b).

Ad ogni modo, è possibile riscontrare nell'ordinamento italiano delle ulteriori esperienze antecedenti di *individual learning account*, almeno nella forma ibridata con il *voucher* formativo, quali il caso della sperimentazione nel 2004-2015 della Carta ILA¹²⁵⁶ in Toscana per l'incremento del tasso di partecipazione alla formazione professionale da parte di soggetti svantaggiati (disoccupati, percettori di sussidi di disoccupazione, lavoratori atipici, individui interessati da procedure di licenziamento collettivo). In particolare, i centri per l'impiego dovevano predisporre all'interno di tale programma, oltre a una prima fase di orientamento e informazione professionale, un apposito conto ILA da ricaricare (per un massimale di 2.500 euro) con *tranche* di 500 euro a cui il titolare poteva attingere per finanziare

¹²⁵³ Tale dispositivo appartiene infatti alla famiglia degli *individual learning account*. Cfr. J. GAUTIÉ, C. PEREZ, *Les comptes individuels de formation : fondements et enseignements*, in F. DEGRAVE, D. DESMETTE, E. MANGEZ, M. NYSENS, P. REMAN, *Transformations et innovations économiques et sociales en Europe : quelles sorties de crise ?*, vol. I, Louvain, Presses Universitaires de Louvain, 2010, p. 297 ss.

¹²⁵⁴ Cfr. *supra* Capitolo 3, Paragrafo 4.1, p. 314 ss.

¹²⁵⁵ Sul tema: P. A. VARESI, *Una nuova stagione per le politiche attive del lavoro. Le prospettive tra azioni dell'Unione europea e riforme nazionali*, cit., p. 111.

¹²⁵⁶ Cfr. OECD, *Individual Learning Accounts. Panacea or Pandora's Box?*, cit., p. 10

un proprio progetto di formazione e seguire attività formativa, formale o informale, di sua scelta tra quella proposta dagli enti accreditati¹²⁵⁷.

Inoltre, i conti individuali di apprendimento rientrano da tempo nelle iniziative dell'Unione Europea¹²⁵⁸, che nella Raccomandazione del Consiglio del 16 giugno 2022 sui conti individuali di apprendimento (2022/C 243/03) ne ha enfatizzato, richiamando agli obiettivi di transizione digitale ed ecologica, il ruolo fondamentale per contrastare lo *skill mismatch* e aumentare la partecipazione alla formazione continua da parte della popolazione adulta europea al 60% entro il 2030. La raccomandazione si spinge addirittura oltre richiamando esplicitamente al diciannovesimo punto la necessità di «definire un diritto individuale di formazione a livello nazionale, in linea con le esigenze formative delle persone», riconoscendo circa 30-50 ore di attività formativa in base al fabbisogno formativo e suggerendo poi l'adozione dei conti individuali di apprendimento quali mezzo più idoneo per garantirne la maturazione, conservazione nel tempo e portabilità.

In tal senso, sebbene una forte responsabilizzazione dei lavoratori possa portare a un eccessivo alleggerimento degli oneri in capo alla parte datoriale¹²⁵⁹, la previsione di meccanismi di finanziamento¹²⁶⁰ basati tanto sul contributo obbligatorio delle imprese, quanto su risorse pubbliche può garantire un adeguato livello di corresponsabilità¹²⁶¹. Tali contenuti devono essere altresì letti in sinergia con la Proposta di raccomandazione del Consiglio relativa a un approccio europeo alle micro-credenziali per l'apprendimento permanente e l'occupabilità (COM/2021/770 *final*), avendo queste la funzione di documentare in modo chiaro

¹²⁵⁷ Le risorse in questione potevano provenire dal Fondo sociale europeo o dalle entrate fiscali relative al bilancio regionale.

¹²⁵⁸ Cfr. CEDEFOP, *Individual learning accounts*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities, Cedefop Panorama series, no. 163, 2009, p. 108 ss.

¹²⁵⁹ Cfr. D. THURSFIELD, V. SMITH, R. HOLDEN, J. HAMBLETT, *Individual learning accounts: Honourable intentions, ignoble utility?*, in *Research in Post-Compulsory Education*, vol. 7, no. 2, 2002, pp. 133-146.

¹²⁶⁰ Cfr. *infra* Capitolo 3, Paragrafo 4.2, p. 320 ss.

¹²⁶¹ Cfr. H. SCHUETZE, *Individual Learning Accounts and other models of financing lifelong learning*, in *International Journal of Lifelong Education*, vol. 26, no. 1, 2007, pp. 5-23.

e verificabile i risultati dei percorsi di apprendimento e le competenze acquisite¹²⁶². Sussiste infatti una «stretta connessione tra la possibilità di rendere esigibile il diritto soggettivo alla formazione e il ricorso possibile a forme di attestazione e certificazione di microqualificazioni conseguibili dal cittadino in esito a percorsi modulari e flessibili, caratterizzati da focalizzazioni»¹²⁶³.

In conclusione, viene a tal proposito doveroso domandarsi circa i conti individuali di apprendimento e la validazione dei saperi mediante micro-credenziali – specie a seguito al ritrovato interesse a livello europeo in materia – se l’implementazione di un diritto individuale alla formazione dei lavoratori mediante *individual learning account* possa assumere poi nel tempo una dimensione transnazionale, ovvero un conto unico di formazione a livello europeo e dunque utilizzabile in tutti i paesi dell’Unione Europea¹²⁶⁴. La Commissione Europea, sotto il segno della presidenza francese di turno del Consiglio dell’Unione europea, ha infatti inteso investire maggiormente nell’apprendimento permanente quale elemento funzionale al mercato del lavoro e al coordinamento in materia di politiche di formazione tra i vari paesi europei, chiedendo il riconoscimento di diritti formativi a tutti i cittadini in età lavorativa a prescindere dalla condizione occupazionale, nonché la cumulabilità e portabilità delle risorse nel tempo e lo stesso nesso con i servizi di orientamento professionale e validazione delle competenze acquisite¹²⁶⁵.

¹²⁶² Sul tema: B. BRUSCHI, M. REPETTO, M. TALARICO, *Microcredential e lifelong learning: una riflessione pedagogica*, in *Formazione, lavoro, persona*, n. 37, XII, 2022, p. 59.

¹²⁶³ Così: INAPP, *Rapporto INAPP 2022. Lavoro e formazione: l’Italia di fronte alle sfide del futuro*, cit., p. 95.

¹²⁶⁴ Come suggerito in: S. FERNANDES, K. KERNEIS, *Vers un droit individuel à la formation des adultes pour tous les européens*, Brussels, Foundation for European Progressive Studies, 2020, pp. 58-70.

¹²⁶⁵ Sulla recente rinnovata attenzione da parte dell’Unione Europea alla dimensione sociale, si vedano: A. MARTELLI, *L’europeizzazione dei diritti sociali: caratteri e sfide*, in C. GOLINO, A. MARTELLI (a cura di), *Un modello sociale europeo? Itinerari dei diritti di welfare tra dimensione europea e nazionale*, Milano, Franco Angeli, 2023, p. 32 ss.; F. GUARRIELLO, *Da una crisi all’altra, il risveglio dell’Europa sociale*, in *Diritti Lavori Mercati*, n. 1, 2022, pp. 11-17.

Sebbene tale connotazione nel coordinamento delle politiche di apprendimento permanente e integrazione europea siano ancora ben lungi dal verificarsi, soprattutto a causa dell'assenza di contributi obbligatori per il finanziamento della formazione in tutti i Paesi membri, i suddetti interventi di *soft law* si pongono come primo tassello per l'introduzione di un diritto individuale alla formazione continua dei lavoratori tramite *individual learning account* su base nazionale e, successivamente, nel futuro adeguamento mediante un unico dispositivo europeo¹²⁶⁶. Dopotutto, «la dimensione europea dei diritti sociali richiede infatti una progressiva integrazione tra i diversi sistemi sociali esistenti negli stati membri dell'UE, che, attraverso il confronto tra le istituzioni dei Paesi membri e quelle UE, divenga in grado di fornire un nuovo sistema di regole che definisca l'impatto delle politiche europee sul miglioramento dei diritti nazionali, aggiungendo l'indicazione del livello di competitività e quello di protezione dei lavoratori sulla scena internazionale»¹²⁶⁷.

4.2 Il nodo gordiano delle risorse e del meccanismo di finanziamento: può forse il diritto alla tutela della professionalità fondarsi sulla gratuità?

Indubbiamente, l'universalizzazione di un diritto soggettivo alla formazione continua – accompagnata da una personalizzazione nelle modalità di orientamento e informazione professionale – costituisce ad oggi un presupposto indispensabile per garantire l'implementazione di una tutela della professionalità che vada oltre lo *status* occupazionale¹²⁶⁸, nonché per instaurare un sistema transizionale dei mercati del lavoro che sia effettivamente efficace. Ad ogni modo, nonostante l'approccio

¹²⁶⁶ *Ibid.*, p. 80.

¹²⁶⁷ Così M. D'APONTE, *Le trasformazioni del diritto del lavoro per effetto della pandemia mondiale: quale sostenibilità per il diritto del lavoro?*, in AA.VV., *Pandemia, post pandemia e diritto del lavoro. Quali conseguenze durature?*, Napoli, Editoriale Scientifica, 2022, p. 54, sottolineando che «la questione della dignità del lavoro e del livello di riconoscimento dei diritti sociali, sensibilmente acuitosi per effetto della pandemia, diventa dunque cruciale anche nella direzione di una nozione europea di lavoratore in grado di identificare un nucleo di tutele essenziali da modulare “in relazione al tipo di lavoro, al grado di dipendenza economia e all'intensità del vincolo di subordinazione”».

¹²⁶⁸ Cfr. L. CALAFÀ, *La formazione oltre il contratto di lavoro*, cit., pp. 149-154.

universalistico qui perseguito, la storica divisione tra soggetti occupati e disoccupati – nonché quella tra subordinati e autonomi¹²⁶⁹ – impone necessariamente una riflessione maggiormente incentrata sulle tipologie di beneficiario, essendo le suddette categorie contraddistinte da forti differenze strutturali. Mentre infatti un simile diritto potrebbe essere più agevolmente esercitato dal dipendente subordinato verso il proprio datore di lavoro, i lavoratori autonomi¹²⁷⁰, i disoccupati e gli inattivi non potrebbero vantare una simile esigibilità, ma si troverebbero piuttosto a richiederne l'applicazione dinnanzi ad altri enti, quali ad esempio le agenzie per la formazione al lavoro accreditate da Stato e Regioni.

Per questo motivo, oltre alla questione degli strumenti più idonei attraverso i quali poter garantire la tutela della professionalità dinnanzi all'innovazione tecnologica¹²⁷¹, occorre riflettere in termini di fruibilità e finanziamento dell'accesso alla formazione. Prendendo dunque a modello il sistema del conto personale di formazione, ovvero un *individual learning account* (ILA), sarebbe a tal punto opportuno riflettere in merito ai meccanismi di finanziamento del suddetto dispositivo per l'esercizio del diritto soggettivo alla formazione continua.

Ad una prima valutazione, potrebbe essere logico finanziare il sistema dei crediti formativi mediante la formula del contributo obbligatorio per la formazione, che nell'ordinamento italiano trova già un valido sostegno nella raccolta del contributo dello 0,30% da parte dei Fondi Paritetici Interprofessionali. In tal senso, si tratterebbe semplicemente di adottare un approccio circa la mobilitazione delle risorse basato sull'iniziativa del dipendente e non solamente dell'impresa. Tuttavia,

¹²⁶⁹ A tal riguardo A. PERULLI, T. TREU, "In tutte le sue forme e applicazioni". *Per un nuovo Statuto del lavoro*, Torino, G. Giappichelli, 2022, pp. 97-98, laddove viene affermato che «la formazione costituisce uno dei "buchi neri" del sistema giuridico del lavoro, tanto nell'ambito del lavoro subordinato – ove non è ancora assunto a vero e proprio diritto – sia in quello del lavoro autonomo, che pure costituisce un campo in cui la continua acquisizione di competenze professionali è diventata essenziale per la permanenza del lavoratore sul mercato».

¹²⁷⁰ Si veda: G. CANAVESI, *Le tutele per i lavoratori autonomi*, in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, n. 3, 2021, p. 590 ss.

¹²⁷¹ Cfr. U. GARGIULO, *Innovazione tecnologica e tutela della professionalità: potenzialità e limiti dell'autonomia collettiva*, cit., pp. 131-133.

ciò non potrebbe applicarsi ai soggetti disoccupati o inoccupati – che invece riescono ad accedere ad occasioni formative principalmente mediante i bandi formativi stanziati dalle Regioni sulla base delle risorse del Fondo Sociale Europeo a disposizione – e ai lavoratori autonomi, che non sono tenuti al versamento del contributo obbligatorio.

Altre forme di finanziamento della formazione rimangono prettamente ancorate alla dimensione del rapporto lavorativo subordinato, come nel caso degli incentivi in tassazione per le imprese. Tra queste si può annoverare il c.d. “voucher per la digitalizzazione delle PMI”¹²⁷², che all’art. 2 del d.i. 23 settembre 2014 ha previsto, *inter alia*, la possibilità di finanziare il 50% della spesa (non superiore a 10.000 euro) per l’erogazione di formazione qualificata in ambito ICT al personale. Più recentemente, la l. n. 91/2022 (c.d. “Decreto Aiuti”)¹²⁷³ ha previsto con l’introduzione del “Credito d’imposta formazione 4.0”¹²⁷⁴ la possibilità per tutte le imprese di accedere a un bonus per la formazione riguardante *big data, cyber security, data analysis*, manifattura additiva, *internet of things* (IoT), *cloud computing*, ecc.¹²⁷⁵.

In tale prospettiva, ne risulta conseguente che più l’ecosistema delle differenti modalità di finanziamento della formazione continua si estende e diventa articolato, meno incentivante apparirà il ricorso da parte dei beneficiari per investire nella propria formazione. Viene dunque da pensare che il meccanismo più immediato per

¹²⁷² Sul tema: B. BERTARINI, *Società e imprese nel mercato unico digitale: nuove prospettive di regolazione pubblica*, in *Il Diritto dell'Informazione e dell'Informatica*, n. 6, 2018, pp. 923-941.

¹²⁷³ Cfr. M. LA TELLA, *Decreto Aiuti: come accedere a incentivi e agevolazioni per Industria 4.0*, in *IPSOA. Professionalità Quotidiana*, 4 agosto 2022.

¹²⁷⁴ La disciplina inerente al credito d’imposta per le spese in attività di formazione dei dipendenti finalizzate all’accrescimento delle competenze in ambito tecnologico e digitale – inizialmente introdotta dall’art. 1, commi 46-56 della l. n. 205/2017 – è stata riconfermata negli anni successivi, venendo da ultimo estesa dal Decreto Aiuti sotto il profilo degli importi ammissibili. Sul tema: F. COSTANTINO, *Impresa e pubblica amministrazione: da Industria 4.0 al decreto semplificazioni*, in *Diritto Amministrativo*, n. 4, 2020, p. 886 ss.

¹²⁷⁵ Tale incentivo si sostanzia in un incremento del credito d’imposta delle spese ammissibili per le attività di formazione di enti certificati dal Mise, che per le PMI si attesta al 70% per una spesa massima di 300.000 euro e si riduce per quelle di dimensioni medie (50%) o grandi (30%) per un totale non superiore ai 250.000 euro.

finanziare un diritto alla formazione dei lavoratori in chiave sociale sia quello della contribuzione diretta dello Stato, essendo così in grado di garantire la gratuità per il cittadino in ottica di diritto sociale. Tuttavia, tale soluzione è spesso vincolata in termini di *budget*¹²⁷⁶ e potrebbe determinare *ab origine* un azzoppamento del diritto soggettivo alla formazione continua in caso di scarsità delle risorse o di mancato interesse dell'azione politica a un simile incremento della spesa pubblica.

Forse in un'accezione maggiormente partecipativa, ciò potrebbe avvenire mediante il finanziamento congiunto di pubblico e privato, contando così sul sistema dei contributi obbligatori in materia di formazione. In tal senso, assolvendo così alla logica di corresponsabilità richiamata dall'art. 15 della Carta dei Diritti Sociali Fondamentali dei Lavoratori¹²⁷⁷, che indicava come soggetti titolari dell'effettivo riconoscimento di tale diritto le autorità pubbliche, private, imprese e parti sociali nella garanzia dell'accesso alla formazione professionale continua.

Volendo applicare una logica di personalizzazione della tutela sulla base dei differenti titolari del suddetto diritto (lavoratori subordinati, autonomi, disoccupati, inattivi, ecc.), l'enorme platea di potenziali beneficiari spinge necessariamente a contemplare un meccanismo di finanziamento misto, ovvero basato sulla condivisione dei costi tra più soggetti¹²⁷⁸. Sebbene infatti il contributo diretto da parte dei lavoratori costituisca un disincentivo al ricorso alle attività formative, potrebbero comunque essere adottati dei sistemi di cofinanziamento, che costituiscono ad oggi un elemento centrale degli schemi individuali di apprendimento¹²⁷⁹. Del resto, più alto è il costo in capo al lavoratore per finanziare il proprio apprendimento continuo e minori saranno l'incentivo e l'effetto redistributivo delle risorse.

Per questo motivo, appare necessario che il meccanismo di finanziamento delle risorse per il diritto soggettivo alla formazione continua dei lavoratori sia universale e personalizzato in base alla tipologia di beneficiario. In tal senso, potrebbe essere

¹²⁷⁶ Cfr. A. LOFFREDO, *Diritto alla formazione e lavoro. Realtà e retorica*, cit., p. 25 ss.

¹²⁷⁷ Cfr. *supra* Capitolo 2, Paragrafo 1.3, p. 99 ss.

¹²⁷⁸ Cfr. OECD, *Getting Skills Right: Future-Ready Adult Learning Systems*, Paris, OECD Publishing, 2019, p. 103 ss.

¹²⁷⁹ OECD, *Individual Learning Accounts. Panacea or Pandora's Box?*, cit., pp. 12-17.

definito un modello di compartecipazione basato su un finanziamento pubblico diretto rivolto a tutta la platea di beneficiari e un ulteriore gettito mediante contributo obbligatorio per tutti gli occupati. In questo modo, lo Stato andrebbe a finanziare un monte comune a tutti i lavoratori sui rispettivi conti personali di formazione e ad allocare maggiori risorse per i soggetti più svantaggiati (disoccupati e inattivi), prevedendo così che sia l'istituzione di un contributo obbligatorio per la formazione riferito sia ai lavoratori subordinati che autonomi a colmare tale differenza¹²⁸⁰. Inoltre, si andrebbe così a creare un meccanismo di alimentazione (e autoalimentazione) a doppia entrata senza particolari dispersioni delle risorse destinate alla formazione e incentrato sulla maggiore partecipazione dei beneficiari più a rischio di esclusione permanente¹²⁸¹, nonché contraddistinto da una logica di mutualizzazione mediante un più generalizzato contributo obbligatorio per la formazione¹²⁸² affiancato da risorse statali.

4.3 La tutela della professionalità come diritto-dovere soggettivo alla luce della Direttiva (UE) 2019/1152 sulle condizioni di lavoro trasparenti e prevedibili

L'istituzione di un diritto soggettivo alla formazione continua presuppone inevitabilmente una riflessione speculare – almeno per quanto concerne l'esigibilità all'interno del rapporto lavorativo – sulla sua duplice natura di potestà da esercitare e dovere al quale assolvere¹²⁸³. Se per l'individuo disoccupato tale diritto assume anche la fattezze di obbligo nel caso in cui la formazione risulti vincolata all'accesso ad ammortizzatori sociali, lo stesso non può dirsi a prescindere per la situazione del lavoratore dipendente, che appare ben differente.

¹²⁸⁰ Sulle possibili criticità dell'autofinanziamento della formazione continua per gli autonomi: J.-M. LUTTRINGER, D. SOLDINI, *L'ambition « universaliste » du nouveau droit de la formation tout au long de la vie*, cit., p. 44.

¹²⁸¹ OECD, *Individual Learning Accounts. Panacea or Pandora's Box?*, cit., pp. 12-17.

¹²⁸² Cfr. OECD, *Increasing Adult Learning Participation: Learning from Successful Reforms. Getting Skills Right*, Paris, OECD Publishing, 2020, pp. 55-60

¹²⁸³ In merito già la questione sulla duplice connotazione di diritto e dovere che investe dipendenti e datori di lavoro circa l'obbligo formativo al terzo comma dell'art. 2103 c.c. Si veda *supra* Capitolo 2, Paragrafo 5.3.1, p. 169 ss.

Indubbiamente, il riconoscimento del suddetto diritto garantisce all'individuo la possibilità di ricevere formazione utile a prevenire l'obsolescenza delle competenze, ma al contempo l'area di debito del lavoratore all'interno del contratto di lavoro rischierebbe di allargarsi di conseguenza. Potrebbe infatti configurarsi un obbligo di diligenza nella frequenza dell'attività formativa che impegna il lavoratore al momento dell'esercizio del suddetto diritto. Al tempo stesso, viene inoltre da domandarsi fino a dove possa spingersi l'esigibilità di tali adempimenti formativi laddove sia il datore di lavoro a richiederne l'espletamento come mezzo necessario al corretto svolgimento della prestazione lavorativa, ovvero nella logica dell'esigibilità all'interno del sinallagma contrattuale¹²⁸⁴.

In tale prospettiva, assumono una forte rilevanza le novità introdotte dalla direttiva (UE) 2019/1152, essendo le previsioni qui contenute non solo incentrate, *inter alia*, sulla questione degli adempimenti formativi obbligatori dei lavoratori, ma anche finalizzate a garantire delle condizioni lavorative più trasparenti e prevedibili nell'Unione Europea¹²⁸⁵ – questione affrontata dal legislatore europeo sul piano sia dei diritti, sia dei doveri, ovvero mediante l'aggiornamento degli obblighi informativi circa le condizioni di lavoro e l'introduzione di diritti minimi all'interno del rapporto lavorativo – e, in senso più ampio, la concreta implementazione dei principi del pilastro europeo dei diritti sociali¹²⁸⁶.

A tal riguardo, occorre innanzitutto menzionare quanto previsto all'art. 4 della direttiva, che al comma 2, lett. h) ha inserito il diritto alla formazione del lavoratore

¹²⁸⁴ A tal riguardo, si assisterebbe infatti a un passaggio ancor più deciso rispetto alla formazione obbligatoria in materia di sicurezza ex art. 20, comma 2, lett. h del d.lgs. n. 81/2008. Sul tema: C. ALESSI, *La formazione in materia di sicurezza nel D. Lgs. n. 81/2008: un diritto/dovere a geometria variabile*, cit., pp. 3-5.

¹²⁸⁵ A tal proposito: V. ZACCARELLI, *I nuovi diritti in materia di condizioni di lavoro introdotti dalla direttiva (Ue) 2019/1152 del Parlamento europeo e del Consiglio della Unione europea del giorno 20 giugno 2019*, in *Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro*, 6 agosto 2019; S. BORELLI, G. ORLANDINI, *Appunti sulla nuova legislazione sociale europea. La direttiva sul distacco transnazionale e la direttiva sulla trasparenza*, in *Questione Giustizia*, n. 4, 2019, p. 54 ss.

¹²⁸⁶ Si veda: B. BEDNAROWICZ, *Delivering on the European Pillar of Social Rights: The New Directive on Transparent and Predictable Working Conditions in the European Union*, in *Industrial Law Journal*, vol. 48, issue 4, 2019, pp. 604-623.

– ove previsto – tra gli elementi essenziali del rapporto lavorativo che i datori di lavoro devono comunicare ai dipendenti. Nella prospettiva dell’analisi condotta, la previsione di un obbligo di informazione in capo alla parte datoriale permette al lavoratore di essere a conoscenza dei propri diritti e crediti in materia di formazione, potendo così garantire una fruizione migliore.

Tuttavia, è con l’art. 13 che il legislatore europeo ha inteso sottolineare l’importante ruolo della formazione professionale obbligatoria, avendo qui tra l’altro fornito una chiara interpretazione circa la sua qualificazione come parte dell’orario di lavoro. In particolare, viene disposto all’art. 13 che «Gli Stati membri provvedono affinché, qualora un datore di lavoro sia tenuto, a norma del diritto dell’Unione o nazionale o dei contratti collettivi, ad erogare a un lavoratore formazione ai fini dello svolgimento del lavoro per il quale è stato assunto, tale formazione sia erogata gratuitamente al lavoratore, sia considerata come orario di lavoro e, ove possibile, abbia luogo durante l’orario di lavoro»¹²⁸⁷.

Viene inoltre sottolineato come questa debba essere a titolo gratuito per il lavoratore, non potendosi imputare a questo il costo di tale onere. In questo modo, verrebbe da ritenere che in caso di formazione obbligatoria richiesta dal datore di lavoro sia necessaria la copertura dei costi interamente in capo all’impresa, potendo potenzialmente mantenere un meccanismo di compartecipazione dei costi laddove il diritto soggettivo alla formazione continua del lavoratore (dipendente) venga azionato per altra formazione professionale non obbligatoria.

Tale impostazione è stata altresì confermata di recente dalla giurisprudenza della Corte di Giustizia dell’Unione Europea, che per una controversia antecedente all’approvazione della suddetta direttiva era giunta alle medesime conclusioni in termini di oneri formativi. In particolare, nella sentenza C. giust. 28 ottobre 2021, causa C-909/19¹²⁸⁸, i giudici avevano ritenuto che le ore di formazione imposte dal

¹²⁸⁷ Così facendo, la formazione ritenuta obbligatoria in quanto finalizzata allo svolgimento della prestazione lavorativa viene difatti equiparata ad attività lavorativa e, come tale, soggetta a retribuzione.

¹²⁸⁸ Cfr. C. giust. 28 ottobre 2021, causa C-909/19, *Unitatea Administrativ Teritorială D.*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1, 2022, p. 362 ss., con nota di C. VALENTI, *La “messa a disposizione”*

datore di lavoro al dipendente in forza di un obbligo di legge – pur essendo state svolte al di fuori dei regolari orario e luogo di servizio – fossero ascrivibili alla nozione di orario di lavoro *ex art. 2, punto 1, della direttiva 2003/88/CE*, essendo questo un adempimento richiesto della parte datoriale¹²⁸⁹.

Se dunque l'introduzione di un diritto soggettivo alla formazione, di natura contrattuale o normativa, prevedesse formazione obbligatoriamente finalizzata allo svolgimento della prestazione lavorativa, questa sarebbe, in quanto equiparabile a periodo di servizio, da svolgere preferibilmente durante il normale orario di lavoro e da retribuire in quanto tale¹²⁹⁰. Naturalmente, è doveroso ricordare come le implicazioni di tale direttiva non consentano di ragionare in termini di universalità della forza lavoro, ma solo sui soggetti in possesso di impiego.

Tuttavia, quanto previsto all'art. 13 della suddetta direttiva costituisce un importante tassello per garantire una concreta valorizzazione dell'apprendimento permanente. Si può infatti notare una forte congruità con quanto stabilito al primo capo "pari opportunità e accesso al mercato del lavoro" dei principi del pilastro europeo dei diritti sociali, in cui viene riconosciuto il diritto a un'istruzione, a una formazione e a un apprendimento permanente che sia finalizzato all'acquisizione delle competenze che permetta la piena partecipazione alla vita sociale, nonché agevoli le transizioni lavorative nel mercato del lavoro.

Preme ad ogni modo sottolineare come le previsioni in materia di orario di lavoro e formazione obbligatoria possano potenzialmente incontrare un argine nell'art. 14 della direttiva (UE) 2019/1152, essendo qui contenuta la possibilità per gli Stati membri di concedere alla contrattazione collettiva di ogni livello una potestà derogatoria di quanto disposto agli artt. 8-13 con il solo limite del «rispetto

del lavoratore oltre il normale orario di lavoro: quando la formazione obbligatoria deve essere remunerata. Contra: C. giust. 9 luglio 2015, causa C-87/14, Commissione/Irlanda.

¹²⁸⁹ Sempre sulla causa C-909/19, si veda la nota di commento di: M. ALTIMARI, *Sulla formazione obbligatoria rientrante nella nozione di orario di lavoro: l'interpretazione della Corte di Giustizia*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 4, 2022, p. 828 ss.

¹²⁹⁰ Del resto, prevedere che l'assolvimento degli adempimenti formativi obbligatori debba avvenire al di fuori dell'orario di lavoro, o meglio durante il tempo di riposo del lavoratore, violerebbe gli *standard* minimi in materia di salute e sicurezza, limitando notevolmente il diritto al riposo del dipendente.

della protezione generale dei lavoratori» e della conformità con il diritto nazionale; in questo modo, verrebbe data alle parti sociali la facoltà di prevedere, mantenere, negoziare e concludere contratti collettivi che, seppur conformi al diritto e alle prassi nazionali, contengano disposizioni differenti¹²⁹¹.

Cionondimeno, tale ipotetico ridimensionamento dell'art. 13 non parrebbe configurarsi come un'ipotesi in grado di intaccare concretamente l'efficacia della direttiva, nonché della nuova concezione della formazione professionale obbligatoria. Sarà dunque importante verificare come si muoveranno gli Stati membri nel recepimento della direttiva¹²⁹² e nell'armonizzazione delle nuove previsioni con il diritto interno, processo che nel caso dell'Italia è avvenuto con il d.lgs. n. 104/2022 (c.d. "Decreto Trasparenza"). In particolare, all'art. 11, riprendendo pressoché pedissequamente la direttiva, viene confermata la gratuità della formazione che il datore di lavoro deve erogare ai propri dipendenti in caso di previsioni di legge o contrattuali che lo obblighino a tale adempimento, nonché l'inclusione di tale tempo nel regolare orario di lavoro.

In tale prospettiva, l'accoglimento della direttiva europea sembrerebbe dunque implementare gli obblighi informativi delle imprese¹²⁹³, fornendo così maggiore chiarezza – come nel caso della formazione obbligatoria richiesta ai docenti

¹²⁹¹ Per un approfondimento: A. E. RUEDA RODRÍGUEZ, *Condiciones laborales en la Unión Europea: Directiva (UE) 2019/1152*, in *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, n. 31, 2020, pp. 219-230.

¹²⁹² Cfr. V. BOZHKO, I. KULCHII, V. ZADOROZHNYI, *Comparative legal analysis of the Directive 2019/1152 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on transparent and predictable working conditions in the European Union with the current labour law of all its Member States*, in *SHS Web of Conferences*, vol. 85, 2020, pp. 1-10; J. M. MIRANDA BOTO, *Algo de ruido. ¿cuántas nueces? la nueva Directiva (UE) 2019/1152, relativa a unas condiciones laborales transparentes y previsibles en la Unión Europea y su impacto en el derecho español*, in *Temas laborales*, n. 149, 2019, pp. 71-100.

¹²⁹³ Sul tema A. TURSI, *Il "decreto trasparenza": profili sistematici e problematici*, in *Lavoro Diritti Europa*, n. 3, 2022, p. 13, laddove ricorda che tali obblighi informativi potrebbero venir estesi «anche a tutti i casi in cui il lavoratore possa vantare un diritto specifico, legale o contrattuale, alla formazione: per esempio, il diritto alla formazione finalizzata, ex art. 2103 c.c. "post Jobs Act", ad acquisire la capacità di svolgere mansioni inquadrare nello stesso livello, ma professionalmente non equivalenti».

comparto scolastico – in merito alle controversie riguardanti il rapporto tra formazione, retribuzione e orario di lavoro. Tuttavia, il secondo comma presenta un deciso “azzoppamento” della previsione, precisando che tale obbligo non si riferisce alla formazione professionale o a quella finalizzata al mantenimento e rinnovo della qualifica professionale del lavoratore, fatto salve il caso in cui la contrattazione collettiva o la legge impegnino il datore di lavoro a erogarla ai dipendenti¹²⁹⁴.

Sarà dunque importante osservare se, come nel caso del CNNL dei metalmeccanici, la formazione assumerà la veste di previsione diritto-dovere e, pertanto, rientrerà nella definizione qui contenuta. In ogni caso, la precisazione dell’attività di apprendimento dei dipendenti costituisce un importante riconoscimento nella qualificazione dell’attività formativa, soprattutto se letta alla luce delle diverse controversie che non sono mancate in Italia sulla questione della configurabilità della formazione imposta dal datore di lavoro come parte dell’orario lavorativo, specie per quanto riguarda il comparto scolastico.

A tal proposito, andando oltre il tema della formazione obbligatoria in materia di salute e sicurezza¹²⁹⁵, rileva in tal sede ricordare *inter alia* i recenti sviluppi in merito alle ore di aggiornamento imposte ai docenti per la formazione finalizzata al sostegno degli studenti con disabilità. In particolare, in seguito all’introduzione dei piani formativi di aggiornamento permanenti, strutturali ed obbligatori per i docenti da parte dell’art. 1, comma 124, della l. n. 107/2015¹²⁹⁶, sono sorte ulteriori controversie giurisprudenziali a causa di quanto disposto successivamente dalla

¹²⁹⁴ In questo modo, l’esclusione dal campo della gratuità e dell’orario di lavoro di quei percorsi formativi che non siano indicati come previsioni obbligatorie per legge o contratto collettivo non possono che limitare la portata efficace della formazione nel rapporto di lavoro.

¹²⁹⁵ Sul tema della formazione obbligatoria prevista al d.lgs. n. 81/2008 si può prendere in considerazione quanto espresso dal Tribunale di Milano nella sentenza del 21 luglio 2021, n. 1973, in cui giudici hanno stabilito come ai docenti debba essere garantita la retribuzione per tale formazione obbligatoria a prescindere dal fatto che questa si svolga, in parte o *in toto*, al di fuori del consueto orario lavorativo.

¹²⁹⁶ Cfr. M. NAVILLI, *La “buona scuola”: dal precariato all’attuazione e potenziamento dell’autonomia scolastica*, in *Il lavoro nelle Pubbliche Amministrazioni*, fasc. 5-6, 2016, pp. 613-653.

Legge di Bilancio 2021. Ciò è dovuto a quanto disposto all'art. 1, comma 961, della l. n. 178/2020, ovvero alla previsione di un 25 ore di formazione obbligatoria non retribuita in materia di sostegno e inclusione per gli insegnanti che prestino servizio in classi con alunni disabili¹²⁹⁷.

Ad ogni modo, la questione del computo dell'attività formativa obbligatoria dei docenti nell'orario di lavoro ha iniziato già a prendere forma sul piano giurisprudenziale, dal momento che nella sentenza del TAR Lazio 14 settembre 2021, n. 9795 i giudici si sono espressi favorevolmente al ricorso del Coordinamento Italiano Insegnanti di Sostegno e di numerose associazioni rappresentati le persone con disabilità, disponendo così l'annullamento del d.m. n. 182/2020¹²⁹⁸. Al netto, dunque, della successiva decisione dei giudici del TAR del Lazio di respingere la richiesta di sospensione cautelare del d.m. n. 188/2021 presentata da FLC-CGIL a causa dell'insufficienza di elementi idonei per l'accoglimento dell'istanza e possibile difetto di giurisdizione (TAR del Lazio ord. 17 novembre 2021, n. 9530), viene comunque da ritenere che non si possa ormai più ignorare, sia nel settore pubblico che in quello privato, la forte correlazione tra formazione obbligatoria e orario lavorativo in considerazione di quanto chiaramente stabilito dalla direttiva (EU) 2019/1152.

Si può affermare, in conclusione, che la formazione obbligatoria – sia essa imposta dal datore di lavoro sulla base della contrattazione collettiva o della normativa nazionale o europea – deve essere necessariamente riconosciuta come

¹²⁹⁷ La controversia è ascrivibile al fatto che, mentre in precedenza l'irrogazione di tale formazione di sostegno risultava a discrezione delle singole istituzioni scolastiche (art. 13 del d.lgs. n. 66/2017), le nuove disposizioni hanno reso tale formazione obbligatoria, difatti parificandola ad attività lavorativa straordinaria non retribuita e da svolgere fuori dal regolare orario lavorativo. Nello specifico, il d.m. n. 188/2021 ha disposto per le modalità di attuazione del suddetto percorso formativo che «la partecipazione alle attività formative assume carattere di obbligatorietà e non prevede esonero dal servizio» e la nota dipartimentale n. 27622/2021 ha stabilito che «l'attività formativa è svolta in costanza di rapporto di lavoro e non determina oneri aggiuntivi».

¹²⁹⁸ Ciò ha compreso inoltre i relativi allegati contenenti le indicazioni operative delle misure di sostegno agli alunni disabili, motivo per il quale è stata accordata dal Ministero dell'Istruzione una proroga del termine previsto per lo svolgimento dell'attività formativa obbligatoria per il sostegno dal 30 novembre 2021 al 30 marzo 2022.

parte dell'orario lavorativo. Ponendo dunque tale dispositivo all'interno della questione della tutela della professionalità, ne deriva come il diritto-dovere del dipendente a svolgere percorsi formativi dovrà essere, da un lato, inteso come parte dell'attività lavorativa da retribuire, e, dall'altro come un adempimento al quale assolvere in base alle direttive della parte datoriale¹²⁹⁹.

Traspare pertanto un approccio proattivo alla tutela della professionalità, che mediante l'art. 13 della direttiva (UE) 2019/1152 ha ribadito la forte correlazione tra la formazione obbligatoria e attività lavorativa¹³⁰⁰. Del resto, non risulta ormai più possibile considerare l'assolvimento di tale adempimenti come parte dei tempi di riposo e dunque esterni all'orario di servizio, essendo i lavoratori in tali circostanze in uno "stato di disposizione" nei confronti delle richieste del datore di lavoro; aspetto che ai fini interpretativi, come già evidenziato, viene inevitabilmente ricondotto alla definizione di orario lavorativo *ex art. 2, punto 1, della direttiva 2003/88/CE*. Ad ogni modo, appare chiaro come la previsione di adeguate disposizioni circa i dispositivi e le modalità di accesso alla formazione siano solamente uno dei principali aspetti da considerare per l'implementazione del diritto soggettivo alla formazione continua per tutti i lavoratori. Vi sono infatti ulteriori interventi complementari che necessitano di essere attuati al fine di garantirne la piena operabilità, ovvero non solo il rafforzamento dei servizi pubblici per l'informazione e l'orientamento professionale, ma anche l'edificazione di un sistema informativo in grado di tenere traccia dello sviluppo professionale del lavoratore in ogni momento della sua carriera lavorativa.

¹²⁹⁹ I processi di contrasto all'obsolescenza delle competenze costituirebbero, in definitiva, un obbligo di frequenza delle attività formative richieste dal datore di lavoro per adeguarsi ai rapidi mutamenti organizzativi e tecnologici

¹³⁰⁰ Cfr. B. BEDNAROWICZ, *The tale of transparent and predictable working conditions intertwined with work-life balance: Assessing the impact of the new social policy directives on decent working conditions and social protection*, in *European Journal of Social Security*, vol. 22, issue 4, 2020, pp. 421-433.

5. La tecnologia *blockchain* a sostegno dell'effettivo riconoscimento del diritto soggettivo alla formazione

L'osservazione dei profondi cambiamenti nel mondo del lavoro, accelerati dal progresso tecnologico, evidenzia in modo più chiaro come le politiche del lavoro debbano contemplare la posizione soggettiva del lavoratore, nonché la relativa salvaguardia, tanto all'interno del rapporto di lavoro, quanto nello stesso mercato del lavoro¹³⁰¹. Tali ormai sono le differenze rispetto al passato che spesso il dibattito giuslavoristico si è concentrato sulla maturità dei tempi rispetto a un ampio processo di riforma e ammodernamento delle tutele dei lavoratori, ovvero alla definizione di un nuovo Statuto dei lavoratori in occasione dei cinquant'anni trascorsi dalla sua introduzione¹³⁰². Del resto, la maggiore frammentazione delle carriere lavorative – ormai contraddistinte da continui mutamenti d'impiego fin dalla prima fase di inserimento – richiede di andare oltre la concezione dei diritti soggettivi del lavoratore ancorati al rapporto di lavoro, quale quello della formazione continua¹³⁰³, prospettando così una tutela della professionalità estesa alla dimensione stessa del mercato del lavoro e che costituisca parte del patrimonio individuale del cittadino in età lavorativa.

Ad ogni modo, la concreta implementazione di un diritto soggettivo alla formazione continua riconosciuto – a prescindere dallo *status* occupazionale – a tutti i cittadini in età lavorativa richiede inevitabilmente uno sforzo che vada oltre sia la mera introduzione sul piano giuridico tramite intervento normativo, sia gli

¹³⁰¹ In simili termini S. CIUCCIOVINO, *Lo Statuto dei lavoratori 50 anni dopo: tra conservazione e aggiornamento*, in *Economia & Lavoro*, n. 1, 2021, pp. 78-80.

¹³⁰² A tal riguardo, si rimanda *ex multis* a: M. FAIOLI, *Unità produttiva digitale. Perché riformare lo Statuto dei lavoratori*, cit., pp. 41-53; P. ICHINO, *I primi 50 anni dello Statuto dei lavoratori: principi immutabili e regole da aggiornare*, in *Lavoro Diritti Europa*, n. 2, 2020, pp. 11-12; L. MARIUCCI, *Evitare la tendenza all'amarcord. Tra apocalittici e integrati*, in *Lavoro Diritti Europa*, n. 2, 2020, pp. 1-4; B. CARUSO, R. DEL PUNTA, T. TREU, *Manifesto per un Diritto del lavoro sostenibile*, cit., p. 19. Si rimanda inoltre ai contributi in: E. CATANIA, S. CIUCCIOVINO, R. DEL PUNTA, M. FAIOLI, G. FRACASSI, F. LISO, C. LUCIFORA, M. MAGNANI, T. TREU, *Statuto dei lavoratori e futuro delle relazioni di lavoro*, in *Quaderni del CNEL*, n. 9, 2020, p. 7 ss.

¹³⁰³ V. *supra* Capitolo 2, Paragrafo 3, p. 112 ss.

attuali risultati conseguiti delle parti sociali nel campo delle relazioni industriali¹³⁰⁴. In tal senso, la concreta fruibilità di un simile riconoscimento in chiave sociale necessita, oltre allo stanziamento di adeguate risorse economiche¹³⁰⁵, delle concrete modalità operative e di esercizio per l'accesso alla formazione e la relativa validazione dei saperi acquisiti, ovvero quelle previsioni minime funzionali all'effettivo funzionamento. Tra queste vi sono, *inter alia*, una solida attività di informazione verso i cittadini circa il suddetto diritto, nonché l'adozione di interventi legislativi e amministrativi per darne corretta attuazione.

In tale prospettiva, la piena messa operativa di un diritto sociale all'apprendimento continuo, e dunque non relegato al solo rapporto lavorativo, richiede inevitabilmente il ricorso a strumenti per il continuo monitoraggio della carriera professionale dei lavoratori, nonché delle relative esperienze formative¹³⁰⁶ e della posizione previdenziale da essi maturata. Ciò, infatti, diverrebbe fondamentale al fine di realizzare un diritto soggettivo alla formazione esteso a tutti i lavoratori – riducendone così le crescenti disuguaglianze tra occupati e disoccupati – e farebbe ragionevolmente parte del combinato «di norme attraverso cui lo stato attua la sua funzione equilibratrice e moderatrice delle disparità sociali»¹³⁰⁷.

Di conseguenza, al fine di poter garantire la piena espressione della tutela della professionalità del lavoratore mediante il riconoscimento di un diritto soggettivo alla formazione realmente fruibile, è necessario altresì ragionare sotto il profilo della «documentabilità dell'identità professionale del lavoratore come diritto della persona lungo l'intera traiettoria della vita attiva, oltre il singolo impiego e oltre la

¹³⁰⁴ Si veda *supra* Capitolo 3, Paragrafo 3, p. 277 ss.

¹³⁰⁵ Si vedano: E. DICIOTTI, *Il mercato delle libertà*, il Mulino, Bologna, 2006, p. 133; S. HOLMES, C. R. SUNSTEIN, *Il costo dei diritti. Perché la libertà dipende dalle tasse*, cit., p. 31. Sul costo dei diritti sociali si vedano inoltre: G. RICCI, *I diritti sociali fra politiche di austerità*, in *Diritti Lavori Mercati*, n. 1, 2016, p. 65 ss.

¹³⁰⁶ Cfr. C. ZAGGIA, *La convalida degli apprendimenti esperienziali come metodo di formazione continua*, in *Formazione, lavoro, persona*, n. 37, XII, 2022, p. 68 ss.

¹³⁰⁷ Così: G. ARRIGO, *Il diritto del lavoro dell'Unione Europea*, tomo I, Milano, Giuffrè, 1998, p. 195.

sussistenza attuale del rapporto di lavoro»¹³⁰⁸. Del resto, alla luce della maggiore frammentazione delle carriere lavorative e della crescente frequenza delle transizioni professionali, diviene indispensabile adottare un approccio universalistico in chiave sociale che permetta di tenere traccia mediante il ricorso ad apposito fascicolo o strumento della propria identità professionale, essendo ciò «la prima tutela dell'individuo lavoratore, il primo elementare diritto di una sicurezza sociale adatta alla società dei lavori»¹³⁰⁹.

5.1 Dal libretto formativo del cittadino al fascicolo elettronico del lavoratore: i primi passi verso la certificazione della professionalità maturata

Tra le principali criticità operative e informative per garantire una reale tutela della professionalità del lavoratore spicca indubbiamente la messa in trasparenza e la registrazione dei percorsi formativi svolti dal lavoratore, nonché delle rispettive competenze ad essi associabili e che diventano dunque patrimonio dell'individuo. La chiara tracciabilità della formazione ricevuta e del percorso professionale di un lavoratore è infatti determinante per individuare correttamente i limiti della sfera professionale della persona e le azioni formative che potrebbero essere intraprese al fine di garantire una più agevole transizione lavorativa verso altro impiego o settore produttivo, incidendo così in modo nettamente positivo sull'occupabilità¹³¹⁰.

In tal senso, un primo passo avanti è stato compiuto con l'istituzione del libretto formativo del cittadino ai sensi dell'articolo 2, comma 1, lettera i), del d.lgs. n. 276/2003, ovvero uno strumento istituzionale in cui «vengono registrate le competenze acquisite durante la formazione in apprendistato, la formazione in

¹³⁰⁸ In tali termini S. CIUCCIOVINO, *Lo Statuto dei lavoratori 50 anni dopo: tra conservazione e aggiornamento*, cit., p. 79, parlando della necessità di “un diritto all'identità professionale digitale” che riconosca al lavoratore «trasparenza, tracciabilità e portabilità della propria identità professionale quale frutto delle competenze e delle esperienze maturate».

¹³⁰⁹ Così: A. ACCORNERO, *Il lavoro che cambia e la storicità dei diritti*, cit., p. 319.

¹³¹⁰ Si veda: G. R. SIMONCINI, *Occupabilità e produttività del lavoro: il nodo della certificazione delle competenze*, cit., p. 687 ss.

contratto di inserimento, la formazione specialistica e la formazione continua svolta durante l'arco della vita lavorativa ed effettuata da soggetti accreditati dalle Regioni, nonché le competenze acquisite in modo non formale e informale secondo gli indirizzi della Unione europea in materia di apprendimento permanente, purché riconosciute e certificate»¹³¹¹. In questo modo, dando continuità a quanto disposto dalla l. n. 30/2003 circa il funzionamento del mercato del lavoro, il legislatore ha cercato di valorizzare la messa in trasparenza delle competenze acquisite e dei relativi percorsi formativi svolti dal cittadino durante l'arco di tutta la sua carriera lavorativa¹³¹². Tale dispositivo era infatti finalizzato, da un lato, a rafforzare il sistema di informazione del mercato del lavoro grazie alla valorizzazione della validazione istituzionale delle competenze e della piena trasparenza dei percorsi formativi e, dall'altro, a determinare una maggiore consapevolezza e responsabilizzazione del lavoratore circa il proprio *empowerment* professionale¹³¹³.

In particolare, tale strumento ha iniziato a prendere forma con l'avviamento della fase sperimentale nel periodo 2006-2010, in cui otto delle tredici Regioni candidate alla sperimentazione hanno implementato sotto la supervisione dell'Isfol (attuale Inapp) delle prime formulazioni del Libretto Formativo¹³¹⁴. Indubbiamente, tale fase ha permesso di evidenziarne tanto i punti di forza – quali l'attività di informazione e profilazione svolta dallo strumento – quanto le criticità alle quali dare maggiore attenzione nelle successive ridefinizioni, ovvero le difficoltà di coordinamento a livello nazionale e regionale, il notevole impegno richiesto alle agenzie territoriali e i rischi di un eccessivo appesantimento burocratico dello strumento. A queste problematiche si aggiungono inoltre le barriere strutturali nella

¹³¹¹ Cfr. AA.VV., *Libretto formativo del cittadino. Documento tecnico*, in *QT. Quaderni di Tecnostruttura*, n. 19-20, 2005, pp. 120-125.

¹³¹² Cfr. A. RUSSO, *Verso un diritto delle risorse umane: riforma Biagi e tecniche di fidelizzazione del personale*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1, 2004, p. 121.

¹³¹³ Cfr. E. PERULLI, *Il libretto formativo nei contesti aziendali. Valorizzare le competenze in impresa*, in *Osservatorio Isfol*, n. 2, 2011, p. 157 ss.

¹³¹⁴ Tra i diversi beneficiari della fase sperimentale vi erano in particolare apprendisti, lavoratori immigrati o soggetti a crisi occupazionale.

diffusione delle occasioni formative, nonché la concreta responsabilizzazione dei cittadini rispetto alla propria sfera professionale¹³¹⁵.

Tuttavia, nonostante la formale approvazione dello strumento mediante d.m. 10 ottobre 2005¹³¹⁶ e l'apprezzabile convergenza con lo *standard* europeo del modello Europass, la mancata resa operativa del Libretto formativo del cittadino a livello nazionale nel corso degli anni ne ha determinato da ultimo una sua ineffettività¹³¹⁷. Pertanto, pur avendo continuando a trovare riferimento all'interno della formazione *ex art. 37*, comma 14, del d.lgs. n. 81/2008 (obbligatoria in materia di salute e sicurezza sul lavoro) o *ex art. 46*, d. lgs. n. 81/2015 (formazione ricevuta durante l'apprendistato)¹³¹⁸, il libretto formativo non è riuscito ad affermarsi pienamente a livello di operatività pratica.

In tale ottica, è con il riconoscimento della formazione permanente quale diritto del cittadino e delle relative definizioni di apprendimento formale, non formale e informale da parte dell'art. 4, commi 51-54, della l. n. 92/2012 e, successivamente, dell'artt. 1-2, comma 1, del d.lgs. n. 13/2013 che viene data maggiore centralità alla questione della messa in trasparenza della sfera professionale del lavoratore¹³¹⁹, altresì riconoscendo formalmente un diritto alla certificazione delle competenze maturate¹³²⁰. Viene infatti qui sottolineato come l'individuazione e il riconoscimento del patrimonio professionale e culturale dei cittadini debba essere

¹³¹⁵ Cfr. A. BULGARELLI, *Verso una strategia di lifelong learning: stato dell'arte ed evoluzione delle politiche di formazione continua in Italia*, cit., p. 13.

¹³¹⁶ Cfr. ISFOL, *Il libretto formativo del cittadino. Dal decreto del 2005 alla sperimentazione: materiali e supporti metodologici*, Roma, Isfol Temi & Strumenti. Studi e ricerche, n. 21, 2007, p. 37 ss.

¹³¹⁷ Cfr. F. CAMPISI, E. PERULLI, M. SANTANICCHIA, *Il Libretto Formativo del Cittadino: il percorso finora compiuto e le prospettive*, Roma, Isfol, 2009, p. 4.

¹³¹⁸ Il Libretto formativo introdotto dal d.lgs. n. 276/2003 si poneva infatti come mezzo indispensabile per dare precisa registrazione delle attività formative svolte dai giovani in apprendistato.

¹³¹⁹ Cfr. G. BERTAGNA, L. CASANO, M. TIRABOSCHI, *Apprendimento permanente e certificazione delle competenze*, in U. BURATTI, L. CASANO, L. PETRUZZO, *Certificazione delle competenze. Prime riflessioni sul decreto legislativo 16 gennaio 2013, n. 13*, Bergamo, ADAPT University Press, ADAPT Labour Studies e-Book series, n. 6, 2013, p. 46 ss.

¹³²⁰ Cfr. G. DI GIORGIO, *Apprendimento permanente*, cit., pp. 727-729.

documentato mediante l'interoperabilità delle banche dati, centrali e territoriali, e la definizione di una "dorsale informativa unica"¹³²¹.

Tuttavia, il rimando a successivi interventi per la definizione di specifici *standard* per l'individuazione delle competenze certificabili ha generato anche sul piano dottrinale delle perplessità¹³²², tra cui il rischio di un'eccessiva burocratizzazione nella verifica della formazione, il complesso raccordo a livello nazionale e regionale dei percorsi formativi e la definizione centrale di declaratorie professionali non in linea con le realtà del mondo del lavoro¹³²³.

In tale prospettiva, alla luce dei nuovi parametri in materia di certificazione delle competenze e nozione di formazione, si è successivamente tentato di replicare l'esperienza del libretto formativo con l'art. 14 del d.lgs. n. 150/2015¹³²⁴, che ha previsto l'istituzione del "fascicolo elettronico del lavoratore"¹³²⁵ quale strumento «contenente le informazioni relative ai percorsi educativi e formativi, ai periodi lavorativi, alla fruizione di provvidenze pubbliche e ai versamenti contributivi ai fini della fruizione di ammortizzatori sociali»¹³²⁶. Tale fascicolo – accessibile

¹³²¹ Art. 4, comma 51, della l. n. 92/2012.

¹³²² A tal riguardo: L. TESSAROLI, *Verso la certificazione delle competenze*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, n. 2, 2014, pp. 241-245; A. VIMERCATI, *Apprendimento permanente e certificazione delle competenze: strategie, soggetti e funzioni*, in P. CHIECO (a cura di), *Flessibilità e tutele nel lavoro. Commentario della legge 28 giugno 2012 n. 92*, Bari, Cacucci, 2013, p. 679 ss.

¹³²³ In simili termini anche M. TIRABOSCHI, *Certificazione competenze: un castello di carta*, in U. BURATTI, L. CASANO, L. PETRUZZO, *Certificazione delle competenze. Prime riflessioni sul decreto legislativo 16 gennaio 2013, n. 13*, Bergamo, ADAPT University Press, ADAPT Labour Studies e-Book series, n. 6, 2013, pp. 1-2, definendo il sistema di certificazione come un "castello di carta".

¹³²⁴ Sul passaggio dal libretto formativo del cittadino al fascicolo elettronico del lavoratore si veda: S. CIUCCIOVINO, A. TOSCANO, M. FAIOLI, *Oltre il concetto di Blockchain: tecnica sociale di regolazione, fascicolo elettronico e nuovi diritti del lavoratore*, in S. CIUCCIOVINO, A. TOSCANO, M. FAIOLI (a cura di), *Blockchain, politiche pubbliche, regole. Dalle semplificazioni amministrative alla digitalizzazione*, in *Federalismi.it*, n. 1, 2021, pp. vi-viii; L. CASANO, *Contributo all'analisi giuridica dei mercati transizionali del lavoro*, cit., p. 118.

¹³²⁵ A. ALAIMO, *Sistema Informativo Unitario delle Politiche del lavoro (SIUPoL) e Fascicolo Elettronico del Lavoratore (FEL)*, in D. GAROFALO, E. GHERA (a cura di), *Organizzazione e disciplina del mercato del lavoro nel Jobs Act 2*, Bari, Cacucci, 2016, p. 109 ss.

¹³²⁶ In particolare, l'art. 14 afferma che le «informazioni del sistema informativo unitario delle politiche del lavoro costituiscono il patrimonio informativo comune del Ministero del Lavoro e delle

gratuitamente e liberamente da parte dei relativi soggetti interessati – si affianca con le sue funzioni al sistema informativo unitario delle politiche del lavoro previsto all'art. 13 del suddetto dispositivo, istituendo un canale per la registrazione delle competenze maturate¹³²⁷.

Indubbiamente, tale strumento è apparso da subito un interessante mezzo per creare una cronistoria trasparente e liberamente accessibile della carriera, lavorativa e formativa, del cittadino in età lavorativa¹³²⁸, essendo questo in grado di tenere conto dell'evoluzione complessiva¹³²⁹. Ispirandosi dunque alle finalità già contemplate con il libretto formativo del cittadino, il fascicolo avrebbe altresì avuto la funzione di agevolare la fruizione degli ammortizzatori sociali e la messa in trasparenza dei contributi grazie all'interoperabilità con le banche dati degli istituti previdenziali quali l'INPS, permettendo così una più snella gestione del sistema dei servizi previdenziali e all'impiego¹³³⁰.

Ad ogni modo, il sistema informativo nel mercato del lavoro basato sugli artt. 13 e 14 del decreto legislativo n. 150/2015 ha incontrato diverse difficoltà nella fase operativa, nonché resistenze circa la condivisione delle informazioni tra le banche dati, andando così da ultimo ad ostacolarne la concreta messa in atto. Tra queste si può annoverare innanzitutto il fatto che il fascicolo elettronico del lavoratore contiene unicamente i percorsi formativi svolti presso gli enti accreditati e presenti presso l'albo nazionale di riferimento. In tal senso, tale fascicolo si è

Politiche sociali, dell'INPS, dell'INAIL, dell'ISFOL, delle regioni e province autonome, nonché dei centri per l'impiego».

¹³²⁷ Cfr. V. LAMONACA, *Sub art. 14, D.Lgs. 14 settembre 2015, n. 150*, in R. DE LUCA TAMAJO, O. MAZZOTTA (a cura di), *Commentario breve alle leggi sul lavoro*, Milano, CEDAM, 2018, p. 2987 ss.; L. VALENTE, *La riforma dei servizi per il mercato del lavoro. Il nuovo quadro della legislazione italiana dopo il D. lgs 14 settembre 2015, n. 150*, cit., p. 94 ss.

¹³²⁸ Cfr. L. LAZZERONI, *Voce Fascicolo elettronico del lavoratore*, in S. BORELLI, V. BRINO, C. FALERI, L. LAZZERONI, L. TEBANO, L. ZAPPALÀ, *Lavoro e tecnologie. Dizionario del diritto del lavoro che cambia*, Torino, G. Giappichelli, 2022, p. 111.

¹³²⁹ Cfr. A. SARTORI, *Decreto legislativo 14 settembre 2015, n. 150*, in R. DEL PUNTA, F. SCARPELLI (a cura di), *Codice commentato del lavoro*, Milano, Wolters Kluwer, 2020, p. 3030.

¹³³⁰ Cfr. M. MARTONE, *Il reddito di cittadinanza. Una grande utopia*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 3, I, 2017 p. 431.

inevitabilmente posto come un «supporto informativo parziale in quanto in grado di registrare solo alcuni dei percorsi formativi realizzati dalle persone»¹³³¹. Inoltre, è stato rammentato come, non tenendo invece traccia delle singole competenze acquisite come nel caso del libretto formativo del cittadino, il fascicolo elettronico del lavoratore sembri discostarsi dalla validazione e registrazione delle competenze certificabili secondo i richiami del d.lgs. n. 13/2013 sull'apprendimento formale, non formale e informale¹³³². In tale logica, l'assenza di un raccordo tra il sistema per la certificazione delle competenze *ex* d.lgs. n. 13/2013 e quello informativo della formazione professionale ai sensi del d.lgs. n. 150/2015 è andata dunque a determinare ragguardevoli criticità a livello tecnico-operativo¹³³³.

Di conseguenza, la reale operatività del sistema nazionale di individuazione, validazione e certificazione delle competenze ha faticato ad affermarsi a causa dei diversi ostacoli di natura tecnica e burocratica¹³³⁴ impedenti la funzionalità e fruibilità del fascicolo elettronico del lavoratore, tra i quali, oltre all'assenza di linee guida per la certificazione delle competenze, la comunicazione con le altre banche dati¹³³⁵ quali l'Atlante del lavoro e delle qualificazioni¹³³⁶. In tal senso, non si è potuta così verificare la convergenza delle varie banche dati al fine di creare un sistema unitario realmente comunicante.

Ad ogni modo, un apprezzabile passo in avanti può essere osservato con il recente intervento del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali con il decreto del 5 gennaio 2021, che pare aver gettato nuova luce sulla questione della certificazione delle competenze e, in senso più ampio, sulla piena operatività del

¹³³¹ In tali termini L. CASANO, *Il sistema della formazione continua nel decreto legislativo n. 150/2015*, cit., p. 465.

¹³³² Cfr. A. LEVI, *La trasformazione digitale ed organizzativa del lavoro e il rilancio dei processi di apprendimento permanente del lavoratore*, cit., pp. 657-660.

¹³³³ Similmente: L. CASANO, *Il sistema della formazione continua nel decreto legislativo n. 150/2015*, cit., p. 467.

¹³³⁴ Cfr. L. CASANO, *Certificazione delle competenze: i nodi irrisolti, in attesa delle Linee Guida per l'avvio del sistema nazionale*, in *Bollettino ADAPT*, n. 10, 9 marzo 2020, pp. 1-5.

¹³³⁵ In tal senso: C. LUCIFORA, *Quale statuto per i lavoratori del XXI secolo?*, cit., pp. 37-38.

¹³³⁶ Sebbene grazie a tale strumento siano stati fatti passi avanti verso la definizione di tale sistema informativo, come nel caso dell'adozione del Quadro Nazionale delle Qualificazioni.

fascicolo elettronico del lavoratore. Istituyendo infatti le tanto agogniate “Linee Guida per l’interoperatività degli enti pubblici titolari”, si è cercato di dare una migliore operatività ai mezzi necessari per la piena messa a regime del sistema nazionale di certificazione¹³³⁷, ovvero uno dei tasselli centrali nella validazione delle varie tipologie di apprendimento previste dalla l. n. 92/2012 e nella concreta costruzione dei sistemi informativi previsti agli artt. 13-14 del d.lgs. n. 150/2015. In particolare, viene reso operativo il Sistema nazionale di certificazione delle competenze specificando la natura volontaristica dei servizi per l’individuazione, la validazione e la certificazione delle competenze, i quali si configureranno in altrettante azioni da parte degli enti preposti e che richiedono un’espressa domanda da parte del soggetto interessato¹³³⁸.

Indubbiamente, le suddette Linee Guida costituiscono un importante passaggio per la piena operabilità della certificazione delle competenze e dell’implementazione dei sistemi informativi funzionali alle politiche attive del lavoro. Sarà tuttavia doveroso, nonché necessario, attendere e osservare se i successivi interventi tecnico-operativi e amministrativi per renderlo effettivamente funzionali i due pilastri del sistema informativo unitario delle politiche del lavoro ovvero (art. 13) e del fascicolo elettronico del lavoratore (art. 14) andranno a concretizzarsi anche alla luce dell’attuale processo di riforma delle politiche attive intrapreso sotto il segno del PNRR¹³³⁹.

¹³³⁷ A tal riguardo: A. LEVI, *La trasformazione digitale ed organizzativa del lavoro e il rilancio dei processi di apprendimento permanente del lavoratore*, cit., p. 659.

¹³³⁸ Gli enti preposti, pubblici o privati, sono soggetti accreditati a norma di legge, statale o regionale, ad accertare la sussistenza delle suddette conoscenze – formali, non formali o informali – e validarne l’effettivo possesso anche mediante l’atto di certificazione delle competenze. Per i dettagli si rimanda al testo delle linee guida del decreto del 5 gennaio 2021.

¹³³⁹ Cfr. D. GAROFALO, *Gli interventi sul mercato del lavoro nel prisma del PNRR*, cit., p. 114 ss.; L. DORIGATTI, M. RINALDINI, *Innovazione tecnologica, digitalizzazione e competitività del sistema produttivo nel Pnrr*, in *Quaderni rassegna sindacale - Lavori*, n. 2, 2021, p. 75 ss.

5.2 Oltre la messa in trasparenza delle competenze: la funzione di *digital outplacement* del fascicolo elettronico del lavoratore 4.0

La tardiva emanazione delle linee guida per la certificazione delle competenze si è rivelata indubbiamente come una delle criticità alla base del rallentamento dell'implementazione del fascicolo elettronico del lavoratore, dal momento che in assenza di chiari strumenti per la validazione delle conoscenze apprese durante i percorsi formativi tali saperi non possono essere concretamente spendibili nel mercato del lavoro¹³⁴⁰. Giova dunque in tale contesto osservare come il decreto del 5 gennaio 2021 sia arrivato in concomitanza con gli investimenti nel potenziamento dei centri per l'impiego previsti dal Piano nazionale di ripresa e resilienza, ovvero nello stanziamento di risorse destinate al rafforzamento non solo dell'organico, ma anche dei servizi di individuazione, validazione e certificazione delle competenze all'interno del Sistema nazionale di certificazione delle competenze.

Il recente processo di riforma delle politiche attive del lavoro intrapreso con il Piano nazionale di ripresa e resilienza costituisce infatti l'occasione perfetta per ripensare e ridefinire le modalità dei sistemi informativi, anche mediante il supporto dei nuovi mezzi quali l'intelligenza artificiale¹³⁴¹, dato che il Programma GOL necessiterà di un solido investimento nella messa in trasparenza delle competenze e nel ricorso alla formazione per il ricollocamento dei beneficiari. Sebbene infatti nel Programma GOL non ci siano altro che richiami generali al sistema dorsale informativo unitario, l'implementazione di un fascicolo elettronico del lavoratore

¹³⁴⁰ Sull'assenza di adeguate infrastrutture, quali i meccanismi di certificazione e validazione delle competenze, nel mercato del lavoro moderno, si veda: L. CASANO, *Professionalità e certificazione delle competenze: legge, contrattazione collettiva, autoregolazione*, in *Diritti Lavori Mercati*, n. 3, 2019, pp. 569-572.

¹³⁴¹ Si veda: L. ZAPPALÀ, Voce *Intelligenza artificiale*, in S. BORELLI, V. BRINO, C. FALERI, L. LAZZERONI, L. TEBANO, L. ZAPPALÀ, *Lavoro e tecnologie. Dizionario del diritto del lavoro che cambia*, Torino, G. Giappichelli, 2022, pp. 133-137; G. MELONI, *PNRR, occupabilità e intelligenza artificiale: il futuro delle politiche attive del lavoro*, cit., pp. 3-4.

basato sull'interoperabilità delle banche dati costituisce elemento indispensabile per rendere realmente funzionale tale riforma¹³⁴².

In tale prospettiva, il dibattito dottrinale si è già mosso da qualche anno verso in un superamento dei precedenti modelli informativi in favore del c.d. “fascicolo elettronico del lavoratore 4.0” (o fascicolo digitale del lavoratore)¹³⁴³, il quale, proprio a causa della mancata operatività del precedente modello, auspicherebbe il ricorso alla tecnologia *blockchain*¹³⁴⁴ per superare le difficoltà operative pratiche. È infatti con tale supporto che si potrebbe arrivare a un reale riconoscimento di un diritto all'identità professionale in chiave digitale concretamente esercitabile dal cittadino nel mercato del lavoro¹³⁴⁵. Del resto, tale tecnologia si sposerebbe perfettamente con le esigenze di validazione e registrazione delle informazioni¹³⁴⁶, soprattutto per quanto riguarda il riconoscimento di crediti formativi rispetto al diritto soggettivo alla formazione, dal momento che «permette, da una parte, di

¹³⁴² In tal senso anche: P. ICHINO, *Appunti per un rilancio delle politiche attive del lavoro in Italia*, cit., p. 165.

¹³⁴³ Cfr. S. CIUCCIOVINO, *I diritti di nuova generazione*, in *Rassegna Sindacale – Idea Diffusa*, n. 4, 2020, pp. 4-5.

¹³⁴⁴ Per una definizione della tecnologia *blockchain*, si vedano: C. FALERI, Voce *Blockchain*, in S. BORELLI, V. BRINO, C. FALERI, L. LAZZERONI, L. TEBANO, L. ZAPPALÀ, *Lavoro e tecnologie. Dizionario del diritto del lavoro che cambia*, Torino, G. Giappichelli, 2022, pp. 33-37; M. MARCHESI, *Blockchain pubbliche e permissioned: una questione di fiducia*, in S. CIUCCIOVINO, A. TOSCANO, M. FAIOLI (a cura di), *Blockchain, politiche pubbliche, regole. Dalle semplificazioni amministrative alla digitalizzazione*, in *Federalismi.it*, n. 1, 2021, pp. 140-144; ASSOCIAZIONE ITALIANA PER LA SICUREZZA INFORMATICA, *Blockchain & Distributed Ledger: aspetti di governance, security e compliance*, Milano, rapporto Clusit, 2019; F. VENIER, *La blockchain oltre il Bitcoin. Cos'è e cosa può fare per le aziende*, in *Sistemi & Impresa*, n. 2, 2018, pp. 64-67; F. VENIER, *Da dove viene e cos'è la Blockchain. Potenzialità e strategie per applicarla*, in *Sistemi & Impresa*, n. 7, 2018, pp. 21-26; M. L. PERUGINI, *Distributed ledger technologies e sistemi di Blockchain: digital currency, smart contract e altre applicazioni*, Milano, Key, 2018, *passim*.

¹³⁴⁵ In simili termini S. CIUCCIOVINO, *Lo Statuto dei lavoratori 50 anni dopo: tra conservazione e aggiornamento*, cit., p. 79.

¹³⁴⁶ Tale sistema permetterebbe infatti di superare i principali ostacoli all'implementazione del fascicolo elettronico del lavoratore ad oggi riscontrati, quali la tanto agognata interconnessione delle banche dati e le lacune in materia di informatizzazione delle informazioni relative ai percorsi lavorativi e professionali dei lavoratori.

dimostrare agevolmente la titolarità di un diritto previdenziale, data la registrazione immutabile, e dall'altra, l'esercizio di quel diritto, qualora sussistente, senza intermediazione di sorta»¹³⁴⁷.

In particolare, il ricorso a un registro distribuito (DLT)¹³⁴⁸, di tipo *private e permissioned* – contenente i fascicoli individuali dei lavoratori e accessibile soltanto mediante protocolli crittografici di accesso delineati da Anpal e dalle parti coinvolte nel rispetto della tutela e della protezione dei dati personali – permetterebbe di dare vita a un fascicolo digitale del lavoratore aggiornabile dai vari soggetti preposti in merito ai singoli nodi. In tale ottica, andrebbe a configurarsi un sistema *blockchain* volto a coinvolgere una pluralità di soggetti, pubblici (ANPAL, Ministero del lavoro, Regioni, INPS, INAIL, INAPP, MIUR e centri per l'impiego) e privati (agenzie per il lavoro), nella definizione di un sistema decentralizzato, essendo questi incaricati di aggiornare i rispettivi nodi e limitandosi, all'interno del proprio ambito di titolarità ed esclusività di gestione delle banche dati, a contribuire alla definizione dei blocchi¹³⁴⁹. Un simile modello di registrazione per ambito di competenze darebbe così modo di garantire un adeguato livello di autonomia tra le parti coinvolte, nonché la creazione di una banca dati unica interconnessa e accessibile dietro permesso degli enti amministratori ANPAL.

Tale struttura sarebbe dunque in grado di rispondere alle esigenze tecniche richiesta dall'implementazione del fascicolo elettronico del lavoratore e dal sistema informativo unitario, garantendo al contempo che il patrimonio delle informazioni del lavoratore possa agevolare le transizioni occupazionali all'interno del mercato

¹³⁴⁷ In tali termini M. FAIOLI, *Sistemi di social blockchain, previdenza pubblica e smart contracts*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, n. 3, 2018, p. 504, laddove afferma che «il policentrismo, che è anche pluralismo e sussidiarietà istituzionale, realizzato dalla *blockchain*, determina altresì che il perimetro delle (normali) attività pubbliche sia più efficacemente devoluto a un sistema privatistico (i blocchi) a cui possono partecipare soggetti pubblici e privati, secondo le regole di un contratto associativo».

¹³⁴⁸ Si veda a tal riguardo la proposta già delineata dal CNEL in: S. CIUCCIOVINO, M. FAIOLI (a cura di), *Blockchain e politiche del lavoro*, in *Quaderni del CNEL*, n. 1, 2018, p. 33 ss.

¹³⁴⁹ Similmente: S. CIUCCIOVINO, A. TOSCANO, M. FAIOLI, *Oltre il concetto di Blockchain: tecnica sociale di regolazione, fascicolo elettronico e nuovi diritti del lavoratore*, cit., p. x ss.

del lavoro¹³⁵⁰. In tal senso, le competenze maturate dai lavoratori mediante i percorsi formativi intrapresi sarebbero adeguatamente certificate e spendibili nel mercato del lavoro¹³⁵¹, incentivando così il ricorso alla formazione dei cittadini per incrementare la propria occupabilità.

In questo modo si andrebbe a definire «una infrastruttura funzionante e trasparente, mettendo in atto l'interconnessione sistematica delle banche dati di tutti gli attori della rete nazionale delle politiche del lavoro e la conseguente istituzione del fascicolo elettronico del lavoratore»¹³⁵². Un simile riadattamento del fascicolo elettronico del lavoratore andrebbe inoltre a giocare un ruolo chiave per l'implementazione delle politiche attive del lavoro in ottica dei mercati transizionali del lavoro, soprattutto se letto alla luce della transizione digitale ed ecologica¹³⁵³.

In tale prospettiva, una solida interoperabilità tra le banche dati potrebbe contribuire, nonostante il rischio delle difficoltà tecniche e degli ostacoli burocratici, a una fondamentale polifunzionalità del fascicolo elettronico 4.0¹³⁵⁴. In particolare, oltre alla messa in trasparenza della posizione previdenziale e

¹³⁵⁰ In particolare, i blocchi riguardanti il lavoratore andrebbero a contenere nel sistema blockchain tutte le informazioni relative alla condizione di occupato, disoccupato o inoccupato (centri per l'impiego), lista delle comunicazioni obbligatorie e dichiarazione di immediata disponibilità al lavoro (ANPAL), situazione contributiva e diritti agli ammortizzatori sociali maturati (INPS e INAIL), nonché i titoli di studio ottenuti (MIUR) e le certificazioni e l'attività formativa frequentata (Fondi Paritetici Interprofessionali o centri accreditati dalle Regioni).

¹³⁵¹ Viene inoltre richiamato il sistema degli *open badge* come strumento adatto al riconoscimento delle conoscenze ai fini delle transizioni occupazionali e da collocarsi come parte della struttura del fascicolo elettronico del lavoratore. A tal riguardo: G. MACHÌ, *Open Badge e identità nel mercato del lavoro*, in S. CIUCCIOVINO, A. TOSCANO, M. FAIOLI (a cura di), *Blockchain, politiche pubbliche, regole. Dalle semplificazioni amministrative alla digitalizzazione*, in *Federalismi.it*, n. 1, 2021, pp. 130-139.

¹³⁵² Così: S. CIUCCIOVINO, *Le nuove questioni di regolazione del lavoro nell'industria 4.0 e nella gig economy: un problem framework per la riflessione*, cit., p. 1064.

¹³⁵³ Cfr. L. CASANO, *Ripensare il "sistema" delle politiche attive: l'opportunità (e i rischi) della transizione ecologica*, cit., pp. 1006-1009.

¹³⁵⁴ Dando così un'ulteriore spinta di aggiornamento all'Atlante del lavoro. Cfr. E. GOTTI, *Formazione continua, Atlante del lavoro e certificazione delle competenze*, in *Nuova Professionalità*, n. 5, 2022, pp. 18-24.

contributiva del lavoratore, della carriera professionale, delle relative competenze acquisite e dei crediti formativi maturati, il fascicolo così strutturato potrebbe facilitare le attività di orientamento e *outplacement*¹³⁵⁵ grazie all'interoperabilità con i repertori nazionali delle qualificazioni e del lavoro, evidenziando quelle professionalità maggiormente in linea con la posizione lavorativa attualmente ricoperta¹³⁵⁶. Ciò potrebbe infatti favorire il fenomeno delle transizioni occupazionali e dell'orientamento verso le nuove professionalità che stanno man mano emergendo dalla Transizione digitale e verde, agevolando così i lavoratori nell'individuazione dei percorsi formativi necessari per migliorare la propria affinità professionale e responsabilizzandoli, proprio come avviene nel modello francese, nella scelta del proprio percorso professionale in base alle aspirazioni individuali¹³⁵⁷.

Del resto, nonostante la previsione di molteplici canali e strumenti per la formazione, rimangono ancora diversi ostacoli di natura operativa e burocratica agli interventi necessari per rendere realmente funzionale e fruibile tali percorsi

¹³⁵⁵ In maniera analoga, in merito all'importanza della tecnologica *blockchain* per i servizi di *job placement*, si permetta di rinviare a: C. VALENTI, *Il ruolo delle private e permissioned DLT nella semplificazione delle procedure di Job Placement and Career Service: per un rafforzamento dell'occupabilità giovanile*, in S. CIUCCIOVINO, A. TOSCANO, M. FAIOLI (a cura di), *Blockchain, politiche pubbliche, regole. Dalle semplificazioni amministrative alla digitalizzazione*, in *Federalismi.it*, n. 1, 2021, p. 192 ss. Sempre in tema: V. BRINO, Voce *Recruitment digitale*, in S. BORELLI, V. BRINO, C. FALERI, L. LAZZERONI, L. TEBANO, L. ZAPPALÀ, *Lavoro e tecnologie. Dizionario del diritto del lavoro che cambia*, Torino, G. Giappichelli, 2022, pp. 181-186; E. INGUSCI, E. DE CARLO, A. CATALANO, A. MADARO, M. PERRONE, L. BROCCA, F. SIGNORE, *Il ruolo dei servizi di placement universitari nel processo di transizione al lavoro: lo stato dell'arte*, in *Counseling*, n. 2, vol. 12, 2019.

¹³⁵⁶ In merito alle potenzialità della tecnologia *blockchain* per i piani triennali di fabbisogno del personale (PTFP) nella pubblica amministrazione, si veda: M. VERZARO, *La blockchain e il fabbisogno di personale nella pubblica amministrazione*, in S. CIUCCIOVINO, A. TOSCANO, M. FAIOLI (a cura di), *Blockchain, politiche pubbliche, regole. Dalle semplificazioni amministrative alla digitalizzazione*, in *Federalismi.it*, n. 1, 2021, p. 195 ss.

¹³⁵⁷ In merito alle potenzialità della tecnologia *blockchain*: F. VENIER, *L'impatto strategico della Blockchain*, in C. LUPI (a cura di), *Il Futuro della Fabbrica. La via italiana per il rinascimento della manifattura*, Milano, ESTE, 2019, pp. 213-238.

formativi, quali la questione della certificazione delle competenze, l'atlante del lavoro e delle qualificazioni e, *inter alia*, il fascicolo elettronico del lavoratore¹³⁵⁸. Di conseguenza, dal momento che «numerose resistenze alla condivisione delle banche dati e difficoltà tecnico-operative hanno impedito fino a oggi la concretizzazione del fascicolo, che, invece, rappresenta una priorità soprattutto per i lavoratori più deboli e fragili, al fine di supportare il riconoscimento del diritto all'identità professionale digitale»¹³⁵⁹, sarà dunque necessario superare le barriere strutturali che ancora ostacolo l'implementazione di tale sistema informativo e della relativa efficacia della riforma delle politiche attive del lavoro¹³⁶⁰.

Pertanto, al fine di rendere davvero fruibile il diritto soggettivo alla formazione dei lavoratori, occupati o disoccupati, si rende quantomai necessario dare concreta forma al sistema del fascicolo elettronico del lavoratore anche mediante la sperimentazione della tecnologica *blockchain* nei servizi pubblici e privati¹³⁶¹, in grado di avere un effetto maggiormente pervasivo¹³⁶². In questo modo, si potrebbe dare concretamente vita a quel sistema di collocamento sotto il segno dei mercati

¹³⁵⁸ In tal senso: C. LUCIFORA, *Quale statuto per i lavoratori del XXI secolo?*, cit., pp. 37-38.

¹³⁵⁹ Così: S. CIUCCIOVINO, *Lo Statuto dei lavoratori 50 anni dopo: tra conservazione e aggiornamento*, cit., p. 80.

¹³⁶⁰ In tal senso: A. SMILARI, *Italian labour market activation: blockchain and new policies*, in *Federalismi.it*, focus LPT, 29 giugno 2022, pp. 1-7; A. AMBROSINO, *Blockchain e mercato del lavoro: potenzialità della nuova tecnologia e questioni aperte*, in S. CIUCCIOVINO, D. GAROFALO, A. SARTORI, M. TIRABOSCHI, A. TROJSI, L. ZOPPOLI (a cura di), *Flexicurity e mercati transizionali del lavoro. Una nuova stagione per il diritto del mercato del lavoro?*, Bergamo, ADAPT University Press, 2021, pp. 92-122.

¹³⁶¹ Sul tema si vedano: A. CASCAVILLA, G. GALLI, *La blockchain: possibili utilizzi per l'efficienza delle pubbliche amministrazioni*, Osservatorio conti pubblici italiani, nota del 5 marzo 2020; F. VENIER, *L'impresa come ecosistema. Le potenzialità della blockchain*, in *Sistemi & Impresa*, n. 4, 2019, pp. 28-32; C. FRIGERIO, F. RAJOLA, *Blockchain, la nuova rivoluzione tecnologica?*, in *Vita e pensiero*, n. 2, 2019, pp. 69-76; F. VENIER, *Blockchain, fidarsi è bene aspettare una legge è meglio*, in *Sistemi & Impresa*, n. 6, 2017, p. 38 ss.; M. FAIOLI, E. PETRILLI, D. FAIOLI, *Blockchain, contratti e lavoro. La ri-rivoluzione del digitale nel mondo produttivo e nella PA*, in *Economia & Lavoro*, n. 2, 2016, pp. 139-158.

¹³⁶² Saranno tuttavia da tenere al contempo in conto le criticità connesse ad un utilizzo eccessivo della tecnologia *blockchain*, quali il maggiore consumo di energia ad esso associato e il relativo impatto ambientale noto come "inquinamento digitale".

transizionali del lavoro in grado di tenere traccia dell'intero percorso professionale, sociale, contributivo e formativo del soggetto in età lavorativa mediante un approccio "data-centrico" e l'interconnessione delle banche dati, garantendo così una migliore certificazione delle competenze maturate¹³⁶³. Del resto, «la *Blockchain* non solo può permettere di superare forme di svantaggio nell'accesso al mercato del lavoro, ma è persino uno strumento che può determinare il tanto atteso – almeno nel contesto italiano – cambiamento amministrativo-burocratico delle politiche attive del lavoro»¹³⁶⁴.

¹³⁶³ Si veda: G. R. SIMONCINI, *La sfida della certificazione delle competenze nella rivoluzione digitale*, in C. ALESSI, M. BARBERA, L. GUAGLIANONE (a cura di), *Impresa, lavoro e non lavoro nell'economia digitale*, Bari, Cacucci, 2019, pp. 883-899.

¹³⁶⁴ Saranno tuttavia da tenere al contempo in conto le criticità connesse ad un utilizzo eccessivo della tecnologia *blockchain*, quali il maggiore consumo di energia ad esso associato e il relativo impatto ambientale noto come "inquinamento digitale".

CONCLUSIONI

L'analisi degli attuali processi di transizione digitale e verde nel mondo del lavoro, nonché del relativo impatto in materia di fabbisogno occupazionale per le imprese, permette di evidenziare il *trait d'union* tra le esigenze dettate dai nuovi modelli produttivi e organizzativi del lavoro e l'importanza dell'accrescimento e della riqualificazione professionale della popolazione¹³⁶⁵. Tale legame appare ancor più evidente alla luce sia delle esternalità negative derivanti dall'intensificarsi dell'obsolescenza delle competenze, sia del ruolo fondamentale che i percorsi formativi possono assumere all'interno delle politiche attive del lavoro¹³⁶⁶.

In tal senso, simili trasformazioni tecnologiche e socioeconomiche costituiscono dei casi di *disruptive innovations* che non permettono di potersi più limitare ad un mero adeguamento dei modelli regolativi del lavoro ai cambiamenti dettati dal progresso¹³⁶⁷. Del resto, la crescita delle disuguaglianze sociali, delle disparità salariali, della frammentarietà delle carriere lavorative e della parcellizzazione delle mansioni rende sempre più complesso per il diritto del lavoro definire strumenti adeguati alla tutela dei lavoratori¹³⁶⁸, essendo il tradizionale modello solidaristico-protezionistico – fondato sulla divisione tra *insider* e *outsider* e concepito principalmente sulla classica dicotomia tra subordinazione e autonomia¹³⁶⁹ – soggetto a una forte prova di resistenza.

In tale prospettiva, il progresso tecnologico accelera l'obsolescenza persino di alcuni dei classici strumenti di tutela del diritto del lavoro, che dinnanzi alle nuove potenzialità degli strumenti digitali rischiano di perdere efficacia, e spinge per una ridefinizione dei modelli di protezione dei lavoratori che siano più in linea con gli

¹³⁶⁵ Cfr. S. CIUCCIOVINO, *Professionalità, occupazione e tecnologia nella transizione digitale*, cit., p. 129 ss.

¹³⁶⁶ Si veda: P. A. VARESI, *Una nuova stagione per le politiche attive del lavoro. Le prospettive tra azioni dell'Unione europea e riforme nazionali*, cit., p. 75 ss.

¹³⁶⁷ Si veda: S. CIUCCIOVINO, *Le nuove questioni di regolazione del lavoro nell'industria 4.0 e nella gig economy: un problem framework per la riflessione*, cit., p. 1043 ss.

¹³⁶⁸ Similmente: R. FABOZZI, *Piattaforme digitali e diritto del lavoro*, in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, n. 3, 2019, p. 545.

¹³⁶⁹ In tal senso: P. ICHINO, *Il diritto del lavoro e i modelli economici*, cit., pp. 310-311.

attuali mutamenti del contesto sociale ed economico. Per questo motivo, forti della spinta propulsiva della transizione digitale ed ecologica, i tempi sembrano ormai maturi per un passaggio dal diritto del lavoro a un “diritto del mercato del lavoro”¹³⁷⁰, ovvero un modello di regolazione in chiave sociale che permetta di concepire gli strumenti a difesa dei lavoratori a prescindere dallo *status* occupazionale. Del resto, «il diritto del lavoro si è sempre fatto portatore di un universalismo etico, centrato sul valore del lavoratore come persona e non come merce, che, proprio per tali sue caratteristiche, non può pretendere coerentemente di considerare il lavoratore come un essere diverso dagli altri»¹³⁷¹.

Pur essendo tale obiettivo altamente ambizioso e corredato da numerosi ostacoli – quali i ritardi nell’edificazione dei sistemi tecnologici-informativi e nell’interoperabilità delle banche dati digitali, primi tra tutti il fascicolo elettronico del lavoratore e il sistema informativo unitario delle politiche attive del lavoro espressamente sanciti agli artt. 13-14 del d. lgs. n. 150/2015¹³⁷² – di natura giuridica e pratica, l’approccio dei mercati transizionali del lavoro appare indubbiamente sempre più attuale e idoneo ad affrontare le sfide delle recenti trasformazioni del mondo del lavoro¹³⁷³. La salvaguardia del lavoratore deve infatti acquisire una dimensione più centrale all’interno del mercato del lavoro e non solo all’interno del

¹³⁷⁰ Si rimanda ai vari contributi dell’opera: S. CIUCCIOVINO, D. GAROFALO, A. SARTORI, M. TIRABOSCHI, A. TROJSI, L. ZOPPOLI (a cura di), *Flexicurity e mercati transizionali del lavoro. Una nuova stagione per il diritto del mercato del lavoro?*, cit.

¹³⁷¹ Così: R. DEL PUNTA, *Diritto del lavoro e valori*, in R. DEL PUNTA (a cura di), *Valori e tecniche nel diritto del lavoro*, Firenze, Firenze University Press, 2022, p. 24.

¹³⁷² Senza un adeguato sistema di informazione non è infatti possibile avere una piena conoscenza dei diritti formativi maturati dai lavoratori nel corso della propria carriera lavorativa o tracciare la certificazione delle competenze acquisite, difatti impedendo a un eventuale riconoscimento del diritto soggettivo alla formazione di acquisire una dimensione realmente efficace e operativa.

¹³⁷³ Sulla questione della dimensione professionale e dei diritti di nuova generazione, si veda: S. CIUCCIOVINO, *I diritti di nuova generazione*, in A. DE LUCA, C. MAIOLINI, M. MINNUCCI (a cura di), *Tra innovazione e sostenibilità, quale modello di sviluppo dopo la pandemia?*, Roma, Futura, 2022, pp. 124-127.

rapporto lavorativo, dando luogo al tanto agognato sistema aperto basato sulla corresponsabilità tra Stato, Regioni, enti pubblici e privati, imprese e sindacati¹³⁷⁴.

In tal senso, come auspicato alla base delle logiche delle transizioni lavorative e occupazionali, il rafforzamento dell'occupabilità dell'individuo deve essere dunque concepito come una forma di tutela intrinseca nel mercato del lavoro¹³⁷⁵, ovvero uno strumento finalizzato a garantire una maggiore sicurezza sociale e a favorire in tempi celeri il reinserimento lavorativo prima che il bagaglio delle competenze maturate possa divenire obsoleto. Di conseguenza, la definizione di un diritto soggettivo del lavoratore alla formazione continua – vale a dire nell'accesso a canali per l'accrescimento e la riqualificazione professionale in qualunque momento della vita lavorativa – diviene lo strumento principale per garantire una tutela della professionalità che vada oltre lo *status* occupazionale¹³⁷⁶.

La formazione continua dei lavoratori – intesa come mezzo principale per esplicitare una dimensione dinamica della sfera professionale – si pone dunque come tutela intrinseca da affiancare, e non contrapporre, alle salvaguardie giuridiche preesistenti, creando così nella logica dei mercati transizionali del lavoro un comune punto d'incontro tra l'approccio protettivo di *job property*, la teoria delle *capabilities* e le esigenze di flessibilità della *flexicurity*¹³⁷⁷. Le attuali trasformazioni derivanti dai processi di transizione digitale ed ecologica hanno infatti rimarcato la necessità di investire maggiormente nella formazione della forza lavoro quale mezzo per agevolare l'adozione dei nuovi modelli produttivi e organizzativi del lavoro, nonché per garantire un'agevole fase transizionale e rispettare gli obiettivi di sostenibilità, crescita e tutela. Le stesse strategie dell'Unione Europea prospettano ormai con maggiore insistenza la necessità per gli Stati membri di dare seguito a maggiori occasioni di formazione, raccomandando

¹³⁷⁴ In tale prospettiva: G. SCHMID, *Sharing Risks of Labour Market Transitions: Towards a System of Employment Insurance*, cit., p. 70 ss.

¹³⁷⁵ Cfr. L. CALAFÀ, *La formazione oltre il contratto di lavoro*, cit., p. 147.

¹³⁷⁶ Cfr. *supra* Capitolo 3, Paragrafo 4, p. 311 ss.

¹³⁷⁷ In tal senso: B. GAZIER, *La strategia europea per l'occupazione nella tempesta: il ripristino di una prospettiva a lungo termine*, cit., p. 66 ss.

al contempo un concreto riconoscimento operativo di un diritto soggettivo alla formazione per tutti i lavoratori¹³⁷⁸.

Per quanto riguarda l'ordinamento italiano, al netto delle varie criticità e barriere strutturali che accompagnano ad oggi il sistema di formazione professionale, è possibile osservare come negli anni gli strumenti per la formazione continua dei lavoratori siano stati principalmente concepiti nella dimensione del rapporto di lavoro e scarsamente investigati nella dimensione interna al mercato di lavoro. Salvo rare eccezioni, infatti, la formazione continua è stata spesso concepita quale forma di aggiornamento periodico delle competenze destinata ai lavoratori subordinati¹³⁷⁹.

Tuttavia, appare ad oggi sempre più chiaro come il possesso di adeguate competenze da parte di tutta la forza lavoro sia una condizione indispensabile per raggiungere i vari obiettivi di crescita e sviluppo socioeconomici che la transizione digitale ed ecologica promettono. Si prospetta dunque insostenibile affrontare le problematiche del disallineamento delle competenze, dei giacimenti occupazionali inutilizzati e delle *hard-to-fill vacancies* senza un'adeguata valorizzazione della formazione e della professionalità dei lavoratori. Sempre per questo motivo, acquisisce una maggiore centralità la definizione di un diritto soggettivo alla formazione continua del lavoratore che vada oltre il solo riconoscimento giuridico e sia contraddistinto da maggiore operatività.

La tutela della professionalità dei lavoratori è infatti un obiettivo ambizioso che può essere raggiunto mediante la previsione di adeguati strumenti per garantire l'esercizio del diritto soggettivo alla formazione continua¹³⁸⁰. In tal senso, il riconoscimento giuridico di un simile diritto è dunque solo il primo passo indispensabile per introdurre un modello di regolamentazione giuridica del lavoro basato sull'approccio dei mercati transizionali, che deve essere tuttavia

¹³⁷⁸ In tal senso, si vedano la Raccomandazione del Consiglio del 16 giugno 2022 sui conti individuali di apprendimento (2022/C 243/03) e la più recente Dichiarazione europea sui diritti e i principi digitali per il decennio digitale (2023/C 23/01).

¹³⁷⁹ Cfr. *supra* Capitolo 3, Paragrafo 1, p. 228 ss.

¹³⁸⁰ Cfr. B. CARUSO, R. DEL PUNTA, T. TREU, *Manifesto per un Diritto del lavoro sostenibile*, cit., p. 33.

accompagnato da adeguate previsioni circa i canali e le modalità di esercizio per occupati e disoccupati¹³⁸¹.

Tale ambito costituisce infatti per il diritto del lavoro un campo d'indagine idoneo a esercitare una politica del diritto "non contingente". Prendendo dunque il tema della formazione continua quale strumento per raggiungere una forma di tutela intrinseca dell'individuo durante e oltre il rapporto di lavoro, occorre intensificare la riflessione circa la maturità dei tempi per un diritto del lavoro che sia in grado di anticipare i cambiamenti e garantire una salvaguardia del lavoratore in chiave sociale, soprattutto dinnanzi alle sfide derivanti dalle esternalità negative della digitalizzazione. Del resto, indubbiamente «l'irruenza dei fattori condizionanti nello scenario globalizzato ha indebolito la dottrina dei limiti esterni e interni, eppure – per quanto possa apparire curioso – la legislazione inaugurata dal nuovo secolo non se n'è molto allontanata»¹³⁸².

In tal senso, andando oltre la dimensione politica del giuslavorista, il complesso rapporto tra scienza e politica del diritto¹³⁸³ in tale fase progettuale dovrebbe essere forse declinato maggiormente nell'accezione di «filosofia politica per il diritto del lavoro»¹³⁸⁴. Proprio per questo motivo, appare al contempo indispensabile una riflessione sui doveri dei lavoratori derivanti dal riconoscimento del diritto soggettivo alla formazione continua¹³⁸⁵, dal momento che «parlare di doveri e responsabilità è oggi necessario, e lo è non in funzione antagonistica (o alternativa) al parlare di diritti, ma per tenere conto di quanto essi incidano sulla concreta

¹³⁸¹ Sebbene nel corso degli anni siano state previste differenti misure volte a garantire l'accesso a percorsi di formazione continua, ciò sono stati soprattutto concepiti come diritti connessi al rapporto di lavoro e a specifiche circostanze, non garantendo ai disoccupati il medesimo diritto se non in specifiche circostanze o a determinate platee di beneficiari.

¹³⁸² Così.: P. TULLINI, *La questione del potere nell'impresa. Una retrospettiva lunga mezzo secolo*, in *Lavoro e diritto*, n. 3-4, 2021, p. 432.

¹³⁸³ In tal senso V. BAVARO, *Appunti su scienza e politica sul diritto del lavoro*, cit., p. 707 ss.

¹³⁸⁴ Espressione ascrivibile a: A. PERULLI, *Per una filosofia politica del diritto del lavoro: neo-reubblicanesimo e libertà sociale*, in *Lavoro e diritto*, n. 4, 2020, p. 773 ss.. Si veda anche: A. PERULLI, V. SPEZIALE, *Dieci tesi sul diritto del lavoro*, Bologna, il Mulino, 2022.

¹³⁸⁵ Sul tema; A. PERULLI, *Elogio del dovere (tra libertà e riconoscimento)*, in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, n. 4, 2021, p. 357 ss.

realizzazione dei diritti stessi e sulla coesione della comunità organizzata»¹³⁸⁶. L'introduzione di un simile diritto corrisponde infatti a una speculare responsabilizzazione dell'individuo dinanzi alla salvaguardia della sfera professionale – intesa quale “dovere” del lavoratore di attivarsi per aggiornare continuamente le proprie competenze e conoscenze – e una potenziale estensione degli adempimenti connessi alla prestazione lavorativa.

In conclusione, viene dunque spontaneo riflettere sulla maturità dei tempi per un riconoscimento della formazione quale diritto (e dovere) soggettivo per tutti i cittadini in età lavorativa¹³⁸⁷, che costituirebbe un banco di prova idoneo a garantire la tutela della professionalità dei lavoratori ed esercitare quella politica del diritto che tenga la dimensione sociale come nucleo imprescindibile. In questo modo, sarebbe infatti possibile dare finalmente operatività all'idea dei mercati transizionali del lavoro, nonché garantire una maggiore responsabilizzazione del cittadino nel proprio sviluppo professionale nel mercato del lavoro. Solamente in tal modo sarebbe infatti possibile concepire la formazione quale «asse portante di un nuovo sistema di garanzie»¹³⁸⁸, garantendo così una forma di tutela soggettiva del lavoratore – e non del semplice impiego – che sia fondata sul rafforzamento della forza contrattuale dell'individuo derivante dall'incremento della propria professionalità.

¹³⁸⁶ Così: G. PROIA, *La relazione “offuscata” tra diritti e doveri (nel “diritto del lavoro per una ripresa sostenibile”, ma non solo)*, in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, n. 4, 2021, p. 942, laddove ricorda che «Una etica universale del progresso *only rights based* ha portato a marginalizzare la dimensione deontica dei rapporti sociali ed a sottovalutare la considerazione che, in realtà, ogni diritto porta con sé “*waves of duties*”» (p. 926).

¹³⁸⁷ Si permetta il rinvio in tal senso a: C. VALENTI, *La tutela della professionalità nel mercato del lavoro che cambia*, cit., p. 150.

¹³⁸⁸ Così: L. GALANTINO, *Lavoro atipico, formazione professionale e tutela dinamica della professionalità del lavoratore*, cit., p. 320.

BIBLIOGRAFIA

AA.VV., *La contrattazione collettiva in Italia (2019). VI Rapporto ADAPT*, Bergamo, ADAPT University Press, 2020.

AA.VV., *La contrattazione collettiva in Italia (2020). VII Rapporto ADAPT*, Bergamo, ADAPT University Press, 2021.

AA.VV., *La contrattazione collettiva in Italia (2021). VIII Rapporto ADAPT*, Bergamo, ADAPT University Press, 2022.

AA.VV., *Libretto formativo del cittadino. Documento tecnico*, in *QT. Quaderni di Tecnostruttura*, n. 19-20, 2005, p. 120 ss.

ABRAHAM K. G., *Is Skill Mismatch Impeding U.S. Economic Recovery?*, in *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 68, no. 2, 2015, p. 291 ss.

ACCORNERO A., *Dal fordismo al post-fordismo: il Lavoro e i lavori*, in CASTRONOVO V. (a cura di), *Storia dell'economia mondiale*, vol. 6, Roma-Bari, Laterza, 2002, p. 73 ss.

ACCORNERO A., *Il lavoro che cambia e la storicità dei diritti*, in *Lavoro e diritto*, n. 2, 2001, p. 303 ss.

ACEMOGLU D., AUTOR D. H., *Skills, Tasks and Technologies: Implications for Employment and Earnings*, in CARD D., ASHENFELTER O. (eds.), *Handbook of Labor Economics*, vol. IV, part B, Amsterdam, Elsevier, 2011, p. 1043 ss.

ACEMOGLU D., RESTREPO P., *The Race Between Man and Machine: Implications of Technology for Growth, Factor Shares, and Employment*, in *American Economic Review*, vol. 108, no. 6, 2018, p. 1488 ss.

AIMO M., FENOGLIO A., *Alla ricerca di un bilanciamento tra autonomia organizzativa del lavoratore e poteri datoriali nel lavoro agile*, in *Labor*, n. 1, 2021, p. 25 ss.

ALAIMO A., *Il diritto sociale al lavoro nei mercati integrati. I servizi per l'impiego tra regolazione comunitaria e nazionale*, Torino, G. Giappichelli, 2009.

ALAIMO A., *Presente e futuro del modello sociale europeo. Lavoro, investimenti sociali e politiche di coesione*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 2, I, 2013, p. 253 ss.

ALAIMO A., *Ricollocazione dei disoccupati e politiche attive del lavoro. Promesse e premesse di security nel Jobs Act del Governo Renzi*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT*, n. 249, 2015, p. 1 ss.

ALAIMO A., *Servizi per l'impiego e disoccupazione nel «welfare attivo» e nei «mercati del lavoro transizionali»*. Note sulla riforma dei servizi all'occupazione e delle politiche attive nella legge 28 giugno 2012, n. 92, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, n. 3, 2012, p. 555 ss.

ALAIMO A., *Sistema Informativo Unitario delle Politiche del lavoro (SIUPoL) e Fascicolo Elettronico del Lavoratore (FEL)*, in GAROFALO D., GHERA E. (a cura di), *Organizzazione e disciplina del mercato del lavoro nel Jobs Act 2*, Bari, Cacucci, 2016, p. 109 ss.

ALBI P., *Il Protocollo nazionale sul lavoro agile tra dialogo sociale e superamento della stagione pandemica*, in *Lavoro Diritti Europa*, n. 1, 2022, p. 1 ss.

ALBI P., *La persona ed il lavoro nel sistema delle fonti dopo la riforma del Titolo V della Costituzione*, in *Responsabilità civile e previdenza*, n. 2, 2004, p. 420 ss.

ALES E., *National Recovery and Resilience Plan: Italy*, in *Italian Labour Law e-Journal*, special issue 1, vol. 15, 2022, p. 1 ss.

ALESSI C., *Commento all'art. 5, l. n. 196/1997. Prestazione di lavoro temporaneo e formazione professionale*, in NAPOLI M. (a cura di), *Il "pacchetto Treu". Commentario sistematico alla L. 24 giugno 1997, n. 196*, in *Le nuove leggi civili commentate*, n. 5-6, 1998, p. 1225 ss.

ALESSI C., *Formazione e competenze nel settore della logistica*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 3, I, 2020, p. 408 ss.

ALESSI C., *I congedi formativi. Commento agli artt. 5 e 6 della legge n. 53/2000*, in NAPOLI M., MAGNANI M., BALBONI E. (a cura di), *Congedi parentali, formativi e tempi della città. Commentario alla legge 8 marzo 2000, n. 53*, in *Le nuove leggi civili commentate*, n. 6, 2001, p. 1274 ss.

ALESSI C., *Il giustificato motivo oggettivo: per una rilettura del pensiero di Mario Napoli*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 2, I, 2018, p. 309 ss.

ALESSI C., *La formazione in materia di sicurezza dopo il d.l. 21 ottobre 2021, n. 146*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, n. 2, 2022, p. 62 ss.

ALESSI C., *La formazione in materia di sicurezza nel D. Lgs. n. 81/2008: un diritto/dovere a geometria variabile*, in *Ratio Lavoro*, fasc. 2, 2018, p. 3 ss.

ALESSI C., *Professionalità e contratto di lavoro*, Milano, Giuffrè, 2004.

ALESSI C., *Professionalità, contratto di lavoro e contrattazione collettiva, oggi*, in *Professionalità Studi*, n. 1, vol. II 2018, p. 23 ss.

ALESSI C., RAVELLI F., *Commento all'art. 2103 cod. civ.*, in DEL PUNTA R., SCARPELLI F. (a cura di), *Codice Commentato del Lavoro*, Milano, Wolters Kluwer, 2020, p. 436 ss.

ALLEKI N., DE GÉRY C., *Scénarios des pratiques de formation post-réforme de mai 2004*, in *Formation emploi*, no. 102, 2008, p. 55 ss.

ALLEN J., VAN DER VELDEN R., *Educational Mismatches versus Skill Mismatches: Effects on Wages, Job Satisfaction, and On-the-Job Search*, in *Oxford Economic Papers*, vol. 53, issue 3, 2001, p. 434 ss.

ALOISI A., DE STEFANO V., *Your Boss Is an Algorithm. Artificial Intelligence, Platform Work and Labour*, Oxford, Hart Publishing, 2022.

ALOISI A., *Il lavoro "a chiamata" e le piattaforme online della collaborative economy: nozioni e tipi legali in cerca di tutele*, in *Labour & Law Issues*, vol. 2, n. 2, 2016, p. 16 ss.

ALPA G., *Giuristi e interpretazioni: il ruolo del diritto nella società postmoderna*, Genova, Marietti, 2017.

ALTIMARI M., *Sulla formazione obbligatoria rientrante nella nozione di orario di lavoro: l'interpretazione della Corte di Giustizia*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 4, 2022, p. 823 ss.

ALVINO A., *Integrazione produttiva, rivoluzione digitale e diritto del lavoro*, in *Federalismi.it*, n. 9, 2022, p. 86 ss.

AMBROSINO A., *Blockchain e mercato del lavoro: potenzialità della nuova tecnologia e questioni aperte*, in CIUCCIOVINO S., GAROFALO D., SARTORI A., TIRABOSCHI M., TROJSI A., ZOPPOLI L. (a cura di), *Flexicurity e mercati transizionali del lavoro. Una nuova stagione per il diritto del mercato del lavoro?*, Bergamo, ADAPT University Press, 2021, p. 92 ss.

AMENDOLA F., *La disciplina delle mansioni nel d.lgs. n. 81 del 2015*, in *Diritti Lavori Mercati*, n. 3, 2015, p. 489 ss.

AMENDOLA F., *La disciplina delle mansioni nel d.lgs. n. 81 del 2015*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT*, n. 291, 2016, p. 1 ss.

AMOROSO G., *Art. 13, Mansioni del lavoratore*, in AMOROSO G., DI CERBO V., MARESCA A. (a cura di), *Diritto del lavoro, Lo Statuto dei lavoratori e la disciplina dei licenziamenti*, vol. II, Milano, Giuffrè, 2009, p. 444 ss.

ANASTASIA B., CORÒ G., PLECHERO M., *Tecnologie digitali e occupazione operaia in un sistema manifatturiero di piccole e medie imprese*, in *Economia & Lavoro*, n. 3, 2021, p. 81 ss.

ANDRISANI C., DEGOLI M. C., INGRAO A., MANNARELLI L., PAOLINI C., TINELLI E., *Il nuovo corso delle politiche attive del lavoro: l'assegno di ricollocazione*, in CANAVESI G., ALES E. (a cura di), *La tutela per la disoccupazione nelle trasformazioni del lavoro*, Macerata, EUM, 2020, p. 71 ss.

ANGELINI L., *Le sfide della formazione per la sicurezza sul lavoro*, in *Diritto della sicurezza sul lavoro*, n. 1, 2022, p. 7 ss.

ANPAL, INAPP, *XX/XXI Rapporto sulla formazione continua. Annualità 2018-2019-2020*, Roma, Biblioteca Anpal, n. 20, 2021.

ANPAL, *Programma Gol. Garanzia di occupabilità dei lavoratori*, in *Collana Focus Anpal*, n. 145, 2022, p. 1 ss.

ANPAL, *Rapporto di valutazione della sperimentazione dell'assegno di ricollocazione*, Roma, Biblioteca Anpal, n. 8, 2019.

ANTONELLI C., *I problemi della transizione verso l'economia della conoscenza*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale-Lavori*, n. 3, 2016, p. 37 ss.

ANTONINI L. (a cura di), *La domanda inevasa. Dialogo tra economisti e giuristi sulle dottrine economiche che condizionano il sistema giuridico europeo*, Bologna, il Mulino, 2016.

ANXO D., *Upskilling to Avoid Jobs' Polarisation and Growing Income Inequalities: the Swedish Experience*, in *Economia & Lavoro*, n. 2, 2016, p. 13 ss.

ARDOUIN T., *La formation demain, un bien commun*, in *Éducation permanente*, no. 220/221, 2019, p. 173 ss.

ARMAROLI I., CASANO L., DAGNINO E., PIGLIALARMI G., *La regolazione del lavoro tra norme sociali e giuridiche. A proposito di una proposta metodologica per superare le secche della crisi del diritto del lavoro*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 2, 2021, p. 594 ss.

ARMAROLI I., *Rinnovo metalmeccanica: i punti qualificanti*, in *Bollettino speciale ADAPT*, n. 12, 29 novembre 2016, p. 1 ss.

ARRIGO G., *I congedi formativi nella legge n. 53/2000*, in *Lavoro e Informazione*, n. 15-16, 2000, p. 9 ss.

ARRIGO G., *Il diritto del lavoro dell'Unione Europea*, tomo I, Milano, Giuffrè, 1998.

ASSOCIAZIONE ITALIANA PER LA SICUREZZA INFORMATICA, *Blockchain & Distributed Ledger: aspetti di governance, security e compliance*, Milano, rapporto Clusit, 2019.

ATTALI-COLAS J., CHAKOR T., *Du Compte Personnel de Prévention de la Pénibilité (C3P) au Compte Professionnel de Prévention (C2P) : une sécurisation des parcours*

professionnels en trompe-l'oeil, in BERTHET T., VANULS C., *Vers une flexicurité à la française. Regards croisés sur les évolutions professionnelles au prisme des réformes du travail et de l'emploi*, Toulouse, Octarès, 2019, p. 255 ss.

ATTSTRÖM K., NIEDLICH S., SANDVLIET K., KUHN H. M., BEAVOR E., *Mapping and analysing bottleneck vacancies in EU labour markets. Overview report Final*, Brussels, European Commission, 2014.

AUBIN E., *Les dispositions relatives à la formation professionnelle des fonctionnaires tout au long de la vie*, in *Actualité juridique. Droit administratif*, no. 10, 2007, p. 511 ss.

AUBIN E., MOZOL P., *Etat des lieux de la nouvelle formation des élus locaux*, in *Actualité juridique. Collectivités territoriales*, no. 7-8, 2021, p. 352 ss.

AUER P., *La flexicurity nel tempo della crisi*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1, 2011, p. 37 ss.

AUTOR D. H., DORN D., *The Growth of Low-Skill Service Jobs and the Polarization of the US Labor Market*, in *American Economic Review*, vol. 103, no. 5, 2013, p. 1553 ss.

AUTOR D. H., KATZ L. F., KEARNEY M. S., *Trends in U.s. Wage Inequality: Re-Assessing the Revisionists*, in *Review of Economics and Statistics*, vol. 90, no. 2, 2008, p. 300 ss.

AUTOR D. H., LEVY F., MURNANE R. J., *The Skill Content of Recent Technological Change: An Empirical Exploration*, in *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 118, issue 4, 2003, p. 1279 ss.

AUTOR D. H., *Why are there still so many jobs? The history and future of workplace automation*, in *The Journal of Economic Perspectives*, no. 3, 2015, p. 3 ss.

AVANZI F., *Diritto e tutela della professionalità. Riflessioni sull'art. 2103 c.c. e questioni di compatibilità con i principi costituzionali*, in *Bollettino ADAPT*, n. 39, 4 novembre 2019, p. 1 ss.

AVIO A., *I diritti inviolabili nel rapporto di lavoro*, Milano, Giuffrè, 2001.

AVONDOLA A., *Il danno da demansionamento: la giurisprudenza del futuro guarda al passato*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 4-5, 2018, p. 1344 ss.

AVONDOLA A., *La riforma dell'art. 2103 c.c. dopo il Jobs Act*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 3, I, 2016, p. 369 ss.

BAGORSKI R., *Vers quelle coresponsabilité en formation par la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel ?*, in *Savoirs*, vol. 50, no. 2, 2019, p. 115 ss.

BALANDI G. G., *Dove va il diritto del lavoro? Le regole e il mercato*, in *Lavoro e diritto*, n. 2, 2002, p. 245 ss.

BALANDI G. G., *Formazione e contratto di lavoro*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 113, vol. 1, 2007, p. 135 ss.

BALDISSERA A., *Professionalità: un solo termine per molti significati*, in *Studi organizzativi*, n. 3-4, 1982, p. 175 ss.

BALLESTRERO M. V., *Dalla politica ai diritti. I diritti sociali nella Carta dell'Unione europea*, in *Il Diritto del Mercato del Lavoro*, vol. 3, n. 1, 2001, p. 3 ss.

BALLESTRERO M. V., *Il lavoro tra diritto ed economia*, in *Labor*, n. 3, 2019, p. 235 ss.

BALLETTI E., *I poteri del datore di lavoro tra legge e contratto, relazione alle Giornate di Studio AIDLASS Napoli, 16 e 17 giugno 2016*, in AIDLASS, *Legge e contrattazione collettiva nel diritto del lavoro post-statutario*, Milano, Giuffrè, Annuario di diritto del lavoro, n. 52, 2017, p. 67 ss.

BANO F., *La mobilità virtuale su piattaforme digitali*, in *Lavoro e diritto*, n. 3, 2022, p. 519 ss.

BANO F., *Mercato del lavoro online: la grande connessione*, in BALANDI G. G., AVIO A., BANO F., BORELLI S., BUOSO S., CALAFÀ L., RENGÀ S. (a cura di), *I lavoratori e i cittadini. Dialogo sul diritto sociale*, Bologna, il Mulino, 2020, p. 63 ss.

BANO F., *Quando lo sfruttamento è smart*, in *Lavoro e diritto*, n. 2, 2021, p. 303 ss.

BARASSI L., *Il contratto di lavoro nel diritto positivo italiano*, Milano, Vita e Pensiero, 2003.

BARBERA M., BRONZINI G., CARUSO B., *Introduzione. Temi per un dibattito multidisciplinare su lavoro ed economia digitale*, in ALESSI C., BARBERA M., GUAGLIANONE L. (a cura di), *Impresa, lavoro e non lavoro nell'economia digitale*, Bari, Cacucci, 2019, p. 1 ss.

BARBERA M., *Impresa, lavoro e non lavoro nell'economia digitale, fra differenziazione e universalismo delle tutele*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 158, vol. 2, 2018, p. 403 ss.

BARNIER L.-M., *L'initiative individuelle face à ses obstacles. Genre et formation professionnelle dans le transport aérien*, in *Cahiers du Genre*, vol. 48, no. 1, 2010, p. 103 ss.

BARTHÉLÉMY J., *Peut-on dissocier le droit du travail et le droit de la Sécurité sociale ?*, in *Droit Social*, no. 7-8, 2007, p. 787 ss.

BASENGHI F., *L'assegno di ricollocazione*, in CARINCI F. (a cura di), *Jobs Act: un primo bilancio. Atti del XI Seminario di Bertinoro-Bologna del 22-23 ottobre 2015*, Bergamo, ADAPT University Press, ADAPT Labour Studies e-book Series, n. 54, 2016, p. 355 ss.

BASILICO M., *Disciplina delle mansioni: come cambia il sindacato del giudice*, in *Giustiziacivile.com*, n. 6, 2016, p. 1 ss.

BATAL C., *Une libéralisation de la formation qui redistribue les responsabilités et soulève de multiples questions*, in *Savoirs*, vol. 50, no. 2, 2019, p. 9 ss.

BATTISTI M., DEL GATTO M., PARMETER C. F., *Skill-biased technical change and labor market inefficiency*, in *Journal of Economic Dynamics and Control*, vol. 139, issue C, 2022, article 104428.

BAUDOIN E., *Formation et développement des compétences*, in DIARD C., BAUDOIN E., BERTHEYT S., *Ressources humaines*, II ed., Malakoff, Dunod, 2020, p. 29 ss.

BAVARO V., *Appunti su scienza e politica sul diritto del lavoro*, in *Lavoro e diritto*, n. 4, 2016, p. 707 ss.

BAVARO V., *Capacità e diritti sociali fondamentali. Per una prospettiva sulla libertà potestativa nel diritto del lavoro*, in AA.VV., *Liber amicorum: spunti di diritto del lavoro in dialogo con Bruno Veneziani*, Bari, Cacucci, 2012, p. 47 ss.

BAVARO V., *Il contratto nazionale dei metalmeccanici 2016: una prospettiva sulle relazioni industriali italiane*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 156, vol. 4, 2017, p. 729 ss.

BAVARO V., *L'orario di lavoro agile «senza precisi vincoli»*, in *Lavoro Diritti Europa*, n. 1, 2022, p. 1 ss.

BAYLOS GRAU A., *Un primo approccio alla riforma del lavoro spagnola*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 174, vol. 2, 2022, p. 225 ss.

BEDNAROWICZ B., *Delivering on the European Pillar of Social Rights: The New Directive on Transparent and Predictable Working Conditions in the European Union*, in *Industrial Law Journal*, vol. 48, issue 4, 2019, p. 604 ss.

BEDNAROWICZ B., *The tale of transparent and predictable working conditions intertwined with work-life balance: Assessing the impact of the new social policy directives on decent working conditions and social protection*, in *European Journal of Social Security*, vol. 22, issue 4, 2020, p. 421 ss.

BELFIORE C., *Discriminazione per sesso e uso della minigonna*, in *Giurisprudenza di merito*, n. 3, 1995, p. 419 ss.

BELLINI D., *L'estensione dell'obbligo di repêchage tra gli obblighi formativi e il principio di ragionevolezza. Brevi note alla sentenza del Tribunale di Lecco del 31 ottobre 2022*, in *Lavoro Diritti Europa*, n. 1, 2023, p. 1 ss.

BELLOMO S., PERULLI A. (eds.), *Platform work and work 4.0: new challenges for labour law*, Milano, CEDAM-Wolters Kluwer, 2021.

- BERNIER P., *Droit de la formation. Un droit en devenir*, Paris, Editions Liaisons, 2006.
- BERNIER P., *Responsabilit  du salari  au travers de la réforme de la formation du 5 mai 2014*, in *Cahiers de droit de l'entreprise*, no. 3, 2014, p. 41 ss.
- BERTAGNA G., CASANO L., TIRABOSCHI M., *Apprendimento permanente e certificazione delle competenze*, in MAGNANI M., TIRABOSCHI M. (a cura di), *La nuova riforma del lavoro. Commentario alla legge 28 giugno 2012, n. 92 recante disposizioni in materia di riforma del mercato del lavoro in una prospettiva di crescita*, Milano, Giuffr , 2012, p. 392 ss.
- BERTAGNA G., CASANO L., TIRABOSCHI M., *Apprendimento permanente e certificazione delle competenze*, in BURATTI U., CASANO L., PETRUZZO L., *Certificazione delle competenze. Prime riflessioni sul decreto legislativo 16 gennaio 2013, n. 13*, Bergamo, ADAPT University Press, ADAPT Labour Studies e-Book series, n. 6, 2013, p. 49 ss.
- BERTARINI B., *Societ  e imprese nel mercato unico digitale: nuove prospettive di regolazione pubblica*, in *Il Diritto dell'Informazione e dell'Informatica*, n. 6, 2018, p. 923 ss.
- BESSEN J. E., *Automation and Jobs: When Technology Boosts Employment*”, in *Economic Policy*, vol. 34, issue 100, 2019, p. 589 ss.
- BETTINI M. N., *Mansioni del lavoratore e flessibilizzazione delle tutele*, Torino, G. Giappichelli, 2014.
- BETTINI M. N., *Ruolo e sviluppo della formazione professionale nella realt  italiana e nella politica comunitaria*, in *Il Diritto del Lavoro*, n. 1, 1995, p. 238 ss.
- BIAGI M., SALOMONE R., *L'Europa sociale e il diritto del lavoro: il ruolo della European Social Charter*, in *il Lavoro nella giurisprudenza*, n. 5, 2000, p. 414 ss.
- BIANCHI F., *La formazione continua tra apprendimento organizzativo e nuovi diritti individuali: i risultati di un'indagine comparata in Francia e Italia*, in *Sociologia del Lavoro*, n. 4, vol. 120, 2010, p. 153 ss.
- BIANCO A., *Le nuove politiche attive del lavoro: qualifiche e competenze per l'economia digitale*, in ALESSI C., BARBERA M., GUAGLIANONE L. (a cura di), *Impresa, lavoro e non lavoro nell'economia digitale*, Bari, Cacucci, 2019, p. 861 ss.
- BIASI M., *Uno sguardo oltre confine: i “nuovi lavori” della gig economy. Potenzialit  e limiti della comparazione*, in *Labour & Law Issues*, vol. 4, n. 2, 2018, p. C.1 ss.
- BIASIN C., *Reagire ai cambiamenti pandemici: il ruolo chiave della formazione continua degli adulti*, in *Formazione, lavoro, persona*, n. 37, XII, 2022, p. 114 ss.

BIFULCO R., *Commento all'art. 35*, in BIFULCO R., CELOTTO A., OLIVETTI M. (a cura di), *Commentario alla Costituzione*, Milano, UTET, 2006, p. 721 ss.

BINI S., *Dall'equivalenza professionale all'equivalenza economica delle mansioni. Questioni ermeneutiche e prime osservazioni*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 6, 2015, p. 1240 ss.

BLACKHAM A., *When law and data collide: the methodological challenge of conducting mixed methods research in law*, in *Journal of Law and Society*, 18 July 2022, p. S87 ss.

BOBBIO N., *Dalla struttura alla funzione. Nuovi studi di teoria del diritto*, Bari, Laterza, 2007.

BOCCHIERI G., GOTTI E., *Verso l'attuazione di GOL*, in *Nuova Professionalità*, n. 2, 2021, p. 48 ss.

BOLOGNA S., *Mansioni e derogabilità individuale assistita*, in *Temilavoro.it*, vol. 10, n. 1, 2018, p. 1 ss.

BONACCI M., *Licenziamento per giustificato motivo oggettivo ed obbligo di riqualificazione del lavoratore*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 4-5, 2012, p. 1019 ss.

BONACCORSI F., *I percorsi del danno non patrimoniale da demansionamento tra dottrina e giurisprudenza*, in *Responsabilità civile e previdenza*, n. 4, 2007, p. 839 ss.

BONIFATI G., *Istituzioni, bisogni e direzioni del cambiamento*, in *Economia & Lavoro*, n. 3, 2021, p. 99 ss.

BONO R., *Il danno da demansionamento e da perdita di chance di promozione*, in *Giurisprudenza italiana*, n. 7, 2016, p. 1673 ss.

BORELLI S., ORLANDINI G., *Appunti sulla nuova legislazione sociale europea. La direttiva sul distacco transnazionale e la direttiva sulla trasparenza*, in *Questione Giustizia*, n. 4, 2019, p. 54 ss.

BORELLI S., *Principi di non discriminazione e frammentazione del lavoro*, Torino, G. Giappichelli, 2007.

BORGOGELLI F., GIUBBONI S., *Il lavoro come diritto sociale. Appunti per una voce di enciclopedia*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, n. 1, 2006, p. 327 ss.

BORGOGELLI F., *Linee essenziali per una riflessione sulla storia del diritto del lavoro*, in CONTI G., FANFANI T. (a cura di), *Regole e mercati: fiducia, concorrenza e innovazioni finanziarie nella storia creditizia italiana*, Pisa, Pisa University Press, 2002, p. 453 ss.

BOSCATI A. (a cura di), *Il lavoro pubblico. Dalla contrattualizzazione al Governo Draghi*, Rimini, Maggioli, 2021.

BOSCATI A., *Il ruolo dell'autonomia individuale nella sottoscrizione del patto di demansionamento*, in *Revista Ibérica do Direito*, vol. 1, no. 1, 2020, p. 159 ss.

BOURDON J., *Vers une banalisation du droit de la fonction publique ?*, in *Actualité juridique. Fonctions publiques*, no. 6, 2005, p. 284 ss.

BOUTINET J.-P., *Dans le champ de la formation professionnelle, quel partage de responsabilités pour aujourd'hui ?*, in *Savoirs*, vol. 50, no. 2, 2019, p. 129 ss.

BOZHKO V., KULCHII I., ZADOROZHNYI V., *Comparative legal analysis of the Directive 2019/1152 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on transparent and predictable working conditions in the European Union with the current labour law of all its Member States*, in *SHS Web of Conferences*, vol. 85, 2020, p. 1 ss.

BRAMANTI A., VILLETIZ M., *La polarizzazione sul mercato del lavoro in Italia*, in *EyesReg*, vol. 10, n. 1, 2020, p. 1 ss.

BREKELMANS G., PETROPOULOS S., *Occupational change, artificial intelligence and the geography of EU labour markets*, in *Bruegel Working Paper*, n. 3, 2020, p. 1 ss.

BREQUE M., DE NUL L., PETRIDIS A., *Industry 5.0. Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry*, Luxembourg, Publications Office of the European Union, Research and Innovation Paper Series, 2021.

BRINO V., Voce *Piattaforme digitali di lavoro*, in BORELLI S., BRINO V., FALERI C., LAZZERONI L., TEBANO L., ZAPPALÀ L., *Lavoro e tecnologie. Dizionario del diritto del lavoro che cambia*, Torino, G. Giappichelli, 2022, p. 163 ss.

BRINO V., Voce *Recruitment digitale*, in S. BORELLI, V. BRINO, C. FALERI, L. LAZZERONI, L. TEBANO, L. ZAPPALÀ, *Lavoro e tecnologie. Dizionario del diritto del lavoro che cambia*, Torino, G. Giappichelli, 2022, p. 181 ss.

BROLLO M., *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*, Bergamo, ADAPT University Press, ADAPT Labour Studies e-Book series, n. 48, 2015, p. 29 ss.

BROLLO M., *Il danno alla professionalità del lavoratore*, in AA.VV., *Scritti in memoria di Massimo D'Antona*, vol. I, parte I, tomo I, Milano, Giuffrè, 2004, p. 363 ss.

BROLLO M., *Il lavoro agile nell'era digitale tra lavoro privato e pubblico*, in *Il lavoro nelle Pubbliche Amministrazioni*, fasc. unico, 2017, p. 119 ss.

BROLLO M., *Inquadramento e jus variandi. Modifica delle mansioni e trasferimento del lavoratore*, in SANTORO PASSARELLI G. (a cura di), *Diritto e processo del lavoro e della previdenza sociale*, Torino, UTET, 2020, p. 982 ss.

BROLLO M., *La disciplina delle mansioni dopo il Jobs Act*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 6, 2015, p. 1156 ss.

BROLLO M., *La mobilità interna del lavoratore. Mutamento di mansioni e trasferimento. Art. 2103 c.c.*, in SCHLESINGER P. (diretto da), *Codice civile. Commentario*, Milano, Giuffrè, 1997.

BROLLO M., *Le mansioni: la rivoluzione promessa nel Jobs Act*, in *Labor*, n. 6, 2017, p. 619 ss.

BROLLO M., *Quali tutele per la professionalità in trasformazione?*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 3, 2019, p. 495 ss.

BROLLO M., *Tecnologie digitali e nuove professionalità*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 2, 2019, p. 468 ss.

BROLLO M., VENDRAMIN M., *Le mansioni del lavoratore: inquadramento e jus variandi. Mansioni, qualifiche, jus variandi*, in MARTONE M. (a cura di), *Contratto di lavoro e organizzazione*, in PERSIANI M., CARINCI F. (diretto da), *Trattato di diritto del lavoro*, Padova, CEDAM, vol. IV, 2011, p. 513 ss.

BRUN S., *Capacità, valutazione e insufficienza professionale nell'ordinamento francese*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 149, vol. 1, 2016, p. 51 ss.

BRUNELLO G., WRUUCK P., *Skill Shortages and Skill Mismatch in Europe: A Review of the Literature*, in *Journal of Economic Surveys*, vol. 35, issue 4, 2021, p. 1145 ss.

BRUNELLO G., WRUUCK P., *Skill Shortages and Skill Mismatch in Europe: A Review of the Literature*, in *IZA Discussion Papers*, no. 12346, 2019, p. 1 ss.

BRUNETTA R., TIRABOSCHI M., *Grande dimissione: fuga dal lavoro o narrazione emotiva? Qualche riflessione su letteratura, dati e tendenze*, in *ADAPT Working Paper*, n. 6, 2022, p. 1 ss.

BRUNETTI I., CIRILLO V., INTRALIGI V., RICCI A., *Low skill jobs and routine tasks specialization: new insights from Italian provinces*, in *INAPP Working Papers*, n. 5, 2019, p. 1 ss.

BRUN-SCHAMMÉ A., REY M., *A new approach to skills mismatch*, in *OECD Productivity Working Papers*, n. 24, 2021, p. 1 ss.

BRUSCHI B., REPETTO M., TALARICO M., *Microcredential e lifelong learning: una riflessione pedagogica*, in *Formazione, lavoro, persona*, n. 37, XII, 2022, p. 56 ss.

BRYNJOLFSSON E., MCAFEE A., *La nuova rivoluzione delle macchine. Lavoro e prosperità nell'era della tecnologia trionfante*, Milano, Feltrinelli, 2015.

BRYNJOLFSSON E., MCAFEE A., *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York, W. W. Norton & Company, 2014.

BUCONI M. L., *L'art. 13 dello Statuto dei lavoratori e la mobilità orizzontale*, in *Lavoro e previdenza oggi*, n. 11-12, 2020, p. 655 ss.

BUCONI M. L., *L'obbligo formativo*, in PICCININI I., PILEGGI A., SORDI P. (a cura di), *La nuova disciplina delle mansioni dopo il Jobs Act*, Roma, Iuridica Edizioni Distribuzioni, 2016, p. 91 ss.

BUCONI M. L., *La mobilità verticale nel nuovo testo dell'art. 2103 c.c.*, in *Labor*, n. 1, 2018, p. 35 ss.

BULGARELLI A., *New Skills and Jobs: un nuovo paradigma per l'apprendimento, l'occupazione e la crescita economica*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1, 2012, p. 93 ss.

BULGARELLI A., *Verso una strategia di lifelong learning: stato dell'arte ed evoluzione delle politiche di formazione continua in Italia*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1, 2004, p. 3 ss.

BULGARINI D'ELCI G., *Obbligo di repêchage e ripartizione dell'onere della prova*, in *Guida al Lavoro*, n. 25, 2016, p. 17 ss.

BURNEL P., *Formation professionnelle continue. Obligations financières et juridiques de l'entreprise*, vol. II, Rueil Malmaison, Lamy, 2010.

BURRONI L., KEUNE M., *Flexicurity: A conceptual critique*, in *European Journal of Industrial Relations*, vol. 17, issue, 1, 2011, p. 75 ss.

BUTERA F., *Il Parlamento approva la legge sulle ITS Academy: un motore per l'occupazione dei giovani e per la rigenerazione del sistema produttivo*, in *Bollettino ADAPT*, n. 29, 5 settembre 2022, p. 1 ss.

BUTERA F., *Industria 4.0. come progettazione partecipata di sistemi socio-tecnici in rete*, 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, 2018, p. 81 ss.

BUTERA F., *La professionalità come forza produttiva e come istituzione*, in *Sociologia del lavoro*, n. 14, 1981, p. 3 ss.

CAHUC P., ZYLBERBERG A., *Les dérives de la formation professionnelle*, in *Formation emploi*, no. 98, 2007, p. 155 ss.

CAILLAUD P., *La portabilité des droits sociaux. Enjeux et perspectives juridiques*, in *Informations sociales*, vol. 201, no. 1, 2020, p. 57 ss.

CAILLAUD P., LUTTRINGER J.-M., *Fondements et mutations du droit de la formation professionnelle continue : 1971-2021*, in *Droit Social*, no. 10, 2021, p. 774 ss.

CAILLAUD P., MAGGI-GERMAIN N., *Le congé individuel de formation face aux évolutions du droit de la formation professionnelle continue*, in GHAFFARI S., PODEVIN G., *Le Congé individuel de formation. Un droit national, des réalités territoriales*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2008, p. 21 ss.

CAILLAUD P., *Un « droit à la qualification » enfin effectif ?*, in *Droit Social*, no. 12, 2014, p. 1000 ss.

CAILLAUD P., ZIMMERMAN B., *Sécurisation des parcours et liberté professionnelle : de la « flexicurité » aux capacités*, in *Formation emploi*, no. 113, 2011, p. 33 ss.

CAINES C., HOFFMANN F., KAMBOUROV G., *Complex-task biased technological change and the labour market*, in *Review of Economic Dynamics*, vol. 25, 2017, p. 298 ss.

CALABRESI G., *Il futuro del law and economics. Saggi per una rimeditazione ed un ricordo*, a cura di FIMMANÒ F., OCCORSIO V., Milano, Giuffrè, 2018.

CALABRESI G., MELAMED A. D., *Property Rules, Liability Rules, and Inalienability: One View of the Cathedral*, in *Harvard Law Review*, vol. 85, no. 6, 1972, p. 1089 ss.

CALABRESI G., *The Future of Law and Economics: Essays in Reform and Recollection*, New Havens, Yale University Press, 2016.

CALAFÀ L., *Congedi e rapporto di lavoro*, Padova, CEDAM, 2004.

CALAFÀ L., *I congedi formativi*, in *Contratti e contrattazione collettiva*, n. 4, 2001, p. 54 ss.

CALAFÀ L., *La formazione oltre il contratto di lavoro*, in BALANDI G. G., AVIO A., BANO F., BORELLI S., BUOSO S., CALAFÀ L., RENGÀ S. (a cura di), *I lavoratori e i cittadini. Dialogo sul diritto sociale*, Bologna, il Mulino, 2020, p. 143 ss.

CALVELLINI G., *Obbligo di repêchage: vecchi e nuovi problemi all'esame della Cassazione*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 2, II, 2017, p. 245 ss.

CAMERA R., *Formazione in azienda: al via il fondo che facilita l'adeguamento a nuovi modelli organizzativi*, in *IPSOA. Professionalità Quotidiana*, 14 ottobre 2020.

CAMMALLERI C. M., *Rifiuto della promozione: questioni vecchie e soluzioni nuove intorno allo jus variandi in melius*, in *Lavoro e previdenza oggi*, n. 4, 1996, p. 625 ss.

CAMPISI F., PERULLI E., SANTANICCHIA M., *Il Libretto Formativo del Cittadino: il percorso finora compiuto e le prospettive*, Roma, Isfol, 2009.

CANAVESI G., *L'assegno di ricollocazione per i beneficiari del reddito di cittadinanza*, in GIUBBONI S. (a cura di), *Reddito di cittadinanza e pensioni: il riordino del welfare italiano. Commentario aggiornato ai decreti "Cura Italia" e "Rilancio"*, Torino, G. Giappichelli, 2020, p. 105 ss.

CANAVESI G., *La Dote lavoro in Lombardia: un nuovo modello di politiche del lavoro?*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, n. 1, 2011, p. 59 ss.

CANAVESI G., *La ricollocazione secondo il Jobs act: dall'attività al contratto?*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, n. 3, 2015, p. 547 ss.

CANAVESI G., *Le tutele per i lavoratori autonomi*, in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, n. 3, 2021, p. 587 ss.

CAPALBO A., *Il patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna, 2021.

CAPPELLI P. H., *Skill Gaps, Skill Shortages, and Skill Mismatches: Evidence and Arguments for the United States*, in *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 68, issue 2, 2015, p. 251 ss.

CAPPETTA R., DEL CONTE M., *Per la formazione servono buone politiche*, in *Economia & Management*, n. 3, 2019, p. 65 ss.

CARABELLI U., *Organizzazione del lavoro e professionalità: una riflessione su contratto di lavoro e post-taylorismo*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 101, vol. 1, 2004, p. 1 ss.

CARABELLI U., ZOPPOLI L. (a cura di), *Rinnovamento delle PA e nuovo reclutamento*, Roma, Futura, Quaderni della Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale, n. 6, 2021.

CARACCILOLO A., *L'industria automotive italiana alla prova della transizione ecologica*, in *Bollettino ADAPT*, n. 3, 24 gennaio 2022, p. 1 ss.

CARACCILOLO A., *Sicurezza sociale e condizionalità nelle transizioni occupazionali*, in CIUCCIOVINO S., GAROFALO D., SARTORI A., TIRABOSCHI M., TROJSI A., ZOPPOLI L. (a cura di), *Flexicurity e mercati transizionali del lavoro. Una nuova stagione per il diritto del mercato del lavoro?*, Bergamo, ADAPT University Press, 2021, p. 496 ss.

CARACCILOLO A., *Transizione ecologica: greening skills to greener jobs*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 4, 2022, p. 969 ss.

CARBONARO A., *Tecnologia, cultura del lavoro e professionalità*, Milano, Franco Angeli, 1981.

CARBONELLI A., *Ripensare il giustificato motivo oggettivo*, in *Lavoro Diritti Europa*, n. 3, 2021, p. 1 ss.

CARBONI C., *Lavoro ed evoluzione tecnologica*, in *il Mulino*, n. 2, 2016, p. 346 ss.

CARCHIO C., *Il contratto di espansione*, in CIUCCIOVINO S., GAROFALO D., SARTORI A., TIRABOSCHI M., TROJSI A., ZOPPOLI L. (a cura di), *Flexicurity e mercati transizionali*

del lavoro. Una nuova stagione per il diritto del mercato del lavoro?, Bergamo, ADAPT University Press, 2021, p. 164 ss.

CARD D., DINARDO J. E., *Skill-Biased Technological Change and Rising Wage Inequality: Some Problems and Puzzles*, in *Journal of Labor Economics*, vol. 20, no. 4, 2002, p. 733 ss.

CARINCI F., *Jobs Act, atto II: la legge delega sul mercato del lavoro*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 1, 2015, p. 1 ss.

CARINCI M. T., *L'obbligo di ripescaggio nel licenziamento per giustificato motivo oggettivo di tipo economico alla luce del Jobs Act*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 2, I, 2017, p. 203 ss.

CARMINATI E., CASANO L., TIRABOSCHI M., *L'intervento sui fondi interprofessionali per la formazione continua. I nuovi fondi di solidarietà*, in MAGNANI M., TIRABOSCHI M. (a cura di), *La nuova riforma del lavoro. Commentario alla legge 28 giugno 2012, n. 92 recante disposizioni in materia di riforma del mercato del lavoro in una prospettiva di crescita*, Milano, Giuffrè, 2012, p. 383 ss.

CARUSO B., CUTTONE C., *Verso il diritto del lavoro della responsabilità: il contratto di ricollocazione tra Europa, Stato e Regioni*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1, 2016, p. 63 ss.

CARUSO B., CUTTONE M., *Verso il diritto del lavoro della responsabilità: il contratto di ricollocazione tra Europa, Stato e Regioni*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT*, n. 283, 2015, p. 1 ss.

CARUSO B., DEL PUNTA R., TREU T., *Manifesto per un Diritto del lavoro sostenibile*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT*, 20 maggio 2020, p. 1 ss.

CARUSO B., LO FARO A., *Voce Lavoratori studenti*, Roma, Enciclopedia Giuridica Treccani, vol. XVIII, 1988.

CARUSO B., *New Trajectories of Labor Law in the European Crisis: The Italian Case*, in *Comparative Labor Law & Policy Journal*, vol. 36, issue 2, 2015, p. 181 ss.

CARUSO B., *Occupabilità, formazione e «capability» nei modelli di regolazione dei mercati del lavoro*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 113, vol. 1, 2007, p. 1 ss.

CARUSO B., *Strategie di flessibilità funzionale e di tutela dopo il Jobs Act: fordismo, post fordismo e industria 4.0*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 157, vol. 1, 2018, p. 81 ss.

CARUSO B., *The Bright Side of the Moon: politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 2, I, 2016, p. 177 ss.

CASANO L., *Certificazione delle competenze: i nodi irrisolti, in attesa delle Linee Guida per l'avvio del sistema nazionale*, in *Bollettino ADAPT*, n. 10, 9 marzo 2020, p. 1 ss.

CASANO L., *Contributo all'analisi giuridica dei mercati transizionali del lavoro*, Bergamo, ADAPT University Press, 2020.

CASANO L., *Fondi interprofessionali e politiche attive: marcia indietro del Governo, brusca frenata del Consiglio di Stato*, in *Bollettino ADAPT*, n. 36, 19 ottobre 2015, p. 1 ss.

CASANO L., *Formazione continua e transizioni occupazionali*, in *Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro*, fasc. 4, 2022, p. 659 ss.

CASANO L., *Formazione e instabilità del lavoro: una sfida impossibile? I fondi bilaterali per la formazione dei lavoratori tramite agenzia in Italia e in Francia*, Milano, Franco Angeli, 2013.

CASANO L., *Gli strumenti per il governo delle transizioni in una prospettiva di qualificazione dei lavoratori*, in CASANO L. (a cura di), *La riforma francese del lavoro: dalla sécurisation alla flexicurity europea? Commento al projet de loi relatif à la sécurisation de l'emploi (testo approvato in via definitiva dal Parlamento francese il 14 maggio 2013)*, Bergamo, ADAPT University Press, ADAPT Labour Studies e-Book series, n. 7, 2013, p. 63 ss.

CASANO L., *Il governo francese lancia Moncompteformation: il diritto alla formazione, su piattaforma*, in *Bollettino ADAPT*, n. 42, 25 novembre 2019, p. 1 ss.

CASANO L., *Il sistema della formazione continua nel decreto legislativo n. 150/2015*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 2, 2016, p. 455 ss.

CASANO L., *Il sistema della formazione: fondi interprofessionali, certificazione delle competenze*, in TIRABOSCHI M. (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act. Commento sistematico ai decreti legislativi nn. 22, 23, 80, 8, 148, 149, 150 e 151 del 2015 e delle norme di rilievo lavoristico della legge 28 dicembre 2015, n. 208 (legge di stabilità per il 2016)*, Milano, Giuffrè, 2016, p. 471 ss.

CASANO L., *La riforma del mercato del lavoro nella "nuova geografia del lavoro"*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3, 2017, p. 634 ss.

CASANO L., *Professionalità e certificazione delle competenze: legge, contrattazione collettiva, autoregolazione*, in *Diritti Lavori Mercati*, n. 3, 2019, p. 549 ss.

CASANO L., *Ripensare i Fondi Interprofessionali per la formazione continua: uno sguardo ai progetti di riforma francesi*, in *Bollettino ADAPT*, n. 12, 26 marzo 2018, p. 1 ss.

CASANO L., *Ripensare il “sistema” delle politiche attive: l’opportunità (e i rischi) della transizione ecologica*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 4, 2021, p. 997 ss.

CASANO L., *Skills and professions for a ‘just transition’: Some reflections for legal research*, in *E-Journal of International and Comparative Labour Studies*, vol. 8, n. 3, 2019, p. 31 ss.

CASANO L., TIRABOSCHI M., *Fondi interprofessionali da ripensare per una moderna organizzazione del mercato del lavoro*, in *Professionalità Studi*, n. 1, vol. II, 2017, p. 1 ss.

CASANO L., *Transizione ecologica e riqualificazione dei lavoratori: vincoli del quadro giuridico-istituzionale e prospettive evolutive nell’ottica dei mercati transizionali del lavoro*, in CIUCCIOVINO S., GAROFALO D., SARTORI A., TIRABOSCHI M., TROJSI A., ZOPPOLI L. (a cura di), *Flexicurity e mercati transizionali del lavoro. Una nuova stagione per il diritto del mercato del lavoro?*, Bergamo, ADAPT University Press, 2021, p. 14 ss.

CASCAVILLA A., GALLI G., *La blockchain: possibili utilizzi per l’efficienza delle pubbliche amministrazioni*, Osservatorio conti pubblici italiani, nota del 5 marzo 2020.

CASIELLO G., *Le mansioni superiori*, in ZILIO GRANDI G., GRAMANO E. (a cura di), *La disciplina delle mansioni prima e dopo il Jobs Act: quadro legale e profili problematici*, Milano, Giuffrè, 2016, p. 105 ss.

CASTELVETRI L., *Correttezza e buona fede nella giurisprudenza del lavoro. Diffidenza e proposte dottrinali*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 2, 2001, p. 237 ss.

CATANIA E., CIUCCIOVINO S., DEL PUNTA R., FAIOLI M., FRACASSI G., LISO F., LUCIFORA C., MAGNANI M., TREU T., *Statuto dei lavoratori e futuro delle relazioni di lavoro*, in *Quaderni del CNEL*, n. 9, 2020, p. 7 ss.

CAUSARANO P., *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, 2018, p. 159 ss.

CAUSARANO P., *La professionalità contesa. Cultura del lavoro e conflitto industriale al Nuovo Pignone di Firenze*, Milano, Franco Angeli, 2000.

CAUSARANO P., *Unire la classe, valorizzare la persona: l’inquadramento unico operai-impiegati e le 150 ore per il diritto allo studio*, in *Italia contemporanea*, vol. 278, 2015, p. 224 ss.

CAVALLARO L., *Il metodo e il sistema di un giurista positivo. Sugli “altri saggi” di Mattia Persiani*, in *Lavoro Diritti Europa*, n. 2, 2022, p. 1 ss.

CEDEFOP, *Individual learning accounts*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities, Cedefop Panorama series, no. 163, 2009.

CEDEFOP, *Insights into Skill Shortages and Skill Mismatch. Learning from Cedefop's European Skills and Jobs Survey*, Luxembourg, Publications Office of the European Union, Cedefop Reference series, no. 106, 2018.

CEDEFOP, *Investing in skills pays off: the economic and social cost of low-skilled adults in the EU*, Luxembourg, Publications Office of the European Union, Cedefop Reference series, no. 60, 2017.

CEDEFOP, *Skill shortages and gaps in European enterprises: striking a balance between vocational education and training and the labour market*, Luxembourg, Publications Office of the European Union, Cedefop reference series, no. 102, 2015.

CELENTANO C., *Problemi di legittimità costituzionale del nuovo art. 2103 c.c.*, in PICCININI I., PILEGGI A., SORDI P. (a cura di), *La nuova disciplina delle mansioni dopo il Jobs Act*, Roma, Iuridica Edizioni Distribuzioni, 2016, p. 41 ss.

CENTOFANTI S., *La tutela legislativa dei lavoratori studenti*, in AA.VV., *Studi in memoria di Domenico Pettiti*, vol. I, Milano, Giuffrè, Annali della Facoltà di Giurisprudenza dell'Università di Perugia, 1973, p. 271 ss.

CESTER C., *La diligenza del lavoratore*, in CESTER C., MATTAROLO M. G. (a cura di), *Diligenza e obbedienza del prestatore di lavoro. Art. 2104*, in BUSNELLI F. D. (diretto da), *Il Codice civile. Commentario*, Milano, Giuffrè, 2007, p. 88 ss.

CESTER C., *La modifica in pejus delle mansioni nel nuovo art. 2103 cod.civ.*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 149, vol. 1, 2016, p. 167 ss.

CHAPPELLU D., *Criteri di quantificazione del danno non patrimoniale per demansionamento: il parametro della retribuzione può essere superato da nuovi indici?*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 1, II, 2022, p. 26 ss.

CHAPPELLU D., *Politiche attive del lavoro dopo il Jobs Act: l'approccio a rete e l'assegno di ricollocazione*, in *Jus*, n. 1, 2018, p. 123 ss.

CHAUCHARD J.-P., *Universalization of social protection: Toward the personalization of social rights?*, in *Revue française des affaires sociales*, no. 4, 2018, p. 129 ss.

CHAUVET A., *La réforme de la formation au prisme des capacités d'action de l'apprenant salarié : quelle émancipation et quelle responsabilité envisager pour l'apprenant salarié ?*, in *Savoirs*, vol. 50, no. 2, 2019, p. 67 ss.

CICERCHIA A., *Competenze, professioni e professionalità per la cultura: cambiamenti in atto e nuove domande di formazione*, in FEDERCULTURE (a cura di), *Impresa Cultura. Lavoro e innovazione: le strategie per crescere*, Roma, Cangemi, 2022, p. 105 ss.

CIMINO B., *Le politiche di reclutamento nelle amministrazioni pubbliche: gli attuali assetti e le prossime scelte istituzionali*, in *Giornale di diritto amministrativo*, n. 3, 2021, p. 329 ss.

CINELLI M., *I permessi nelle vicende del rapporto di lavoro*, Milano, Franco Angeli, 1984.

CIPRIANI A., GRIMOLATI A., MARI G. (a cura di), *Il lavoro 4.0. La Quarta Rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze, Firenze University Press, 2018.

CIRILLO V., EVANGELISTA R., GUARASCIO D., SOSTERO M., *Digitalization, Routineness and Employment: An Exploration on Italian Task-based Data*, in *Research Policy*, vol. 50, issue 7, article 104079, 2021, p. 1 ss.

CIRILLO V., FANTI L., TUBIANA M., *Tecnologie I4.0 e profili di innovazione*, in *Economia & Lavoro*, n. 1, 2021, p. 99 ss.

CIUCCIOVINO S., *Apprendimento e tutela del lavoro*, Torino, G. Giappichelli, 2012.

CIUCCIOVINO S., CASANO L., TOMASSETTI P., *Professionalità e contrattazione collettiva: ragioni e contenuti di un fascicolo monografico sul tema*, in *Professionalità Studi*, n. 1, vol. II, 2018, p. 1 ss.

CIUCCIOVINO S., *Contrattazione collettiva e politiche attive del lavoro*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, n. 172, vol. 4, 2021, p. 641 ss.

CIUCCIOVINO S., FAIOLI M. (a cura di), *Blockchain e politiche del lavoro*, in *Quaderni del CNEL*, n. 1, 2018, p. 1 ss.

CIUCCIOVINO S., GAROFALO D., SARTORI A., TIRABOSCHI M., TROJSI A., ZOPPOLI L. (a cura di), *Flexicurity e mercati transizionali del lavoro. Una nuova stagione per il diritto del mercato del lavoro?*, Bergamo, ADAPT University Press, 2021.

CIUCCIOVINO S., *Giustificato motivo oggettivo di licenziamento e repêchage dopo il Jobs Act*, in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, n. 7, 2016, p. 432 ss.

CIUCCIOVINO S., *I diritti di nuova generazione*, in DE LUCA A., MAIOLINI C., MINNUCCI M. (a cura di), *Tra innovazione e sostenibilità, quale modello di sviluppo dopo la pandemia?*, Roma, Futura, 2022, p. 124 ss.

CIUCCIOVINO S., *I diritti di nuova generazione*, in *Rassegna Sindacale – Idea Diffusa*, n. 4, 2020, p. 4 ss.

CIUCCIOVINO S., *La formazione continua nel settore metalmeccanico: dal diritto soggettivo alla formazione al sistema dell'apprendimento permanente*, in TREU T. (a cura di), *Commentario al contratto collettivo dei metalmeccanici*, Torino, G. Giappichelli, 2022, p. 83 ss.

CIUCCIOVINO S., *Le nuove questioni di regolazione del lavoro nell'industria 4.0 e nella gig economy: un problem framework per la riflessione*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 4, 2018, p. 1043 ss.

CIUCCIOVINO S., *Lo Statuto dei lavoratori 50 anni dopo: tra conservazione e aggiornamento*, in *Economia & Lavoro*, n. 1, 2021, p. 77 ss.

CIUCCIOVINO S., *Professionalità, occupazione e tecnologia nella transizione digitale*, in *Federalismi.it*, n. 9, 2022, p. 129 ss.

CIUCCIOVINO S., TOSCANO A., FAIOLI M., *MetApprendo. Il primo caso di social blockchain su larga scala. Formazione continua, contrattazione collettiva e aspetti di innovazione digitale*, in *Federalismi.it*, n. 4, 2023, p. 182 ss.

CIUCCIOVINO S., TOSCANO A., FAIOLI M., *Oltre il concetto di Blockchain: tecnica sociale di regolazione, fascicolo elettronico e nuovi diritti del lavoratore*, in CIUCCIOVINO S., TOSCANO A., FAIOLI M. (a cura di), *Blockchain, politiche pubbliche, regole. Dalle semplificazioni amministrative alla digitalizzazione*, in *Federalismi.it*, n. 1, 2021, p. vi ss.

COASE R. H., *The Problem of Social Cost*, in *Journal of Law and Economics*, vol. 3, 1960, p. 1 ss.

CODOGNO L., GALLI G., *Crescita economica e meritocrazia. Perché l'Italia spreca i suoi talenti e non cresce*, Bologna, il Mulino, 2022.

COLASANTO M., *La «nuova» professionalità: temi e problemi per una ipotesi di lavoro*, in *Studi di Sociologia*, n. 2, 1979, p. 183 ss.

COLLIA F., *Sulla necessità che i lavoratori iscritti a università telematiche certifichino la partecipazione a corsi ed esami in orario di lavoro per poter fruire dei permessi studio*, in *il Lavoro nella giurisprudenza*, n. 12, 2020, p. 1215 ss.

CONTE D., *La tutela conservativa della professionalità da prima dello Statuto a poi: notazioni*, in *Lavoro e previdenza oggi*, n. 11-12, 2020, p. 675 ss.

CORAZZA L., *Industria 4.0: lavoro e non lavoro di fronte alla quarta rivoluzione industriale*, in *Economia & Lavoro*, n. 2, 2017, p. 15 ss.

CORAZZA L., *Risarcimento del danno da dequalificazione professionale e analisi economica del contratto: ha un costo la norma inderogabile*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 3-4, II, 1997, p. 407 ss.

CORTI M., *Anticipazione del trattamento di fine rapporto. Commento all'art. 7 della legge n 53/2000*, in NAPOLI M., MAGNANI M., BALBONI E. (a cura di), *Congedi parentali, formativi e tempi della città. Commentario alla legge 8 marzo 2000, n. 53*, in *Le nuove leggi civili commentate*, n. 6, 2001, p. 1289 ss.

CORTI M., *Esempi di difficile convivenza tra diritto civile e diritto del lavoro: privilegio generale sui mobili e conseguenze dell'illecito esercizio dello ius variandi*, in *Giustizia Civile*, fasc. 6, 2005, p. 1457 ss.

CORTI M., *Flessibilità e sicurezza dopo il Jobs Act. La flexicurity italiana nell'ordinamento multilivello*, Torino, G. Giappichelli, 2018.

CORTI M., *Jus variandi e tutela della professionalità dopo il "Jobs Act" (ovvero cosa resta dell'art. 13 dello Statuto dei lavoratori)*, in *Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro*, fasc. 1, 2016, p. 39 ss.

CORTI M., *L'edificazione del sistema italiano di formazione continua dei lavoratori*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 1, I, 2007, p. 163 ss.

CORTI M., SARTORI A., *L'eutanasia del contratto di solidarietà espansiva: il nuovo contratto di espansione*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 3, III, 2019, p. 131 ss.

CORVINO A., *La quantificazione del danno da demansionamento*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1, 2005, p. 199 ss.

COSTA M., *Diritto soggettivo alla formazione continua e nuovo agire lavorativo tra IA e robotica*, in *Formazione, lavoro, persona*, n. 37, XII, 2022, p. 22 ss.

COSTANTINO F., *Impresa e pubblica amministrazione: da Industria 4.0 al decreto semplificazioni*, in *Diritto Amministrativo*, n. 4, 2020, p. 877 ss.

COZZI A., *Perché il Pilastro europeo dei diritti sociali indebolisce la Carta europea dei diritti fondamentali*, in *Quaderni costituzionali*, n. 2, 2018, p. 516 ss.

CRIPPA M., *Valorizzazione delle competenze e flessibilità contrattuale: verso il superamento dei sistemi rigidi di classificazione contrattuale dei lavoratori*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 4, 2008, p. 1127 ss.

CRISPOLTI E., CARLINI A. (a cura di), *Il quadro del sistema italiano di istruzione e formazione*, in *Sinappsi*, n. 3, X, 2020, p. 111 ss.

CRISPOLTI E., PENNER F., SPIGOLA C. (a cura di), *Una filiera formativa orientata al lavoro. Stato dell'arte dell'Istruzione e formazione professionale e del sistema duale nella IeFP*, Roma, Inapp, 2021.

CUMMINS P. A., HARRINGTON A. K., YAMASHITA T., *Individual Learning Accounts: A Comparison of Implemented and Proposed Initiatives*, in *Adult Learning*, December 2021.

D'ADDIO F., *Cosa resta dell'art. 13 dello Statuto dei lavoratori?*, in MINGIONE E., SCARPELLI F., GIASANTI L. (a cura di), *Lo Statuto dei lavoratori alla prova dell'oggi. Una rilettura critica da parte degli studiosi di nuova generazione*, Milano, Fondazione G. Feltrinelli, Quaderni, n. 45, 2022, p. 221 ss.

D'ADDIO F., *Flexicurity alla francese: con il CPA-Compte Personnel d'Activité diritti maturati e competenze seguono il lavoratore nelle transizioni occupazionali*, in *Bollettino ADAPT*, n. 3, 23 gennaio 2017, p. 1 ss.

D'ADDIO F., *La tutela e lo sviluppo della professionalità nella più recente contrattazione collettiva*, in *Professionalità studi*, n. 1, vol. II, 2018, p. 72 ss.

D'AGOSTINO S., VACCARO S., *Nuove tutele per i lavoratori: il diritto soggettivo alla formazione. Francia e Italia a confronto*, in *Professionalità Studi*, n. 2, vol. III, 2020, p. 127 ss.

D'ALESSIO G., *Il reclutamento del personale e della dirigenza delle pubbliche amministrazioni*, in *Il lavoro nelle Pubbliche Amministrazioni*, fasc. 4, 2020, p. 3 ss.

D'ANDREA A., *Il ruolo dell'innovazione tecnologica nella trasformazione dei diritti dei lavoratori*, in *Revista Direito das Relações Sociais e Trabalhistas*, vol. 8, no. 1, 2022, p. 50 ss.

D'ANTONA M., *Il diritto al lavoro nella Costituzione e nell'ordinamento comunitario*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, suppl. n. 3, I, 1999, p. 15 ss.

D'APONTE M., *Le trasformazioni del diritto del lavoro per effetto della pandemia mondiale: quale sostenibilità per il diritto del lavoro?*, in *Il Diritto del Mercato del Lavoro*, vol. 24, n. 1, 2022, p. 87 ss.

D'ASCENZO A., *La formazione nel settore della somministrazione di lavoro in Italia*, in *Professionalità Studi*, n. 2, vol. I, 2017, p. 89 ss.

D'ONGHIA M., *Il fabbisogno del personale pubblico e le politiche di reclutamento tra nuove sfide e riduzione dei costi*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 3, I, 2018, p. 435 ss.

DAGNINO E., *Big data e lavoro: le sfide della workforce analytics*, in DAGNINO E., NESPOLI F., SEGHEZZI F. (a cura di), *La nuova grande trasformazione del lavoro. Lavoro futuro: analisi e proposte dei ricercatori ADAPT*, Bergamo, ADAPT University Press, ADAPT Labour Studies e-Book series, n. 62, 2017, p. 135 ss.

DAGNINO E., *Dalla fisica all' algoritmo: una prospettiva di analisi giuslavoristica*, Bergamo, ADAPT University Press, 2019.

DAGNINO E., *Diritto del lavoro e nuove tecnologie. Casi e materiali*, Bergamo, ADAPT University Press, 2022.

DAGNINO E., *Il lavoro nella on-demand economy: esigenze di tutela e prospettive regolatorie*, in *Labour & Law Issues*, vol. 1, n. 1, 2015, p. 86 ss.

DAGNINO E., *Occupazione e progresso tecnologico nel mondo del lavoro del XXI secolo: tra sostituzione, creazione localizzazione e forme*, in DAGNINO E., NESPOLI F.,

SEGHEZZI F. (a cura di), *La nuova grande trasformazione del lavoro. Lavoro futuro: analisi e proposte dei ricercatori ADAPT*, Bergamo, ADAPT University Press, ADAPT Labour Studies e-Book series, n. 62, 2017, p. 96 ss.

DAGNINO E., *People Analytics: lavoro e tutele al tempo del management tramite big data*, in *Labour & Law Issues*, vol. 3, n. 1, 2017, p. I.1 ss.

DAGNINO E., *Uber law: prospettive giuslavoristiche sulla sharing/on-demand economy*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1, 2016, p. 137 ss.

DALLA SEGA M., *Il contratto di espansione tra riforme e prassi applicativa: una rassegna ragionata*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1, 2022, p. 206 ss.

D'APONTE M., *Le trasformazioni del diritto del lavoro per effetto della pandemia mondiale: quale sostenibilità per il diritto del lavoro?*, in AA.VV., *Pandemia, post pandemia e diritto del lavoro. Quali conseguenze durature?*, Napoli, Editoriale Scientifica, 2022, p. 37 ss.

DAUGAREILH I., *L'avenir du droit du travail à l'épreuve des questions d'emploi*, Communication au congrès "L'avenir des droits du travail en Europe", Gérone - Espagne, 29 novembre 2013.

DAVIDOV G., *A Purposive Approach to Labour Law*, Oxford, Oxford University Press, 2016.

DAVIDOV G., *The Capability Approach and Labour Law: Identifying the Areas of Fit*, in LANGILLE B. (ed.), *The Capability Approach to Labour Law*, Oxford, Oxford University Press, 2019, p. 42 ss.

DAYAN J.-L., *La réforme française de la formation professionnelle vue d'Europe : des progrès, mais peut mieux faire !*, in *Savoirs*, vol. 50, no. 2, 2019, p. 21 ss.

DE ANGELIS L., *Diritto del lavoro e tutela risarcitoria: un fugace sguardo tra passato e presente*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 3, 2017, p. 605 ss.

DE ANGELIS L., *Note sulla nuova disciplina delle mansioni ed i suoi (difficilissimi) rapporti con la delega*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT*, n. 263, 2015, p. 1 ss.

DE ANGELIS N., *Il vaccino e la cura. La formazione dei lavoratori come strumento per il mercato*, in *Il diritto del mercato del lavoro*, n. 3, 2022, p. 611 ss.

DE CRISTOFARO M. L., *Voce Formazione professionale*, Roma, Enciclopedia Giuridica Treccani, vol. XIV, 1989.

DE FALCO M., *Le competenze digitali per la trasformazione smart del lavoro pubblico*, in *Il lavoro nelle Pubbliche Amministrazioni*, fasc. 4, 2022, p. 789 ss.

DE FEO D., *La nuova nozione di equivalenza professionale*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 4-5, 2015, p. 853 ss.

DE LUCA M., *Carta comunitaria dei diritti sociali fondamentali: profili problematici e prospettive*, in *Il Foro Italiano*, vol. 113, 1990, p. 129 ss.

DE MINICIS M., DONÀ S., MAROCCO M., *Il lavoro online in Italia: Gig o Sharing economy? Prime evidenze empiriche da un'indagine Inapp*, in *Sinappsi*, n. 3, X, 2020, p. 125 ss.

DE SARIO B., GIANGRANDE N., *L'impatto della crisi demografica italiana sul lavoro*, Roma, Fondazione Di Vittorio, rapporto 2022.

DE STEFANO V., *Lavoro "su piattaforma" e lavoro non standard in prospettiva internazionale comparata*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 2, I, 2017, p. 241 ss.

DE STEFANO V., *The rise of the «just-in-time workforce»: On-demand work, crowdwork and labour protection in the «gig-economy»*, in *ILO Working Papers*, no. 71, 2016, p. 1 ss.

DEGRYSE C., *Les impacts sociaux de la digitalisation de l'économie*, in *ETUI Working Paper*, no. 2, 2016, p. 1 ss.

DEL CONTE M., *Il "Jobs Act" e la protezione del lavoro: variazioni metodologiche*, in *Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro*, fasc. 1, 2016, p. 21 ss.

DEL CONTE M., *Le politiche attive del lavoro. Costruire la rete dei servizi all'impiego*, in PASSERINI W. (a cura di), *Basta chiacchiere! Un nuovo mondo del lavoro*, Milano, Franco Angeli, 2020, p. 333 ss.

DEL CONTE M., *Problemi e prospettive del lavoro agile tra remotizzazione forzata e trasformazione organizzativa*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 3, 2021, p. 549 ss.

DEL CONTE M., *The Difficult Cultural Turning Point in Labor Protection and the Key Role of Vocational Training*, in *Comparative Labor Law & Policy Journal*, vol. 41, issue 3, 2021, p. 641 ss.

DEL GAISO V., *La Cassazione applica l'equivalenza professionale al demansionamento anteriore all'entrata in vigore del Jobs Act*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 3, II, 2016, p. 494 ss.

DEL PUNTA R., CARUSO B., *Il diritto del lavoro e l'autonomia perduta*, in *Lavoro e diritto*, n. 4, 2016, p. 645 ss.

DEL PUNTA R., *Diritti della persona e contratto di lavoro*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 110, vol. 2, 2006, p. 195 ss.

DEL PUNTA R., *Diritto del lavoro e economia digitale*, in ALESSI C., BARBERA M., GUAGLIANONE L. (a cura di), *Impresa, lavoro e non lavoro nell'economia digitale*, Bari, Cacucci, 2019, p. 15 ss.

DEL PUNTA R., *Diritto del lavoro e valori*, in DEL PUNTA R. (a cura di), *Valori e tecniche nel diritto del lavoro*, Firenze, Firenze University Press, 2022, p. 21 ss.

DEL PUNTA R., *Epistemologia breve del diritto del lavoro*, in *Lavoro e diritto*, n. 1, 2013, p. 37 ss.

DEL PUNTA R., *Il “nuovo” giuslavorista*, in *Diritti Lavori Mercati*, n. 3, 2016, p. 489 ss.

DEL PUNTA R., *Il CCNL metalmeccanico: un rinnovo di respiro strategico*, in *IPSOA. Professionalità Quotidiana*, 17 dicembre 2016.

DEL PUNTA R., *Is the Capability Theory an Adequate Normative Theory for Labour Law?*, in LANGILLE B. (ed.), *The Capability Approach to Labour Law*, Oxford, Oxford University Press, 2019, p. 82 ss.

DEL PUNTA R., *L'economia e le ragioni del diritto del lavoro*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 89, vol. 1, 2001, p. 3 ss.

DEL PUNTA R., *La nuova disciplina dei congedi parentali, familiari e formativi*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 2, I, 2000, p. 149 ss.

DEL PUNTA R., *La sospensione della prestazione di lavoro*, in VALLEBONA A. (a cura di), *I contratti di lavoro*, in RESCIGNO P., GABRIELLI E. (diretto da), *Trattato dei contratti*, tomo I, Torino, UTET, 2009, p. 813 ss.

DEL PUNTA R., *Labour Law and the Capability Approach*, in *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, vol. 32, no. 4, 2016, p. 383 ss.

DEL PUNTA R., LAZZERONI L., VALLAURI M. L., *I congedi parentali, Commento alla Legge 8 marzo 2000, n. 53*, Milano, Il Sole24ore, 2000.

DEL PUNTA R., *Ragioni economiche, tutela dei lavori e libertà del soggetto*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 4, I, 2002, p. 401 ss.

DEL PUNTA R., *Un diritto per il lavoro 4.0*, 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, 2018, p. 225 ss.

DEL PUNTA R., *Una lettura giuslavoristica di The Future of Law & Economics, di Guido Calabresi*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 165, vol. 1, 2020, p. 129 ss.

DEL PUNTA R., *Valori del diritto del lavoro ed economia di mercato*, in CARUSO B., DEL PUNTA R., TREU T., *Il diritto del lavoro e la grande trasformazione. Valori, attori, regolazione*, Bologna, Il Mulino, 2020, p. 27 ss.

DELEONARDIS N., *Lavoro autonomo povero e politiche (attive) di contrasto. L'importanza della formazione*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 5, 2022, p. 945 ss.

- DELFINO M., *Diritti sociali e flexicurity*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 1, III, 2009, p. 29 ss.
- DELL'ARINGA C., *Come cambieranno i contratti nazionali di lavoro*, in *Lavoce.info*, 21 gennaio 2016.
- DELL'OLIO M., *La prestazione di fatto del lavoratore subordinato*, Padova, CEDAM, 1970.
- DELLA ROCCA G., *Il lavoratore studente universitario*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 1, II, 1974, p. 148 ss.
- DEMURO G., *Art. 14*, in BIFULCO R., CARTABIA M., CELOTTO A. (a cura di), *L'Europa dei diritti. Commento alla Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea*, Bologna, il Mulino, 2001, p. 125 ss.
- DENNERY M., *Compte personnel de formation et désintermédiation en formation : quelles perspectives ouvertes pour le marché de la formation ?*, in *Savoirs*, vol. 50, no. 2, 2019, p. 101 ss.
- DENOZZA F., *Il modello dell'analisi economica del diritto: come si spiega il tanto successo di una tanto debole teoria?*, in *Ars interpretandi*, fasc. 2, 2013, p. 43 ss.
- DENOZZA F., *Norme efficienti. L'analisi economica delle regole giuridiche*, Milano, Giuffrè, 2002.
- DESIJARDINS R., RUBENSON K., *An Analysis of Skill Mismatch Using Direct Measures of Skills*, in *OECD Education Working Papers*, no. 63, 2011, p. 1 ss.
- DI CARLUCCIO C., *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*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane, Quaderni della Rivista Diritti Lavori Mercati, n. 2, 2016, p. 227 ss.
- DI CASTRO G., FERRI V., RICCI A., *Vertical mismatch: stime ed evidenze empiriche*, in *Rivista Italiana di Economia Demografia e Statistica*, n. 3, vol. LXXI, 2017, p. 89 ss.
- DI CORRADO G., *I Fondi Paritetici Interprofessionali*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, n. 12, 2016, p. 785 ss.
- DI CORRADO G., *L'assegno di ricollocazione nelle sue prime applicazioni*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 152, vol. 4, 2016, p. 707 ss.
- DI GIORGIO G., *Apprendimento permanente*, in PERSIANI M., LIEBMAN S. (a cura di), *Il nuovo diritto del mercato del lavoro*, Torino, UTET, 2013, p. 719 ss.
- DI MEO R., *Tecnologie e poteri datoriali: commento a margine del c.d. braccialetto Amazon*, in *Labour & Law Issues*, vol. 4, n. 1, 2018, p. R.1 ss.

DI NUNZIO D., PEDACI M., TOSCANO E., *I cambiamenti nel lavoro e il discorso sulla precarietà: dimensioni, fattori ed evoluzioni recenti. Presentazione*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale-Lavori*, n. 4, 2016, p. 7 ss.

DI ROSA D., *Formazione in azienda con rimodulazione orario di lavoro: quanto si risparmia*, in *IPSOA. Professionalità Quotidiana*, 28 settembre 2020.

DI SALVATORE L., *Organizzazione del lavoro e invecchiamento attivo*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 2, 2019, p. 540 ss.

DÍAZ CALVARRO J. M., *Los efectos económicos y sociales de la robótica y la tecnología sobre el empleo y su análisis desde la fiscalidad*, in PRIETO C. S. (coord.), *Nuevas tecnologías y Trabajo Sostenible*, Murcia, Laborum Ediciones, 2020, p. 551 ss.

DICIOTTI E., *Il mercato delle libertà*, il Mulino, Bologna, 2006.

DOCQUIER F., *Fuite des cerveaux et inégalités entre pays*, in *Revue d'Economie du Développement*, vol. 15, no. 2-3, 2007, p. 49 ss.

DOLE P., *Sécurisation des parcours professionnels : regards croisés*, in *Pour*, no. 4, vol. 207, 2010, p. 99 ss.

D'ONOFRIO M., *Dialogare durante la pandemia: il sindacato e il ritorno della concertazione*, in *Quaderni rassegna sindacale - Lavori*, n. 1, 2021, p. 117 ss.

DORIGATTI L., RINALDINI M., *Innovazione tecnologica, digitalizzazione e competitività del sistema produttivo nel Pnrr*, in *Quaderni rassegna sindacale - Lavori*, n. 2, 2021, p. 75 ss.

DRUCKER P. F., *The Landmarks of Tomorrow*, New York, Harper, 1959.

DUBAR C., *La formation professionnelle continue*, VI ed., Paris, La Découverte, 2015.

DUCLOS L., *La flexicurité et la question des sécurités adéquates*, in *La Revue de l'Ires*, no. 63, vol. 4, 2009, p. 35 ss.

EUROFOUND, *Measures to tackle labour shortages: Lessons for future policy*, Luxembourg, Publications Office of the European Union, 2023.

EUROFOUND, *Tackling labour shortages in EU Member States*, Luxembourg, Publications Office of the European Union, 2021.

EUROPEAN COMMISSION, *Labour Markets and the Green Transition: a practitioner's guide to the task-based approach*, Luxembourg, Publications Office of the European Union, 2021.

EUROPEAN INVESTMENT BANK, *Digitalisation in Europe 2020-2021: Evidence from the EIB Investment Survey*, Luxembourg, European Investment Bank report, 2021.

EUROPEAN INVESTMENT BANK, *Investing in Europe's Future: the role of education and skills*, Luxembourg, European Investment Bank report, 2018.

EUROPEAN INVESTMENT BANK, *Who is prepared for the new digital age? Evidence from the EIB Investment Survey*, Luxembourg, European Investment Bank report, 2020.

EUROPEAN TRAINING FOUNDATION, *Skills mismatch measurement in ETF Partner Countries*, Turin, European Training Foundation report, 2019.

FABOZZI R., BINI S., *Algoritmi, piattaforme digitali e diritto del lavoro*, in *Analisi Giuridica dell'Economia*, n. 1, 2019, p. 357 ss.

FABOZZI R., *Piattaforme digitali e diritto del lavoro*, in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, n. 3, 2019, p. 529 ss.

FAILLA L., *Great resignation, work life balance, competenze professionali. Verso il nuovo mercato del lavoro*, in *IPSOA. Professionalità Quotidiana*, 22 gennaio 2022.

FAIOLI M., *Fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua e inapplicabilità dell'art. 6, co. 2, d.l. n. 78/2010*, in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, n. 5, 2012, p. 395 ss.

FAIOLI M., *Il contratto di espansione nell'ambito del piano Next Generation EU e delle relazioni industriali italiane*, in *Federalismi.it*, n. 13, 2021, p. 140 ss.

FAIOLI M., LUCCISANO M., CAPPELLAZZO N., SMILARI A., *Tecnofobie nella Missione 5 del PNRR, condizionalità e dovere di lavorare*, in *Federalismi.it*, n. 9, 2023, p. 170 ss.

FAIOLI M., *Mansioni e macchina intelligente*, Torino, G. Giappichelli, 2018.

FAIOLI M., PETRILLI E., FAIOLI D., *Blockchain, contratti e lavoro. La ri-rivoluzione del digitale nel mondo produttivo e nella PA*, in *Economia & Lavoro*, n. 2, 2016, p. 139 ss.

FAIOLI M., *Sistemi di social blockchain, previdenza pubblica e smart contracts*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, n. 3, 2018, p. 489 ss.

FAIOLI M., *Unità produttiva digitale. Perché riformare lo Statuto dei lavoratori*, in *Economia & Lavoro*, n. 1, 2021, p. 41 ss.

FALERI C., *L'innovazione tecnologica nel settore agricolo tra vecchie criticità e nuove opportunità*, in *Labor*, n. 2, 2019, p. 143 ss.

FALERI C., *Voce Blockchain*, in BORELLI S., BRINO V., FALERI C., LAZZERONI L., TEBANO L., ZAPPALÀ L., *Lavoro e tecnologie. Dizionario del diritto del lavoro che cambia*, Torino, G. Giappichelli, 2022, p. 33 ss.

FALERI C., *Voce Digital workplace*, in BORELLI S., BRINO V., FALERI C., LAZZERONI L., TEBANO L., ZAPPALÀ L., *Lavoro e tecnologie. Dizionario del diritto del lavoro che cambia*, Torino, G. Giappichelli, 2022, p. 81 ss.

FALERI C., *Voce Disruptive innovation*, in BORELLI S., BRINO V., FALERI C., LAZZERONI L., TEBANO L., ZAPPALÀ L., *Lavoro e tecnologie. Dizionario del diritto del lavoro che cambia*, Torino, G. Giappichelli, 2022, p. 108 ss.

FALERI C., Voce *Industria 4.0*, in BORELLI S., BRINO V., FALERI C., LAZZERONI L., TEBANO L., ZAPPALÀ L., *Lavoro e tecnologie. Dizionario del diritto del lavoro che cambia*, Torino, G. Giappichelli, 2022, p. 129 ss.

FALERI C., Voce *Smart agriculture*, in BORELLI S., BRINO V., FALERI C., LAZZERONI L., TEBANO L., ZAPPALÀ L., *Lavoro e tecnologie. Dizionario del diritto del lavoro che cambia*, Torino, G. Giappichelli, 2022, p. 201 ss.

FALSONE M., *I permessi retribuiti per motivi di studio previsti dalla contrattazione collettiva spettano anche ai lavoratori a tempo determinato*, in *Note Informative*, n. 53, 2011, p. 1 ss.

FALSONE M., *Ius variandi e ruolo della contrattazione collettiva*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona" .IT*, n. 308, 2016, p. 1 ss.

FALSONE M., *Jus variandi e ruolo della contrattazione collettiva*, in ZILIO GRANDI G., GRAMANO E. (a cura di), *La disciplina delle mansioni prima e dopo il Jobs Act: quadro legale e profili problematici*, Milano, Giuffrè, 2016, p. 57 ss.

FALSONE M., *La professionalità e la modifica delle mansioni: rischi e opportunità dopo il Jobs Act*, in *Professionalità Studi*, n. 1, vol. II, 2018, p. 31 ss.

FANKHAUSER S., SEHEILER F., STERN N., *Climate Change, Innovation and Jobs*, in *Climate Policy*, vol. 8, 2008, p. 421 ss.

FANTI L., GUARASCIO D., TUBIANA M., *Skill mismatch and the dynamics of Italian companies' productivity*, in *Applied Economics*, vol. 53, issue 59, 2021, p. 6790 ss.

FANTINI P., PINZONE M., TAISCH M., *Industria 4.0: posti di lavoro, occupazioni e competenze in evoluzione*, in ALESSI C., BARBERA M., GUAGLIANONE L. (a cura di), *Impresa, lavoro e non lavoro nell'economia digitale*, Bari, Cacucci, 2019, p. 279 ss.

FARAONI N., FERRARESI T., SCICLONE N., *Siamo pronti per la Quarta rivoluzione industriale? Evidenze dal caso italiano*, in *Economia & Lavoro*, n. 3, 2019, p. 29 ss.

FARO S., MAVIGLIA C., *Formazione professionale*, in CHITI M. P., GRECO G. (a cura di), *Trattato di diritto amministrativo europeo*, vol. II, Milano, Giuffrè, 1997, p. 721 ss.

FAVENNEC-HÉRY F., *La sécurisation des parcours professionnels, sésame de toutes les réformes ?*, in *Droit Social*, no. 11, 2007, p. 1105 ss.

FAVENNEC-HÉRY F., *Le droit individuel à la formation*, in *Droit Social*, no. 9-10, 2004, p. 866 ss.

FERLUGA L., *Innovazione tecnologica e tutela della professionalità: la sfida della formazione*, in *Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro*, fasc. 3, 2022, p. 533 ss.

FERLUGA L., *La dequalificazione unilaterale nella nuova disciplina delle mansioni*, in *Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro*, fasc. 1, 2016, p. 69 ss.

FERLUGA L., *Le modifiche unilaterali in pejus nella disciplina delle mansioni*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 1, 2017, p. 25 ss.

FERNANDES S., KERNEIS K., *Vers un droit individuel à la formation des adultes pour tous les européens*, Brussels, Foundation for European Progressive Studies, 2020.

FERNÁNDEZ-MACÍAS E., HURLEY J., *Routine-biased technical change and job polarization in Europe*, in *Socio-Economic Review*, vol. 15, issue 3, 2017, p. 563 ss.

FERRANDO GARCÍA F. M., *Aspectos clave del Mecanismo RED de flexibilidad y estabilización del empleo*, in *Noticias CIELO*, número especial, 27 de Abril 2022, p. 1 ss.

FERRANTE V., *'A Purposive Approach to Labour Law' di Guy Davidov*, in *Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro*, fasc. 1, 2019, p. 151 ss.

FERRANTE V., *La nuova disciplina delle mansioni del lavoratore (art. 3, d. lgs. 81/2015)*, in *Quaderni del CEDRI*, n. 1, 2015, p. 1 ss.

FERRANTE V., *Sistemi contrattuali di inquadramento e previsioni di legge*, in *Federalismi.it*, n. 17, 2022, p. 124 ss.

FERRARA M. D., *La dignità professionale nell'ordinamento italiano e nella Carta di Nizza*, in *il Lavoro nella giurisprudenza*, n. 6, I, 2010, p. 582 ss.

FERRARESI M., *L'obbligo di repêchage tra riforme della disciplina dei licenziamenti e recenti pronunce di legittimità*, in *Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro*, fasc. 4, 2016, p. 833 ss.

FERRARO G., *Tecniche risarcitorie nella tutela del lavoro*, in ALLAMPRESE A. (a cura di), *Il danno nel diritto del lavoro. Funzione risarcitoria e dissuasiva*, Roma, Ediesse, 2015, p. 41 ss.

FERRI V., TESAURO G., *I Fondi interprofessionali nella Strategia d'Impresa*, in *Sinapsi*, n. 1, VIII, 2018, p. 49 ss.

FIALAIRE J., *Les enjeux du droit individuel à la formation*, in *Actualité juridique. Fonctions publiques*, no. 5, 2008, p. 225 ss.

FILÌ V., *Il lavoro nel "decreto crescita"*, in *il Lavoro nella giurisprudenza*, n. 12, 2019, p. 1077 ss.

FILÌ V., *L'assegno individuale di ricollocazione tra Welfare e Workfare*, in ZILIO GRANDI G., BIASI M. (a cura di), *Commentario Breve alla riforma Jobs Act*, Milano, CEDAM-Wolters Kluwer, 2015, p. 374 ss.

FIorentino P., *I Fondi interprofessionali*, in MAGNANI M., PANDOLFO A., VARESI P. A. (a cura di), *Previdenza, mercato del lavoro, competitività. Commentario alla legge 24*

dicembre 2007, n. 247 e al decreto legge 25 giugno 2008, n. 112, convertito nella legge 6 agosto 2008, n. 133, Torino, G. Giappichelli, 2008, p. 189 ss.

FIORILLO L., *Tutela delle mansioni e professionalità: un bilancio dopo mezzo secolo*, in ESPOSITO M., LUCIANI V., ZOPPOLI A. (a cura di), *Mezzo secolo dallo Statuto dei lavoratori Politiche del diritto e cultura giuridica II*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane, Quaderni della Rivista Diritti Lavori Mercati, n. 10, 2021, p. 201 ss.

FLEMING P., *Robots and organization studies: Why robots might not want to steal your job*, in *Organization Studies*, vol. 40, issue 1, 2019, p. 23 ss.

FONTANA G., GIUBBONI S., «Flexicurity», precarietà e disuguaglianza nel diritto del lavoro italiano, in CARUSO B., DEL PUNTA R., TREU T. (a cura di), *Il diritto del lavoro e la grande trasformazione. Valori, attori, regolazione*, Bologna, Il Mulino, 2020, p. 281 ss.

FORBICINI M., “Fondo Nuove Competenze”: un segnale tangibile verso la riconversione professionale, in *Il diario del lavoro*, 11 dicembre 2020.

FORD M., *Il futuro senza lavoro. Accelerazione tecnologica e macchine intelligenti. Come prepararsi alla rivoluzione economica in arrivo*, Milano, il Saggiatore, 2017.

FORD M., *Rise of the Robots. Technology and the Threat of a Jobless Future*, London, Oneworld, 2015.

FRANCO M., *Diritto alla salute e responsabilità civile del datore di lavoro*, Milano, Franco Angeli, 1995.

FRANZA G., *Prime considerazioni e alcuni dubbi di costituzionalità sulla nuova disciplina delle mansioni*, in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, n. 10, 2015, p. 655 ss.

FRANZOSI C., PREMUTICO D., *Analisi del sistema dei fondi interprofessionali e possibili prospettive*, in *Professionalità Studi*, n. 2, vol. I, 2017, p. 26 ss.

FRENI A., GIUGNI G., *Lo statuto dei lavoratori*, Milano, Giuffrè, 1971.

FREY C. B., OSBORNE M. A., *The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation?*, in *Technological Forecasting and Social Change*, no. 114, 2017, p. 254 ss.

FRIGERIO C., RAJOLA F., *Blockchain, la nuova rivoluzione tecnologica?*, in *Vita e pensiero*, n. 2, 2019, p. 69 ss.

FRIGO F., *L'evoluzione della contrattazione collettiva nella trattazione della formazione continua*, in FRIGO F., VACCARO S. (a cura di), *La formazione continua nella contrattazione collettiva*, Soveria Mannelli, Rubbettino, 2004, p. 23 ss.

FROSECCHI G., *Forzata inattività tra periodi di illegittima sospensione in Cig e diversificazione della tutela risarcitoria*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 1, 2021, p. 207 ss.

FUDGE J., *Fragmenting Work and Fragmenting Organizations: The Contract of Employment and the Scope of Labour Regulation*, in *Osgoode Hall Law Journal*, vol. 44, no. 4, 2006, p. 609 ss.

GAETA L., *Il diritto del lavoro italiano e la Germania*, in MARHOLD F., BECKER U., EICHENHOFER E., IGL G., PROSPERETTI G. (eds.), *Arbeits- und Sozialrecht für Europa. Festschrift für Maximilian Fuchs*, Baden, 2020, p. 61 ss.

GAETA L., *L'influenza delle culture giuridiche straniere sul diritto del lavoro italiano*, in *Rivista Italiana per le Scienze Giuridiche*, n. 6, 2015, p. 205 ss.

GAETA L., *Storia (illustrata) del diritto del lavoro italiano*, Torino, G. Giappichelli, 2020.

GALANTINO L., *Lavoro atipico, formazione professionale e tutela dinamica della professionalità del lavoratore*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3, 1998, p. 317 ss.

GALODÉ G., *Le congé individuel de formation : quel impact sur le trajectoire professionnelle du salarié ?*, in *L'Économie du Centre-Est*, 1989, p. 40.

GALVAN G., *I Fondi Interprofessionali cosa sono, cosa offrono, come funzionano*, Milano, Franco Angeli, 2014.

GALVAN G., *Il vuoto normativo ed il dibattito sui fondi interprofessionali*, in *Professionalità Studi*, n. 2, vol. I, 2017, p. 111 ss.

GARBUIO C., *L'offerta congrua di lavoro nel prisma del principio di condizionalità: tra parametri oggettivi e necessarie implicazioni soggettive*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, n. 3, 2019, p. 575 ss.

GARBUIO C., *Politiche del lavoro e condizionalità*, Torino, G. Giappichelli, 2021.

GARBUIO C., *Transizioni nel mercato e mercato nelle transizioni: ruolo ibrido e strumenti delle agenzie per il lavoro*, in CIUCCIOVINO S., GAROFALO D., SARTORI A., TIRABOSCHI M., TROJSI A., ZOPPOLI L. (a cura di), *Flexicurity e mercati transizionali del lavoro. Una nuova stagione per il diritto del mercato del lavoro?*, Bergamo, ADAPT University Press, 2021, p. 183 ss.

GARGIULO U., *Innovazione tecnologica e tutela della professionalità: potenzialità e limiti dell'autonomia collettiva*, in *Federalismi.it*, n. 17, 2022, p. 131 ss.

GARGIULO U., *L'equivalenza delle mansioni nel contratto di lavoro*, Soveria Mannelli, Rubettino, 2008.

- GARGIULO U., *Lo jus variandi nel “nuovo” art. 2103 cod. civ.*, in *WP C.S.D.L.E. “Massimo D’Antona”.IT*, n. 268, 2015, p. 1 ss.
- GARGIULO U., *Lo jus variandi nel “nuovo” art. 2103 cod. civ.*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 3, I, 2015, p. 619 ss.
- GARGIULO U., *Se il danno da demansionamento è (quasi) in re ipsa*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 4, II, 2015, p. 998 ss.
- GARILLI A., *La nuova disciplina delle mansioni tra flessibilità organizzativa e tutela del prestatore di lavoro*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 149, vol. 1, 2016, p. 129 ss.
- GARILLI A., *La riforma del mercato del lavoro al vaglio della Corte costituzionale*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 3, III, 2005, p. 417 ss.
- GARILLI A., *Le trasformazioni del diritto del lavoro tra ragioni dell’economia e dignità della persona*, in *WP C.S.D.L.E. “Massimo D’Antona”.IT*, n. 412, 2020, p. 1 ss.
- GARILLI A., *Profili dell’organizzazione e tutela della professionalità nelle pubbliche amministrazioni*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 101, vol. 1, 2004, p. 101 ss.
- GARNERO A., TOUZET C., *Negotiating Our Way Up: i punti chiave dell’ultimo rapporto OCSE sulla contrattazione collettiva*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 4, 2019, p. 1261 ss.
- GAROFALO C., *Emergenza COVID-19, riduzione del costo del lavoro e intervento statale*, in *Lavoro Diritti Europa*, n. 2, 2021, p. 1 ss.
- GAROFALO C., *Le politiche per l’occupazione tra aiuti di Stato e incentivi in una prospettiva multilivello*, Bari, Cacucci, 2022.
- GAROFALO D., *Formazione e lavoro tra diritto e contratto. L’occupabilità*, Bari, Cacucci, 2004.
- GAROFALO D., GHERA E. (a cura di), *Contratti di lavoro, mansioni e misure di conciliazione vita-lavoro nel Jobs Act 2*, Bari, Cacucci, 2015.
- GAROFALO D., *Gli interventi sul mercato del lavoro nel prisma del PNRR*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1, 2022, p. 114 ss.
- GAROFALO D., *Il contratto di solidarietà espansiva*, in BALLETTI E., GAROFALO D. (a cura di), *La riforma della Cassa Integrazione nel Jobs Act 2*, Bari, Cacucci, 2016, p. 343 ss.
- GAROFALO D., *Il fondo (di rotazione) per la formazione professionale alla luce del Collegato Lavoro 2010*, in MISCIONE M., GAROFALO D. (a cura di), *Il Collegato Lavoro 2010*, Milano, IPSOA, 2011, p. 469 ss.

GAROFALO D., *Il fondo (di rotazione) per la formazione professionale: il procurato "nanismo finanziario" del sistema di formazione professionale*, in AA.VV., *Studi in onore di Tiziano Treu. Lavoro, istituzioni, cambiamento sociale*, vol. III, Napoli, Jovene, 2011, p. 1203 ss.

GAROFALO D., *Il sistema di istruzione e formazione*, in GAROFALO D., RICCI M. (a cura di), *Percorsi di diritto del lavoro*, Bari, Cacucci, 2006, p. 631 ss.

GAROFALO D., *L'Assegno Individuale di Ricollocazione*, in GHERA E., GAROFALO D. (a cura di), *Organizzazione e disciplina del mercato del lavoro nel Jobs Act 2*, Bari, Cacucci, 2016, p. 217 ss.

GAROFALO D., *La formazione professionale come antidoto contro la precarietà*, in AA.VV., *Liber amicorum: spunti di diritto del lavoro in dialogo con Bruno Veneziani*, Bari, Cacucci, 2012, p. 121 ss.

GAROFALO D., *Lavoro, impresa e trasformazioni organizzative*, in AIDLASS, *Frammentazione organizzativa e lavoro: rapporti individuali e collettivi. Atti delle giornate di studio di diritto del lavoro. Cassino, 18-19 maggio 2017*, Milano, Giuffrè, *Annuario di diritto del lavoro*, n. 53, 2018, p. 17 ss.

GAROFALO D., *Lo ius variandi tra categorie e livelli*, in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, n. 1, 2022, p. 107 ss.

GAROFALO D., *Mercati transizionali e "capacità" rappresentativa dei sindacati*, in *Lavoro Diritti Europa*, n. 3, 2021, p. 1 ss.

GAROFALO D., *Rivoluzione digitale e occupazione: politiche attive e passive*, in *Lavoro nella giurisprudenza*, n. 4, 2019, p. 329 ss.

GAROFALO M. G., *Formazione e lavoro*, in *Diritti Lavori Mercati*, n. 2, 2005, p. 267 ss.

GAROFALO M. G., *Il diritto del lavoro e la sua funzione economico-sociale*, in GAROFALO D., RICCI M. (a cura di), *Percorsi di diritto del lavoro*, Bari, Cacucci, 2006.

GAROFALO M. G., *La formazione e la ricerca nel c.d. "Pacchetto Treu"*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 1, I, 1998, p. 71 ss.

GAUDIO G., *Il repêchage tra riforma Fornero e Jobs Act*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 4-5, 2016, p. 887 ss.

GAUDIO G., *Organizzazioni complesse e tutela della persona che lavora. Verso un diritto del lavoro a geometria variabile*, Torino, G. Giappichelli, 2021.

GAUDU F., *De la flexicurité à la sécurité sociale professionnelle : l'emploi entre mobilité et stabilité*, in *Formation emploi*, n. 101, 2008, p. 71 ss.

GAUTIÉ J., *Les économistes contre la protection de l'emploi : de la dérégulation à la flexicurité*, in *Droit Social*, no. 1, 2005, p. 3 ss.

GAUTIÉ J., MAGGI-GERMAIN N., PEREZ C., *Fondements et enjeux des "comptes de formation" : les regards croisés de l'économie et du droit*, in *Droit Social*, no. 2, 2015, p. 169 ss.

GAUTIÉ J., PEREZ C., *Les comptes individuels de formation : fondements et enseignements*, in DEGRAVE F., DESMETTE D., MANGEZ E., NYSSSENS M., REMAN P., *Transformations et innovations économiques et sociales en Europe : quelles sorties de crise ?*, vol. I, Louvain, Presses Universitaires de Louvain, 2010, p. 297 ss.

GAZIER B., *La strategia europea per l'occupazione nella tempesta: il ripristino di una prospettiva a lungo termine*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1, 2011, p. 59 ss.

GHAFFARI S., PODEVIN G., *Le Congé individuel de formation. Un droit national, des réalités territoriales*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2008.

GHERA E., *Diritto del lavoro*, Bari, Cacucci, 2002.

GHERA E., *La mobilità introaziendale e limiti dell'art. 13 dello Statuto dei Lavoratori*, in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, n. 3-4, 1984, p. 392 ss.

GERGO F., *Voce Formazione professionale*, Roma, Enciclopedia Giuridica Treccani, vol. XIV, 2009.

GHEZZI G., ROMAGNOLI U., *Il rapporto di lavoro*, Bologna, Zanichelli, 1995.

GHINOY P., *Sullo ius variandi in melius delle mansioni del lavoratore*, in *Giustizia civile*, fasc. 12, I, 1985, p. 3084 ss.

GITTLEMAN M., *The "Great Resignation" in perspective*, in *Monthly Labor Review*, July 2022.

GIUBBONI S., *Appunti e disappunti sul pilastro europeo dei diritti sociali*, in *Quaderni costituzionali*, n. 4, 2017, p. 953 ss.

GIUBBONI S., *I diritti sociali nell'Unione europea dopo il trattato di Lisbona. Paradossi, rischi e opportunità*, in SALVI C. (a cura di), *Diritto civile e principi costituzionali europei e italiani*, Torino, G. Giappichelli, 2012, p. 95 ss.

GIUBBONI S., *L'insostenibile leggerezza del Pilastro europeo dei diritti sociali*, in *Politica del diritto*, n. 4, 2018, p. 557 ss.

GIUBBONI S., *Oltre il Pilastro europeo dei diritti sociali. Per un nuovo riformismo sociale in Europa*, in BRONZINI G. (a cura di), *Verso un pilastro sociale europeo*, Roma, Edizioni Fondazione Basso, 2018, p. 16 ss.

GIUBBONI S., *Risposta di Stefano Giubboni alla lettera aperta di Pietro Ichino sull'evoluzione della disciplina dei licenziamenti*, in *Lavoro Diritti Europa*, n. 2, 2021, p. 1 ss.

GIUBBONI S., *Verso la Costituzione europea: la traiettoria dei diritti sociali fondamentali nell'ordinamento comunitario*, in COSTANZO P., MORDEGLIA S. (a cura di), *Diritti sociali e servizio sociale dalla dimensione nazionale a quella comunitaria*, Milano, Giuffrè, 2005, p. 23 ss.

GIUBILEO F., *Obbligare i disoccupati a cercare lavoro, serve?*, in *Bollettino ADAPT*, n. 19, 22 maggio 2017, p. 1 ss.

GIUGNI G., *Il diritto del lavoro alla svolta del secolo*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 86, vol. 2, 2000, p. 177 ss.

GIUGNI G., *Intervista*, a cura di ICHINO P., in *Lavoro Diritti Europa*, n. 3, 2019, p. 1 ss.

GIUGNI G., *Intervista*, a cura di ICHINO P., in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 4, I, 1992, p. 411 ss.

GIUGNI G., *Mansioni e qualifica nel rapporto di lavoro*, Napoli, Jovene, 1963.

GIUGNI G., *Mansioni e qualifica*, voce in *Enciclopedia del Diritto*, XXV, Milano, Giuffrè, 1975.

GIUGNI G., *Qualifica, mansioni e tutela della professionalità*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 1, I, 1973, p. 13 ss.

GIUNGI G., MENGONI L., VENEZIANI B., *Tre commenti alla Critique du droit du travail di Supiot*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 67, vol. 3, 1995, p. 471 ss.

GOLZIO L., *L'evoluzione dei modelli organizzativi d'impresa*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 2, 2005, p. 312 ss.

GOMEZ MUSTEL M. J., *L'adaptation et la reconversion: deux figures de l'obligation de reclassement lors du licenciement économique*, in *Revue de Droit du Travail*, no. 11, 2009, p. 654 ss.

GOOS M., MANNING A., SALOMONS A., *Explaining Job Polarization: Routine-Biased Technological Change and Offshoring*, in *The American Economic Review*, vol. 104, no. 8, p. 2509 ss.

GORRETTA G., *Sub artt. 5-8 l. n. 53/2000. I congedi per la formazione*, in MISCIONE M. (a cura di), *I congedi parentali. Commento alla legge n. 53/2000*, Milano, IPSOA, 2001, p. 100 ss.

GOTTARDI D. (a cura di), *La conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro. Il rinnovato T.U. n. 151/2001 ai sensi del d.lgs. n. 80/2015*, Torino, G. Giappichelli, 2016.

GOTTARDI D., *Da Frankenstein ad Asimov: letteratura 'predittiva', robotica e lavoro*, in *Labour & Law Issues*, vol. 4, n. 2, 2018, p. I.1 ss.

GOTTI E., *Formazione continua, Atlante del lavoro e certificazione delle competenze*, in *Nuova Professionalità*, n. 5, 2022, p. 18 ss.

GRÄBENER J., *De la portabilité patronale à la portabilité salariale? L'avenir incertain des cotisations salariales pour la formation continue à la veille d'une nouvelle réforme*, in *Professionalità Studi*, n. 2, vol. I, 2017, p. 128 ss.

GRAGNOLI E., *L'oggetto del contratto di lavoro privato e l'equivalenza delle mansioni*, in *Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro*, fasc. 1, 2016, p. 3 ss.

GRAGNOLI E., *Questioni in tema di dequalificazione*, in *il Lavoro nella giurisprudenza*, n. 5, 2016, p. 445 ss.

GRAMANO E., *Jus variandi e formazione nel rapporto di lavoro subordinato*, in *Labor*, n. 3, 2021, p. 259 ss.

GRAMANO E., *La riforma della disciplina del jus variandi*, in ZILIO GRANDI G., BIASI M. (a cura di) *Commentario breve alla riforma "Jobs Act"*, Padova, CEDAM-Wolters Kluwer, 2016, p. 517 ss.

GRAMANO E., *Natura e limiti dell'obbligo di repêchage: lo stato dell'arte alla luce delle più recenti pronunce giurisprudenziali*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 6, 2016, p. 1310 ss.

GRAMANO E., *Sull'estensione dell'obbligo di "repechage" alle mansioni inferiori: la conferma della giurisprudenza*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3, 2018, p. 910 ss.

GRANDI M., *La mobilità interna*, in AA.VV., *Strumenti e limiti della flessibilità dell'organizzazione aziendale*, Milano, Giuffrè, 1986, p. 269 ss.

GRILLO A., *Risarcimento del danno per mancato riconoscimento del diritto alle 150 ore di formazione*, in *Lavoro e previdenza oggi*, n. 11, 2009, p. 1440 ss.

GUARASCIO D., SACCHI S., *Digitalizzazione, automazione e futuro del lavoro*, in *INAPP paper*, n. 2, 2017, p. 1 ss.

GUARRIELLO F., *Da una crisi all'altra, il risveglio dell'Europa sociale*, in *Diritti Lavori Mercati*, n. 1, 2022, p. 11 ss.

GUARRIELLO F., *Per un approccio giuridico al tema delle competenze*, in *Osservatorio ISFOL*, n. 5-6, vol. 20, 1999, p. 113 ss.

GUARRIELLO F., *Trasformazioni organizzative e contratto di lavoro*, Napoli, Jovene, 2000.

GUASTINI R., *Distinguendo. Studi di teoria e metateoria del diritto*, Torino, G. Giappichelli, 1996.

GUIOMARD F., *De nouveaux droits en matière de formation*, in *Le Droit Ouvrier*, no. 807, 2015, p. 590 ss.

GUIOMARD F., *Toilettage ou mutation de la formation professionnelle ?*, in *Revue de Droit du Travail*, no. 2, 2010, p. 106 ss.

GUITTON C., *Flexicurité et formation, un compromis en trompe-l'œil*, Communication au congrès "Journée du réseau des centres associés (JRC)", Marseille - France, 12 mars 2020.

GUNDERSON M., *Cambiamenti nel mercato del lavoro e natura dell'occupazione nei paesi occidentali*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 2, 2013, p. 353 ss.

HANDEL M. J., *Skills Mismatch in the Labor Market*, in *Annual Review of Sociology*, vol. 29, 2003, p. 135 ss.

HASAN A., *La formation tout au long de la vie*, in *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, no. 16, 1997, p. 35 ss.

HOLMES S., SUNSTEIN C. R., *Il costo dei diritti Perché la libertà dipende dalle tasse*, Bologna, il Mulino, 2000.

HOTEIT L., PERAPECHKA S., EL HACHEM M., STEPANENKO A., *Alleviating the Heavy Toll of the Global Skills Mismatch*, Boston Consulting Group report, 2020.

HUTTUNEN K., SALVANES K. G., MØEN J., *How destructive is creative destruction? Effects of job loss on job mobility, withdrawal and income*, in *Journal of the European Economic Association*, vol. 9, no. 5, 2021, p. 840 ss.

HYLTON K. N., *Law and economics versus economic analysis of law*, in *European Journal of Law and Economics*, vol. 48, issue 1, 2019, p. 77 ss.

ICHINO A., ICHINO P., *A chi serve il diritto del lavoro. Riflessioni interdisciplinari sulla funzione economica e la giustificazione costituzionale dell'inderogabilità delle norme giuslavoristiche*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 4, I, 1994, p. 459 ss.

ICHINO P., *Appunti per un rilancio delle politiche attive del lavoro in Italia*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1, 2022, p. 161 ss.

ICHINO P., *I giuslavoristi e la scienza economica: istruzioni per l'uso*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".INT*, n. 40, 2005, p. 1 ss.

ICHINO P., *I primi 50 anni dello Statuto dei lavoratori: principi immutabili e regole da aggiornare*, in *Lavoro Diritti Europa*, n. 2, 2020, p. 1 ss.

ICHINO P., *Il contratto di lavoro*, vol. II, Milano, Giuffrè, 2003.

- ICHINO P., *Il diritto del lavoro e i modelli economici*, in *Lavoro e diritto*, n. 2, 1998, p. 309 ss.
- ICHINO P., *Il lavoro e il mercato*, Milano, Mondadori, 1996.
- ICHINO P., *L'intelligenza del lavoro. Quando sono i lavoratori a scegliersi l'imprenditore*, Milano, Rizzoli, 2020.
- ICHINO P., *Le conseguenze dell'innovazione tecnologica sul diritto del lavoro*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 4, I, 2017, p. 525 ss.
- ICHINO P., *Lezioni di diritto del lavoro: un approccio di labour law and economics*, Milano, Giuffrè, 2004.
- ILO, *Employment and Social Outlook 2018: Greening with jobs*, Geneva, International Labour Organization 2018.
- IMBERTI L., MOIA S., *Ccnl metalmeccanici 2016 e contrattazione aziendale: un tentativo di tipizzazione*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 167, vol. 3, 2020, p. 471 ss.
- IMPELLIZZIERI G., *Fondo Nuove Competenze e contrattazione collettiva: una rassegna ragionata*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3, 2021, p. 895 ss.
- IMPELLIZZIERI G., MASSAGLI E., *Fondo Nuove Competenze: istruzioni per l'uso e nodi operativi*, in *Bollettino ADAPT*, n. 40, 2 novembre 2020, p. 1 ss.
- IMPELLIZZIERI G., MASSAGLI E., *Fondo Nuove Competenze: una scommessa che la contrattazione saprà vincere?*, in *Bollettino ADAPT*, n. 37, 12 ottobre 2020, p. 1 ss.
- IMPELLIZZIERI G., *Politiche attive del lavoro e contrattazione collettiva: una prima ricognizione*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1, 2022, p. 188 ss.
- IMPELLIZZIERI G., TIRABOSCHI M., *Le politiche attive che non ci sono: di chi è la colpa? A proposito di sindacato, mercato del lavoro e occupazione*, in *Bollettino ADAPT*, n. 19, 16 maggio 2022, p. 1 ss.
- IMPELLIZZIERI G., *Verso il (nuovo) Fondo nuove competenze*, in *Bollettino ADAPT*, n. 38, 7 novembre 2022, p. 1 ss.
- IMPICCIATORE M. A., *Il non lavoro nell'economia digitale: quali tutele per l'occupazione?*, in ALESSI C., BARBERA M., GUAGLIANONE L. (a cura di), *Impresa, lavoro e non lavoro nell'economia digitale*, Bari, Cacucci, 2019, p. 925 ss.
- IMPICCIATORE M. A., *La formazione per l'occupazione nel mercato del lavoro che cambia*, in *Diritti Lavori Mercati*, n. 3, 2020, p. 603 ss.
- INAPP, *Rapporto INAPP 2021. Lavoro, formazione e società in Italia nel passaggio all'era post Covid-19*, Soveria Mannelli, Rubbettino, 2021.

INAPP, *Rapporto INAPP 2022. Lavoro e formazione: l'Italia di fronte alle sfide del futuro*, Soveria Mannelli, Rubbettino, 2022.

INGUSCI E., DE CARLO E., CATALANO A., MADARO A., PERRONE M., BROCCA L., SIGNORE F., *Il ruolo dei servizi di placement universitari nel processo di transizione al lavoro: lo stato dell'arte*, in *Counseling*, n. 2, vol. 12, 2019.

INSALATA L., *La professionalità in Manfrotto S.p.A. tra HRM e partnership sindacale*, in *Professionalità studi*, n. 1, vol. II, 2018, p. 198 ss.

ISCERI M., LUPPI R., *L'impatto dell'intelligenza artificiale nella sostituzione dei lavoratori: riflessioni a margine di una ricerca*, in *Lavoro Diritti Europa*, n. 1, 2022, p. 1 ss.

ISFOL, *Il libretto formativo del cittadino. Dal decreto del 2005 alla sperimentazione: materiali e supporti metodologici*, Roma, Isfol Temi & Strumenti. Studi e ricerche, n. 21, 2007.

ITALIANO G. F., *Le sfide interdisciplinari dell'intelligenza artificiale*, in *Analisi Giuridica dell'Economia*, n. 1, 2019, p. 9 ss.

JEAMMAUD A., *La "riforma Macron" del codice del lavoro francese*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 157, vol. 1, 2018, p. 47 ss.

KEYNES J. M., *Economic Possibilities for our Grandchildren*, in KEYNES J. M., *Essays of Persuasion*, New York, Harcourt Brace, 1932, p. 358 ss.

LA MACCHIA C., *La Carta comunitaria dei diritti sociali*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 49, vol. 4, 1990, p. 769 ss.

LA TELLA M., *Decreto Aiuti: come accedere a incentivi e agevolazioni per Industria 4.0*, in *IPSOA. Professionalità Quotidiana*, 4 agosto 2022.

LAMBROU M., *Danno da compromissione dell'attività professionale del dipendente*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, n. 21, 2022, p. 1341 ss.

LAMONACA V., *Sub art. 14, D.Lgs. 14 settembre 2015, n. 150*, in DE LUCA TAMAJO R., MAZZOTTA O. (a cura di), *Commentario breve alle leggi sul lavoro*, Milano, Wolters Kluwer-CEDAM, 2022, p. 2452 ss.

LANKHUIZEN M., DIODATO D., WETERINGS A., IVANOVA O., THISSEN M., *Identifying labour market bottlenecks in the energy transition: a combined IO-matching analysis*, in *Economic Systems Research*, 4 May 2022, p. 1 ss.

LAPIN J., *Performance et fonction publique de l'etat : les récentes réformes*, in *Revue française d'administration publique*, vol. 3, no. 131, 2009, p. 601 ss.

LARDY S., GRAUJEMAN É., *Faut-il croire à la portabilité des droits ?*, in *Revue de Droit du Travail*, no. 6, 2009, p. 352 ss.

LAROYE-CARRÉ F., MAYEN P., *Les questions de professionnalisation posées par le conseil en évolution professionnelle*, in *Savoirs*, no. 51, 2019, p. 79 ss.

LAROYE-CARRÉ F., *Quels sont les effets perçus par les bénéficiaires de l'expérience du CEP ?*, in *TransFormations*, no. 23, 2022, p. 53 ss.

LASSANDARI A., *La disciplina del mercato del lavoro nel nuovo disegno costituzionale*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 2, I, 2002, p. 231 ss.

LASSANDARI A., *La tutela immaginaria nel mercato del lavoro: i servizi per l'impiego e le politiche attive*, in *Lavoro e diritto*, n. 2, 2016, p. 237 ss.

LAURIA F., *Le 150 ore per il diritto allo studio. Analisi, memorie, echi di una straordinaria esperienza sindacale*, Roma, Edizioni Lavoro, 2011.

LAZZARI C., *La tutela della dignità professionale del lavoratore*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 156, vol. 4, 2017, p. 663 ss.

LAZZERONI L., *Voce Fascicolo elettronico del lavoratore*, in BORELLI S., BRINO V., FALERI C., LAZZERONI L., TEBANO L., ZAPPALÀ L., *Lavoro e tecnologie. Dizionario del diritto del lavoro che cambia*, Torino, G. Giappichelli, 2022, p. 111.

LAZZERONI L., *Voce Work on-demand via apps*, in BORELLI S., BRINO V., FALERI C., LAZZERONI L., TEBANO L., ZAPPALÀ L., *Lavoro e tecnologie. Dizionario del diritto del lavoro che cambia*, Torino, G. Giappichelli, 2022, p. 230 ss.

LE CROM J.-P., *Sécurité professionnelle, sécurité sociale, sécurité sociale professionnelle*, in *Droit Social*, no. 12, 2011, p. 1292 ss.

LE DUGOU J. C., *La Sécurité Sociale Professionnelle: Une Utopie Réaliste*, in *Impact*, no. 1, 2007, p. 1 ss.

LEONE G., *La nuova disciplina delle mansioni: il sacrificio della professionalità "a misura d'uomo"*, in *il Lavoro nella giurisprudenza*, n. 12, 2015, p. 1101 ss.

LEVENÉ T., *Le conseil en évolution professionnelle et le développement des capacités d'agir*, in *TransFormations*, no. 23, 2022, p. 5 ss.

LEVI A., *Il contratto di apprendistato riformato, tra finalità occupazionali ed esigenze formative*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 3, I, 2013, p. 577 ss.

LEVI A., *Il lavoro agile nel contesto del processo di destrutturazione della subordinazione*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 1, I, 2019, p. 25 ss.

LEVI A., *La trasformazione digitale ed organizzativa del lavoro e il rilancio dei processi di apprendimento permanente del lavoratore*, in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, n. 3, 2021, p. 647 ss.

LHERNOULD J.-P., *Le salarié licencié pour inaptitude et le DIF*, in *Jurisprudence sociale Lamy*, no. 353, 2013, p. 16 ss.

LISO F., *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 C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT*, n. 257, 2015, p. 1 ss.

LISO F., *La mobilità del lavoratore in azienda: il quadro legale*, Milano, Franco Angeli, 1982.

LIUZZI F., *Metalmeccanici. La formazione continua? È un investimento strategico*, in *Il diario del lavoro*, 15 novembre 2018.

LO FARO A., *L'Europa sociale senza la Carta. L'Europa sociale oltre la Carta?*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 160, vol. 4, 2018, p. 761 ss.

LODIGIANI R., *Capitale umano, occupabilità, inclusione sociale: l'evoluzione della riflessione sociologica sul rapporto tra istruzione e lavoro*, in *Studi di sociologia*, n. 4, 2001, p. 39 ss.

LOFFREDO A., *Considerazioni su diritto alla formazione e contratto di lavoro*, in RUSCIANO M. (a cura di), *Problemi giuridici del mercato del lavoro*, Napoli, Jovene, 2004, pp. 147-166.

LOFFREDO A., *Diritto alla formazione e lavoro. Realtà e retorica*, Bari, Cacucci 2012.

LOFFREDO A., *La formazione dei lavoratori: una tutela per caso*, in GAETA L. (a cura di), *Prima di tutto il lavoro. La costituzione di un diritto all'Assemblea costituente*, Roma, Ediesse, 2014, p. 133 ss.

LOI P., *L'analisi economica del diritto e il diritto del lavoro*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 84, vol. 4, 1999, p. 547 ss.

LOI P., *La sicurezza. Diritto e fondamento dei diritti nel rapporto di lavoro*, Torino, G. Giappichelli, 2000.

LOMBARDO F., *La modifica del ciclo di lavoro comporta un diritto alla nuova formazione e la previsione di un periodo di adattamento per il lavoratore?*, in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, n. 4, 2020, p. 1101 ss.

LOY G., *Formazione e rapporto di lavoro*, Milano, Franco Angeli, 1988.

LOY G., *La professionalità*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 4, I, 2003, p. 763 ss.

LOY G., *Professionalità e rapporto di lavoro*, in NAPOLI M. (a cura di), *La professionalità*, Milano, Vita e Pensiero, 2004, p. 775 ss.

LUCIANI M., *Le nuove competenze legislative delle Regioni a statuto ordinario. Prime osservazioni sui principali nodi problematici della l. cost. n. 3 del 2001*, in *Il lavoro nelle Pubbliche Amministrazioni*, fasc. 1, 2002, p. 7 ss.

LUCIANI V., *La riforma dell'apprendistato: rapporto con il contratto a tutele crescenti e "riordino" delle fonti di regolazione*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3, 2016, p. 739 ss.

LUCIFORA C., *Quale statuto per i lavoratori del XXI secolo?*, in *Economia & Lavoro*, n. 1, 2021, p. 33 ss.

LUDOVICO G., *I danni non patrimoniali nel rapporto di lavoro*, in BORSIO M., LUDOVICO G., DE MELO R. S. (a cura di), *I danni non patrimoniali nel diritto del lavoro e della previdenza sociale. Una comparazione tra gli ordinamenti giuridici italiano e brasiliano*, Roma, Aracne, Riflessioni giuridiche sul lavoro, vol. 4, 2020, p. 147 ss.

LUTHER J., *Il futuro dei diritti sociali dopo il "social summit" di Goteborg: rafforzamento o impoverimento?*, in *Federalismi.it*, n. 4, 2018, p. 49 ss.

LUTTRINGER J.-M., *Cinquantenaire de la loi de 1971 - Le modèle français de formation professionnelle : un système flexible en perpétuelle mutation*, in *Education permanente*, no. 227, 2021, p. 207 ss.

LUTTRINGER J.-M., GILLE J.-P., *Donner du sens au CPA*, in CASANO L., IMPERATORI G., TOURRES C. (a cura di), *Loi travail: prima analisi e lettura. Una tappa verso lo "Statuto dei lavori" di Marco Biagi?*, Bergamo, ADAPT University Press, ADAPT Labour Studies e-Book series, n. 56, 2016, p. 171 ss.

LUTTRINGER J.-M., *L'Ani du 14 décembre 2013 : nouvelles dynamiques et grandes fragilités juridiques*, in *Chronique*, no. 82, 2013, p. 1 ss.

LUTTRINGER J.-M., *L'émergence d'une branche de la formation professionnelle, 1971-2021*, in *Chronique* no. 167, 2022, p. 1 ss.

LUTTRINGER J.-M., *L'extension du droit de la responsabilité contractuelle dans le domaine de la formation professionnelle continue*, in *Savoirs*, vol. 50, no. 2, 2019, p. 55 ss.

LUTTRINGER J.-M., *La difficile naissance du droit au congé de formation*, in *Droit Social*, no. 1, 1975, p. 34 ss.

LUTTRINGER J.-M., *La mort annoncée du CIF et sa transmutation en « droit de la transition professionnelle ?*, in *Chronique*, no. 134, 2018, p. 1 ss.

LUTTRINGER J.-M., *Le bel avenir du CPF*, in *Chronique* no. 169, 2022, p. 1 ss.

LUTTRINGER J.-M., *Le compte personnel de formation : genèse, droit positif, sociodynamique*, in *Droit Social*, no. 12, 2014, p. 972 ss.

LUTTRINGER J.-M., *Le compte personnel de formation rénové*, in *Droit Social*, no. 12, 2018, p. 994 ss.

LUTTRINGER J.-M., *Quel CPF pour les travailleurs non-salariés ?*, in *Chronique* no. 137, 2018, p. 1 ss.

LUTTRINGER J.-M., *Réforme de la formation professionnelle : Delors 1971, Macron 2018. Le contexte, La vision, le droit*, in *Chronique*, no. 133, 2018 p. 1 ss.

LUTTRINGER J.-M., SOLDINI D., *L'ambition « universaliste » du nouveau droit de la formation tout au long de la vie*, in *Revue française des affaires sociales*, no. 4, 2018, p. 39 ss.

LYON-CAEN A., *Le droit et la gestion des compétences*, in *Droit social*, no. 6, 1992, p. 573 ss.

MACHÌ G., *Diritto alla formazione e formazione continua*, in *Bollettino speciale ADAPT*, n. 1, 25 febbraio 2021, p. 1 ss.

MACHÌ G., *Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori: una nuova politica attiva nazionale*, in *Bollettino ADAPT*, n. 10, 15 marzo 2021, p. 1 ss.

MACHÌ G., *Open Badge e identità nel mercato del lavoro*, in CIUCCIOVINO S., TOSCANO A., FAIOLI M. (a cura di), *Blockchain, politiche pubbliche, regole. Dalle semplificazioni amministrative alla digitalizzazione*, in *Federalismi.it*, n. 1, 2021, p. 130 ss.

MACHÌ G., *Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/XXXX – La formazione professionale nella contrattazione collettiva*, in *Bollettino ADAPT*, n. 9, 8 marzo 2021, p. 1 ss.

MAGGI G., *AI, automation and the Future of Work: The EU digital strategy, job polarisation and skill-biased technological change*, in *CSI Review*, n. 5, 2022, p. 27 ss.

MAGGI-GERMAIN N., *À propos de l'individualisation de la formation professionnelle continue*, in *Droit Social*, no. 7-8, 1999, p. 692 ss.

MAGGI-GERMAIN N., CAILLAUD P., *Vers un droit personnel à la formation?*, in *Droit Social*, no. 5, 2007, p. 574 ss.

MAGGI-GERMAIN N., *Formation professionnelle continue et sécurisation des parcours professionnels*, in *Semaine sociale Lamy*, supplément no. 1348, 2008, p. 21 ss.

MAGGI-GERMAIN N., *Il “conto personale di attività”. Requiem for a dream?*, in CASANO L., IMPERATORI G., TOURRES C. (a cura di), *Loi travail: prima analisi e lettura. Una tappa verso lo “Statuto dei lavori” di Marco Biagi?*, Bergamo, ADAPT University Press, ADAPT Labour Studies e-Book series, n. 56, 2016, p. 46 ss.

MAGGI-GERMAIN N., *Il posto della formazione professionale continua nel progetto di legge sulla sécurisation de l'emploi: il conto personale di formazione*, in CASANO L. (a cura di), *La riforma francese del lavoro: dalla sécurisation alla flexicurity europea? Commento al projet de loi relatif à la sécurisation de l'emploi (testo approvato in via definitiva dal Parlamento francese il 14 maggio 2013)*, Bergamo, ADAPT University Press, ADAPT Labour Studies e-Book series, n. 7, 2013, p. 5 ss.

MAGGI-GERMAIN N., *La formation professionnelle continue entre individualisation et personnalisation des droits des salariés*, in *Droit Social*, no. 5, 2004, p. 482 ss.

MAGGI-GERMAIN N., *La loi de modernisation sociale et le « développement de la formation professionnelle continue »*, in *Droit Social*, no. 3, 2002, p. 334 ss.

MAGGI-GERMAIN N., *Le compte personnel d'activité à la croisée des chemins*, in *Droit Social*, no. 10, 2016, p. 792 ss.

MAGGI-GERMAIN N., *Le compte personnel de formation*, in *Droit Social*, no. 9, 2013, p. 687 ss.

MAGGI-GERMAIN N., *Le plan de formation de l'entreprise*, in *Droit Social*, no. 11, 2013, p. 941 ss.

MAGGI-GERMAIN N., *Les droits attachés à la personne, une nouvelle catégorie de droits sociaux ? L'exemple du compte personnel d'activité*, in MELLA MÉNDEZ L., SERRANI L. (eds.), *Los actuales cambios sociales y laborales : nuevos retos para el mundo del trabajo. Cambios tecnológicos y nuevos retos para el mundo del trabajo (Portugal, España, Colombia, Italia, Francia)*, vol. I, Bruxelles, Peter Lang, 2017, p. 419 ss.

MAGGI-GERMAIN N., *L'évolution de la formation professionnelle continue*, in *Droit Social*, no. 9-10, 2001, p. 830 ss.

MAGGI-GERMAIN N., *Socialisation du risque économique et redistribution des responsabilités*, in *Droit Social*, no. 10, 2019, p. 848 ss.

MAGNANI M., *Organizzazione del lavoro e professionalità tra rapporti e mercato del lavoro*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 101, vol. 1, 2004, p. 165 ss.

MAINO F., RIZZA R., *Le piccole e medie imprese incontrano il welfare: nuove opportunità di tutela dei lavoratori e di crescita per l'azienda e il territorio?*, in *Stato e Mercato*, n. 2, 2018, p. 197 ss.

MAIO V., *Il diritto del lavoro e le nuove sfide della rivoluzione robotica*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 6, 2018, p. 1415 ss.

MALANDRINI S., *Il diritto allo studio nella contrattazione collettiva*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, n. 46, 2006, p. 2635 ss.

- MALZANI F., *Tutela del posto di lavoro e demansionamento. A proposito del cd. repêchage*, in *Danno e responsabilità*, n. 3, 2011, p. 261 ss.
- MANCINI G. F., *Commento all'art. 4*, in BRANCA G. (a cura di), *Commentario alla Costituzione*, Bologna-Roma, Zanichelli-Foro Italiano, I, 1979, p. 220 ss.
- MARCHESI M., *Blockchain pubbliche e permissioned: una questione di fiducia*, in CIUCCIOVINO S., TOSCANO A., FAIOLI M. (a cura di), *Blockchain, politiche pubbliche, regole. Dalle semplificazioni amministrative alla digitalizzazione*, in *Federalismi.it*, n. 1, 2021, p. 140 ss.
- MARENGO L., *Is this time different? A note on automation and labour in the fourth industrial revolution*, in *Journal of Industrial and Business Economics*, vol. 46, issue 3, no. 2, 2019, p. 323 ss.
- MARESCA A., *Il rinnov(ament)o del contratto collettivo dei meccanici: c'è ancora un futuro per il contratto collettivo nazionale di categoria*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 156, vol. 4, 2017, p. 709 ss.
- MARESCA A., *La promozione automatica del prestatore di lavoro secondo l'art. 13 dello statuto dei lavoratori*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 4, I, 1978, p. 413 ss.
- MARINELLI M., *A proposito di "A Purposive Approach to Labour Law": alla ricerca dei valori legittimanti il diritto del lavoro*, in *Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro*, fasc. 1, 2019, p. 157 ss.
- MARINO G., *Se l'alternativa è il trasferimento del lavoratore a 150 km di distanza, il patto di demansionamento è legittimo*, in *Diritto & Giustizia*, 7 ottobre 2015.
- MARIOSI F., *Il consenso del prestatore di lavoro nella progressione professionale*, in *Giurisprudenza Italiana*, n. 5, 2001, p. 889 ss.
- MARIUCCI L., *Culture e dottrine del giuslavorismo*, in *Lavoro e diritto*, n. 4, 2016, p. 585 ss.
- MARIUCCI L., *Evitare la tendenza all'amarcord. Tra apocalittici e integrati*, in *Lavoro Diritti Europa*, n. 2, 2020, p. 1 ss.
- MARTELLI A., *L'europeizzazione dei diritti sociali: caratteri e sfide*, in GOLINO C., MARTELLI A. (a cura di), *Un modello sociale europeo? Itinerari dei diritti di welfare tra dimensione europea e nazionale*, Milano, Franco Angeli, 2023, p. 32 ss.
- MARTINENGO G., *Enti bilaterali: appunti per la discussione*, in *Lavoro e diritto*, n. 2, 2003, p. 175 ss.

MARTONE M., *A proposito del blocco dei licenziamenti, libertà di impresa e bolla occupazionale*, in PROIA G. (a cura di), *Divieto di licenziamenti e libertà d'impresa nell'emergenza Covid. Principi costituzionali*, Torino, G. Giappichelli, 2020, p. 83 ss.

MARTONE M., *Il reddito di cittadinanza. Una grande utopia*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 3, I, 2017 p. 409 ss.

MASCIOCCHI P., *CCNL Metalmeccanici*, II ed., Santarcangelo di Romagna, Maggioli, 2021.

MASSAGLI E., IMPELLIZZIERI G., *Fondo Nuove competenze: funzionamento, elementi di originalità e primi rilievi critici*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 4, 2020, p. 1191 ss.

MASTROGIUSEPPE P., TALAMO V., *Contrattazione collettiva nel lavoro pubblico e concertazione sociale. Stato dell'arte e prospettive*, in *Il lavoro nelle Pubbliche Amministrazioni*, fasc. 2, 2021, p. 251 ss.

MATTEI A., *La Cassazione torna sul danno non patrimoniale da demansionamento*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 6, 2011, p. 1299 ss.

MATTEI A., *Scomposizione dell'impresa, lavoro esternalizzato e inclusione sociale: azioni della negoziazione collettiva*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 4, I, 2016, p. 765 ss.

MAURO A., *Con il nuovo art. 2103 c.c. cambiano che le regole del repêchage (?)*, in *Bollettino ADAPT*, n. 20, 29 maggio 2017, p. 1 ss.

MCGUINNESS S., POULIAKAS K., REDMOND P., *How Useful Is the Concept of Skills Mismatch?*, in *IZA Discussion Papers*, no. 10786, 2017, p. 1 ss.

MCKINSEY & COMPANY, *Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce transitions in a time of automation*, New York, McKinsey Global Publishing, 2017.

MCKINSEY & COMPANY, *The net-zero transition. What it would cost, what it could bring*, New York, McKinsey Global Publishing, 2022.

MCKINSEY & COMPANY, *The Next Normal: The recovery will be digital*, New York, McKinsey Global Publishing, 2020.

MÉDA D., *The future of work: The meaning and value of work in Europe*, in *ILO Research Paper*, no. 18, 2016, p. 1 ss.

MELONI G., *PNRR, occupabilità e intelligenza artificiale: il futuro delle politiche attive del lavoro*, in *Bollettino ADAPT*, n. 24, 20 giugno 2022, p. 1 ss.

MENEGATTI E., *Il giusto prezzo alla professionalità*, in *Federalismi.it*, n. 17, 2022, p. 160 ss.

MERLO G., *Percorso di lettura sulla formazione continua in Francia*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 155, vol. 3, 2017, p. 623 ss.

MICHEL M., WASSERMAN G., *La « sécurité sociale professionnelle » comme alternative à la précarisation ? Table ronde avec Gérard Alezard et Christophe Ramaux*, in *Mouvements*, vol. 35, no. 5, 2004, p. 62 ss.

MIELI G., MIELI A. D., *Il rapporto di lavoro bancario. Cento anni di contrattazione*, Bergamo, ADAPT University Press, ADAPT Labour Studies e-Book series, n. 85, 2020.

MIÑARRO YANINI M., *Flexicurity in ambito lavorativo e transizione ecologica giusta: il ricorso agli ERTE e al meccanismo RED nel quadro del Next Generation EU*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3, 2022, p. 765 ss.

MINERVINI A., *La professionalità del lavoratore nell'impresa*, Padova, CEDAM, 1986.

MIRANDA BOTO J. M., *Algo de ruido. ¿cuántas nueces? la nueva Directiva (UE) 2019/1152, relativa a unas condiciones laborales transparentes y previsibles en la Unión Europea y su impacto en el derecho español*, in *Temas laborales*, n. 149, 2019, p. 71 ss.

MISCIONE M., *Commento artt. 29-30*, in CARINCI F. (a cura di), *Commentario del Contratto collettivo dei metalmeccanici dell'industria privata*, Napoli, Jovene, 1989, p. 276 ss.

MISCIONE M., *Jobs Act: le mansioni e la loro modificazione*, in *il Lavoro nella giurisprudenza*, n. 5, 2015, p. 437 ss.

MOKYR J., VICKERS C., ZIEBARTH N. L., *The History of Technological Anxiety and the Future of Economic Growth: Is This Time Different?*, in *The Journal of Economic Perspectives*, vol. 29, issue 3, 2015, p. 31 ss.

MONTESARCHIO L., *Legittima l'adibizione a mansioni inferiori su richiesta del lavoratore: l'ultima frontiera del giustificato motivo di deroga all'art. 2103 c.c.*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 4, II, 2011, p. 1139 ss.

MONTUSCHI L., *Diritto alla salute e organizzazione del lavoro*, Milano, Franco Angeli, 1986.

MORANDI B., *La merce che discute. Le 150 ore e l'ingresso dei lavoratori nella media superiore e nell'università*, Milano, Feltrinelli, 1978.

MORONE A., *Alcune considerazioni sulla giurisprudenza in tema di prova e di quantificazione del c.d. danno alla professionalità*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 3, 2000, p. 747 ss.

MOSTARDA A., *Formazione professionale*, in ZILIO GRANDI G. (a cura di), *Commentario al CCNL Metalmeccanici 5 febbraio 2021*, Torino, G. Giappichelli, 2022, p. 123 ss.

MOSTARDA S., *L'incidenza della nuova disciplina delle mansioni sull'obbligo di "repêchage" nel licenziamento per giustificato motivo oggettivo*, in *GiustiziaCivile.com*, fasc. 1, 2018, p. 1 ss.

MUSSO S., *Le trasformazioni del lavoro nelle rivoluzioni industriali*, in MINGIONE E. (a cura di), *Lavoro: la grande trasformazione. L'impatto sociale del cambiamento del lavoro tra evoluzioni storiche e prospettive globali*, Milano, Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, 2020, p. 21 ss.

NAPOLI M., *Commento a l. 21 dicembre 1978, n. 845 (legge quadro in tema di formazione professionale)*, in *Le Nuove Leggi Civili Commentate*, n. 5, 1979, p. 908 ss.

NAPOLI M., *Commento all'art. 35, comma II*, in BRANCA G. (a cura di), *Commentario alla Costituzione*, Bologna-Roma, Zanichelli-Foro Italiano, I, 1979, p. 19 ss.

NAPOLI M., *Contratti e rapporti di lavoro, oggi*, in AA.VV., *Le ragioni del diritto. Scritti in onore di Luigi Mengoni*, tomo II, Milano, Giuffrè, 1995, p. 1057 ss.

NAPOLI M., *Dallo Statuto dei lavoratori allo Statuto dei lavori*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3, 1998, p. 297 ss.

NAPOLI M., *Disciplina del mercato del lavoro ed esigenze formative*, in AA.VV., *Sistema formativo, impresa e occupazione*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane, 1998, p. 52 ss.

NAPOLI M., *Disciplina del mercato del lavoro ed esigenze formative*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 3-4, I, 1997, p. 263 ss.

NAPOLI M., *Le funzioni del sistema dei servizi per l'impiego: il nucleo forte della mediazione tra domanda e offerta di lavoro*, in NAPOLI M., OCCHINO A., CORTI M. (a cura di), *I servizi per l'impiego. Art. 2098, c.c.*, in BUSNELLI F. D. (diretto da), *Il Codice Civile. Commentario*, Milano, Giuffrè, 2010, p. 56 ss.

NAPOLI M., *Riflessioni sul sistema della "dote lavoro" in Lombardia*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, n. 1, 2012, p. 63 ss.

NARDELLI F., *La via tortuosa verso la valorizzazione delle competenze green*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 4, 2022, p. 990 ss.

NARDELLI F., MAZZANTI C., *La sfida ai tradizionali sistemi di classificazione del personale e allo ius variandi lanciata dalla rivoluzione tecnologica e accelerata dalla pandemia*, in *Professionalità studi*, n. 2, vol. IV, 2021, p. 1 ss.

NAVILLI M., *La “buona scuola”: dal precariato all’attuazione e potenziamento dell’autonomia scolastica*, in *Il lavoro nelle Pubbliche Amministrazioni*, fasc. 5-6, 2016, p. 613 ss.

NEFFKE F., NEDELKOSKA L., WIEDERHOLD S., *Skill Mismatch and the Costs of Job Displacement*, in *CESifo Working Paper*, no. 9703, 2022, p. 1 ss.

NEGRI S., PIGNI G., *Il nuovo sistema di inquadramento e classificazione dei lavoratori dell’ipotesi di rinnovo del 5 febbraio 2021*, in *Bollettino speciale ADAPT*, n. 1, 25 febbraio 2021, p. 1 ss.

NICOLETTI P., NOBILI D., *Formazione continua e Responsabilità sociale d’impresa: un’indagine sui Piani formativi dei Fondi paritetici interprofessionali (2018-2020)*, Roma, Inapp Paper, n. 34, 2022.

NOGLER L., *La subordinazione nel d.lgs. n. 81 del 2015: alla ricerca dell’«autorità del punto di vista giuridico»*, in *WP C.S.D.L.E. “Massimo D’Antona”.IT*, n. 267, 2015, p. 1 ss.

NOVELLA M., *Analisi economica e interpretazione nel diritto del lavoro*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 3, I, 2002, p. 311 ss.

NOVELLA M., *Dubbi e osservazioni critiche sul principio di insindacabilità delle scelte economico-organizzative dell’imprenditore*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 4, II, 2004, p. 789 ss.

NÜBLER I., *New technologies: a jobless future or golden age of job creation?*, in *ILO Research Department Working Paper*, no. 13, 2016, p. 1 ss.

NUSSBAUM M. C., *Capabilities, Entitlements and Rights: Supplementation and Critique*, in *Journal of Human Development and Capabilities*, vol. 12, no. 1, 2011, p. 23 ss.

NUSSBAUM M. C., *Women and Human Development: The Capabilities Approach*, Cambridge, Cambridge University Press, 2000.

NUZZO V., *Il nuovo art. 2103 c.c. e la (non più necessaria) equivalenza professionale delle mansioni*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 4, II, 2015, p. 1044 ss.

OCCHINO A., *Congedi parentali, familiari e formativi*, in NAPOLI M., MAGNANI M., BALBONI E. (a cura di), *Congedi parentali, formativi e tempi delle città*, in *Nuove leggi civili commentate*, n. 6, 2001, p. 1258 ss.

OCCHIOCUPO G., *Il sistema della formazione continua e la rete nazionale del lavoro: un quadro d’insieme*, Roma, Fondazione G. Brodolini Working Papers, n. 12, 2016, p. 1 ss.

OECD, *Average annual wages*, OECD Employment and Labour Market Statistics database, 2022.

OECD, *Getting Skills Right: Future-Ready Adult Learning Systems*, Paris, OECD Publishing, 2019.

OECD, *Getting Skills Right: Skills for Jobs Indicators*, Paris, OECD Publishing, 2017.

OECD, *Increasing Adult Learning Participation: Learning from Successful Reforms. Getting Skills Right*, Paris, OECD Publishing, 2020.

OECD, *Individual Learning Accounts. Panacea or Pandora's Box?*, Paris, OECD Publishing, 2019.

OLIVIERI A., *L'assegno di ricollocazione: una nuova condivisione di diritti e doveri*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 2, 2016, p. 272 ss.

OLIVIERI L., *Perché l'assegno di ricollocazione e in generale la condizionalità non funzionano*, in *Bollettino ADAPT*, 24 aprile 2017, p. 1 ss.

ORLANDINI G., *Riflessioni a margine del dibattito sui diritti sociali fondamentali nell'Unione europea*, in *Diritti Lavori Mercati*, n. 1, 2009, p. 65 ss.

PACELLA A., REALFONZO R., TORTORELLA ESPOSITO G., *Flessibilità del lavoro e competitività in Italia*, in *Diritti Lavori Mercati*, n. 1, 2014, p. 57 ss.

PACELLA G., *Il lavoro tramite piattaforma digitale nella giurisprudenza dei Paesi di civil law*, in *Labour & Law Issues*, vol. 5, n. 1, 2019, p. C.15 ss.

PAIS I., PONZELLINI A. M., COMINU S., DELLA ROCCA G., *La qualità del lavoro nella trasformazione digitale*, in PAIS I., PONZELLINI A. M. (a cura di), *Il tassello mancante. L'intervento organizzativo come leva strategica per la transizione tecnologica*, Milano, Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, Quaderni, n. 39, 2021, p. 241 ss.

PALLADINI A., *La mobilità del lavoro in azienda: recenti tendenze giurisprudenziali e contrattazione di prossimità*, in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, n. 3, 2012, p. 200 ss.

PALLINI M., *Anni difficili ... anche per il Law and Economics.*, in *Lavoro Diritti Europa*, n. 2, 2021, p. 1 ss.

PALLINI M., *L'inquadramento, lo ius variandi e le progressioni*, in BOSCATI A. (a cura di), *Il lavoro pubblico. Dalla contrattualizzazione al Governo Draghi*, Rimini, Maggioli, 2021, p. 429 ss.

PALLOTTA R., *Fondo nuove competenze: accordi collettivi e domande entro il 30 giugno*, in *IPSOA. Professionalità Quotidiana*, 15 febbraio 2021.

PALLOTTA R., *Fondo nuove competenze: quali scadenze dopo la proroga al 30 giugno*, in *IPSOA. Professionalità Quotidiana*, 17 febbraio 2021.

PANDOLFO D., *Adattabilità e formazione: le chiavi di volta nel mercato del lavoro digitale*, in DAGNINO E., NESPOLI F., SEGHEZZI F. (a cura di), *La nuova grande trasformazione del lavoro. Lavoro futuro: analisi e proposte dei ricercatori ADAPT*, Bergamo, ADAPT University Press, ADAPT Labour Studies e-Book series, n. 62, 2017, p. 197 ss.

PANTANO F., *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: quadro legale e profili problematici*, Milano, Giuffrè, 2016, p. 85 ss.

PAOLITTO L., *La nuova nozione di equivalenza delle mansioni. La mobilità verso il basso: condizioni e limiti*, in GHERA E., GAROFALO D. (a cura di), *Contratti di lavoro, mansioni e misure di conciliazione vita-lavoro nel Jobs Act 2*, Bari, Cacucci, 2015, p. 173 ss.

PASCUCCI P., *La giusta retribuzione nei contratti di lavoro, oggi*, in AIDLASS, *La retribuzione. Atti del XIX congresso nazionale di diritto del lavoro. Palermo, 17-19 maggio 2018*, Milano, Giuffrè, *Annuario di diritto del lavoro*, n. 54, 2019, p. 59 ss.

PASCUCCI P., *Note critiche sparse a margine del reddito di cittadinanza*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, n. 2, 2020, p. 273 ss.

PASSALACQUA P., *Subordinazione, ascesa della professionalità e declino dell'orario di lavoro*, in *Federalismi.it*, n. 17, 2022, p. 169 ss.

PAUL J.-J., *Le congé individuel de formation dans les trajectoires professionnelles*, in *Formation emploi*, no. 39, 1992, p. 55 ss.

PAUL J.-J., *Structure du marché du travail, formation continue et trajectoires professionnelles : l'exemple du congé individuel de formation*, in COUTROT L., DUBAR C. (eds.), *Cheminements professionnels et mobilités sociales*, Paris, la Documentation française, 1992, p. 143 ss.

PAUL J.-J., *Un droit à géométrie variable*, in *Revue Panoramiques*, no. 19, 1995, p. 56 ss.

PECORARO M., *La mobilità orizzontale nel lavoro pubblico: tra equivalenza formale e sostanziale*, in *Lavoro nelle Pubbliche Amministrazioni*, fasc. 2, 2011, p. 219 ss.

PEDRAZZOLI M., *Art. 12. Fondi per la formazione e l'integrazione del reddito*, in MONTUSCHI L., BELLOCCHI P., DEL PUNTA R., ICHINO P., LISO F., MARESCA A., NOGLER L., PEDRAZZOLI M., ROMEI R., TULLINI P., ZOLI C. (a cura di), *Il nuovo mercato del lavoro. Commentario al d.lgs. 10 settembre 2003, n. 276*, Bologna, Zanichelli, 2004, p. 157 ss.

- PELLIZZARI M., FICHEN A., *A new measure of skill mismatch: theory and evidence from PIAAC*, in *IZA Journal of Labor Economics*, vol. 6, issue 1, 2017, p. 1 ss.
- PENNEL D., *The Great Mismatch*, in *ADAPT Special Bulletin*, n. 5, 2022, p. 1 ss.
- PERA G., *Commento sub art. 10*, in ASSANTI C., PERA G. (a cura di), *Commentario allo Statuto dei diritti dei lavoratori*, Padova, CEDAM, 1972, p. 125 ss.
- PERA G., *Diritto del lavoro*, Padova, CEDAM, 1994.
- PEREZ C., *Avec le Compte Personnel de Formation : l'avènement d'une logique marchande et désintermédiée*, in *Savoirs*, vol. 50, no. 2, 2019, p. 87 ss.
- PEREZ C., *Regard sur quelques expériences étrangères de 'comptes individuels de formation'*, in *Droit Social*, no. 12, 2014, p. 981 ss.
- PERINA L., *La tutela della professionalità nel nuovo art. 2103 del codice civile*, in PICCININI I., PILEGGI A., SORDI P. (a cura di), *La nuova disciplina delle mansioni dopo il Jobs Act*, Roma, Iuridica Edizioni Distribuzioni, 2016, p. 79 ss.
- PERNICIARO G., *L'istruzione e formazione professionale: un quadro (ancora) variegato e frammentato*, in *Italian Papers on Federalism*, n. 3, 2020, p. 1 ss.
- PERO L., *L'inquadramento professionale dei metalmeccanici e i cambiamenti organizzativi di lungo periodo*, in *Economia & Lavoro*, n. 3, 2021, p. 41 ss.
- PERSIANI M., *Contratto di lavoro e organizzazione*, Padova, CEDAM, 1966.
- PERSIANI M., *Diritto del lavoro. Altri saggi 2004-2021*, Bari, Cacucci, 2021.
- PERSIANI M., *Licenziamento per giustificato motivo oggettivo e obbligo di repêchage*, in *Giurisprudenza italiana*, n. 5, 2016, p. 1166 ss.
- PERSIANI M., *Prime osservazioni sulla nuova disciplina delle mansioni e del trasferimento del lavoratore*, in *Il Diritto del Lavoro*, n. 1, 1971, p. 11 ss.
- PERUGINI M. L., *Distributed ledger technologies e sistemi di Blockchain: digital currency, smart contract e altre applicazioni*, Milano, Key, 2018.
- PERULLI A., *Elogio del dovere (tra libertà e riconoscimento)*, in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, n. 4, 2021, p. 357 ss.
- PERULLI A., *I lavoratori delle piattaforme e le collaborazioni etero-organizzate dal committente: una nuova frontiera regolativa per la Gig Economy?*, in *Labor*, n. 3, 2019, p. 313 ss.
- PERULLI A., *I valori del diritto e il diritto come valore. Economia e assiologia nel diritto del lavoro neo-moderno*, in CARUSO B., DEL PUNTA R., TREU T., *Il diritto del lavoro e la grande trasformazione. Valori, attori, regolazione*, Bologna, Il Mulino, 2020, p. 63 ss.
- PERULLI A., *L'idea di diritto del lavoro, oggi*, in *Lavoro e diritto*, n. 1, 2016, p. 17 ss.

PERULLI A., *Modificazioni dell'impresa e rapporti di lavoro: spunti per una riflessione*, in LYON CAEN A., PERULLI A. (a cura di), *Trasformazioni dell'impresa e rapporti di lavoro. Atti del Seminario dottorale internazionale (Venezia, 17-21 giugno 2002)*, Padova, CEDAM, 2004, p. 1 ss.

PERULLI A., *Per una filosofia politica del diritto del lavoro: neo-reubblicanesimo e libertà sociale*, in *Lavoro e diritto*, n. 4, 2020, p. 773 ss.

PERULLI A., SPEZIALE V., *Dieci tesi sul diritto del lavoro*, Bologna, il Mulino, 2022.

PERULLI A., TREU T., *"In tutte le sue forme e applicazioni". Per un nuovo Statuto del lavoro*, Torino, G. Giappichelli, 2022.

PERULLI E., *Il libretto formativo nei contesti aziendali. Valorizzare le competenze in impresa*, in *Osservatorio Isfol*, n. 2, 2011, p. 157 ss.

PERUZZI M., *Il dialogo sociale europeo di fronte alle sfide della digitalizzazione*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 4, 2020, p. 1213 ss.

PESSI R., *Economia e diritto del lavoro*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 2, 2006, p. 433 ss.

PIGLIALARMI G., *La contrattazione sociale territoriale: inquadramento giuridico del fenomeno attraverso l'analisi contrattuale*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 2, 2019, p. 713 ss.

PILEGGI A., *L'assegnazione a mansioni inferiori*, in PICCININI I., PILEGGI A., SORDI P. (a cura di), *La nuova disciplina delle mansioni dopo il Jobs Act*, Roma, Iuridica Edizioni Distribuzioni, 2016, p. 61 ss.

PINTE G., *De réformes en réformes de la formation continue : le tropisme de l'individualisation*, in *Savoirs*, vol. 50, no. 2, 2019, p. 37 ss.

PISANI C., *Dall'equivalenza all'inquadramento: i nuovi limiti ai mutamenti "orizzontali" delle mansioni*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 149, vol. 1, 2016, p. 149 ss.

PISANI C., *Formazione professionale "continua", equivalenza delle mansioni, giustificato motivo oggettivo di licenziamento*, in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, n. 5, 2004, p. 396 ss.

PISANI C., *I nostalgici dell'equivalenza delle mansioni*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT*, n. 310, 2016, pp. 1-30.

PISANI C., *Il repêchage nel licenziamento per motivi oggettivi: la "creazione" si espande al pari dell'incertezza*, in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, n. 4, 2013, p. 186 ss.

- PISANI C., *L'ambito del repêchage alla luce del nuovo art. 2103 cod. civ.*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 3, 2016, p. 537 ss.
- PISANI C., *La modificazione delle mansioni*, Milano, Franco Angeli, 1996.
- PISANI C., *La nuova disciplina del mutamento delle mansioni*, Torino, G. Giappichelli, 2015.
- PISANI C., *Le mansioni promiscue secondo le Sezioni unite: consensi e dissensi*, in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, n. 1-2, 2007, p. 24 ss.
- PISANI C., *Lo jus variandi, la scomparsa dell'equivalenza, il ruolo dell'autonomia collettiva e la centralità della formazione nel nuovo art. 2103*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 6, 2016, p. 1114 ss.
- PISANI C., *Mansioni del lavoratore*, in CAGNASSO O., VALLEBONA A. (a cura di), *Dell'impresa e del lavoro. Artt. 2099-2117*, in GABRIELLI E. (diretto da), *Commentario del codice civile*, vol. II, Torino, UTET, 2013, p. 109 ss.
- PISANI C., *Riforma della mobilità orizzontale e sua immediata applicabilità*, in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, n. 11, 2015, p. 780 ss.
- PISANI C., *Sottrazione totale delle mansioni e prova del danno alla professionalità*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 4, 2021, p. 1178 ss.
- PISANI C., *Tipologie vecchie e nuove di demansionamento e tecniche di tutela*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 2, I, 2018, p. 325 ss.
- PIZZORNO A., REYNERI E., REGINI M., REGALIA I., *Lotte operaie e sindacato: il ciclo 1968-1972 in Italia*, Bologna, Il Mulino, 1978.
- PONGRATZ H. J., *Of crowds and talents: discursive constructions of global online labour*, in *New Technology, Work and Employment*, vol. 33, issue 1, 2018, p. 58 ss.
- PONTE F. V., *Il contratto di ricollocazione nel "jobs act": brevi note critiche*, in *Il Diritto del Mercato del Lavoro*, vol. 17, n. 2, 2015, p. 349 ss.
- PORCHEDDU D., ZOPPO A., *Mercato del lavoro e formazione*, in *Bollettino speciale ADAPT*, n. 1, 25 febbraio 2021, p. 1 ss.
- POSNER R., *A Failure of Capitalism: The Crisis of '08 and the Descent into Depression*, Cambridge, Harvard University Press, 2011.
- POSO V., *Guadagna terreno la tesi dell'invariabilità unilaterale della distribuzione dell'orario di lavoro*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 3, II, 1989, p. 456 ss.
- PRETEROTI A., CAIROLI S., *Il nuovo inquadramento professionale nell'industria metalmeccanica 4.0*, in ZILIO GRANDI G. (a cura di), *Commentario al CCNL Metalmeccanici 5 febbraio 2021*, Torino, G. Giappichelli, 2022, p. 141 ss.

PRODI E., *La proposta di raccomandazione del Consiglio sull'inserimento dei disoccupati di lungo periodo nel mercato del lavoro*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1, 2016, p. 309 ss.

PROIA G., *I Fondi Interprofessionali per la formazione continua: natura, problemi, prospettive*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 2, 2006, p. 470 ss.

PROIA G., *La relazione "offuscata" tra diritti e doveri (nel "diritto del lavoro per una ripresa sostenibile", ma non solo)*, in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, n. 4, 2021, p. 923 ss.

PROSDOCIMI S., *Per una storia della contrattazione collettiva in Italia/119 – CCNL energia e petrolio, un rinnovo in transizione*, in *Bollettino ADAPT*, n. 31, 19 settembre 2022, p. 1 ss.

PUCKETT J., BOUTENKO V., HOTEIT L., POLUNIN K., PERAPECHKA S., STEPANENKO A., LOSHKAREVA E., BIKKULOVA G., *Fixing the Global Skills Mismatch*, Boston Consulting Group report, 2020.

QUINTINI G., *Right for the Job: Over-Qualified or Under-Skilled?*, Paris, OECD Publishing, OECD Social, Employment and Migration Working Papers, no. 120, 2011.

RACCHI L., *Collaborazioni coordinate e continuative e disciplina delle mansioni*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, n. 29, 2015, p. 1774 ss.

RADEMOLI A., *Prospettive operative di evoluzione del mercato del lavoro: riflessioni contro un fatalismo delle dinamiche occupazionali*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3, 2014, p. 813 ss.

RAFFI A., *Danni alla professionalità e perdita di chances*, in PEDRAZZOLI M. (a cura di), *Danno biologico e oltre. La risarcibilità dei pregiudizi alla persona del lavoratore*, Torino, G. Giappichelli, 1995, p. 59 ss.

RAVELLI F., *Condizionalità e "merito" nel sistema di sicurezza sociale italiano*, in ALESSI C., BARBERA M., GUAGLIANONE L. (a cura di), *Impresa, lavoro e non lavoro nell'economia digitale*, Bari, Cacucci, 2019, p. 825 ss.

RECCHIA G. A., *Il ruolo dell'autonomia collettiva*, in GHERA E., GAROFALO D. (a cura di), *Contratti di lavoro, mansioni e misure di conciliazione vita-lavoro nel Jobs Act 2*, Bari, Cacucci, 2015, p. 117 ss.

RECCHIA G. A., *Il sindacato confederale dal lavoro al mercato e la ricerca del collettivo "sommerso"*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3, 2021, p. 640 ss.

RECCHIA G. A., *Lo ius variandi tra tutela della professionalità e rigore formale*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 4 - RGL Giurisprudenza online, n. 12, 2021, p. 2 ss.

RENGA S., *La protezione sociale e il lavoro che manca*, in ALESSI C., BARBERA M., GUAGLIANONE L. (a cura di), *Impresa, lavoro e non lavoro nell'economia digitale*, Bari, Cacucci, 2019, p. 763 ss.

RENGA S., *La tutela del reddito: chiave di volta per il lavoro sostenibile*, in AIDLASS, *Il Diritto del lavoro per una ripresa sostenibile. Atti del XX Congresso Nazionale AIDLASS. Taranto 28-29-30 ottobre 2021*, Piacenza, La Tribuna, 2022, *Annuario di diritto del lavoro*, n. 57, p. 245 ss.

RENKEMA A., *Individual learning accounts: a strategy for lifelong learning?*, in *Journal of Workplace Learning*, vol. 18, no. 6, 2006, p. 384 ss.

RENZI S., *Obbligo di repêchage per mansioni inferiori: sussiste solo limitatamente a quelle rientranti nel bagaglio professionale del lavoratore licenziando*, in *Labor*, 18 gennaio 2020.

RESCE M., VITOLO M., *Fondi interprofessionali per le aziende e il lavoro del futuro: quale formazione 4.0?*, in *Professionalità Studi*, n. 1, vol. II, 2017, p. 51 ss.

RICCI G., *I diritti sociali fra politiche di austerità*, in *Diritti Lavori Mercati*, n. 1, 2016, p. 65 ss.

RICCI M., *Commento all'art. 10*, in GIUGNI G. (diretto da), *Lo Statuto dei Lavoratori. Commentario*, Milano, Giuffrè, 1979, p. 126 ss.

RICCOBONO A., *Ancora sull'equivalenza delle mansioni nel lavoro pubblico e privato: interferenze reciproche e circolazione dei modelli regolativi nella più recente evoluzione normativa*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 6, 2014, p. 1341 ss.

RICCOBONO A., *Ordinamento professionale e mutamento di mansioni nel lavoro pubblico e privato: uno sguardo d'insieme*, in *Il lavoro nelle Pubbliche Amministrazioni*, fasc. 4, 2021, p. 713 ss.

RIFKIN J., *The End of Work: The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era*, New York, G.P. Putnam's Sons, 1995.

RIVERSO R., *Il demansionamento del danno in re ipsa al danno da mortificazione della personalità morale del lavoratore*, in *il Lavoro nella giurisprudenza*, n. 5, 2013, p. 461 ss.

RIZZOTTI S., *Formazione aziendale: il fondo MetApprendo*, in *Bollettino ADAPT*, n. 36, 18 ottobre 2021, p. 1 ss.

ROCELLA M., *Formazione, occupabilità e occupazione nell'Europa comunitaria*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 113, vol. 1, 2007, p. 187 ss.

ROCCO G., *PA e pubblico impiego: i drivers della riforma nel Patto per l'innovazione*, in *IPSOA. Professionalità Quotidiana*, 11 marzo 2021.

ROJO TORRECILLA E., *L'applicazione della (futura?) direttiva europea sui salari minimi in Spagna. Riflessioni generali*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 2, 2021, p. 346 ss.

ROMAGNOLI U., *Art 10*, in GHEZZI G., MANCINI G. F., MONTUSCHI L., ROMAGNOLI U., *Statuto dei diritti dei lavoratori. Art. 1-13*, in SCIALOJA A., BRANCA G. (a cura di), *Commentario del Codice del Lavoro*, Bologna-Roma, Zanichelli-II Foro Italiano, 1979, p. 198 ss.

ROMAGNOLI U., *Art 13*, in GHEZZI G., MANCINI G. F., MONTUSCHI L., ROMAGNOLI U., *Statuto dei diritti dei lavoratori. Art. 1-13*, in SCIALOJA A., BRANCA G. (a cura di), *Commentario del Codice del Lavoro*, Bologna-Roma, Zanichelli-II Foro Italiano, 1979, p. 235 ss.

ROMAGNOLI U., *Divagazioni sul rapporto tra economia e diritto del lavoro*, in *Lavoro e diritto*, n. 3, 2005, p. 527 ss.

ROMAGNOLI U., *Il Diritto del secolo e poi?*, in *Diritti Lavori Mercati*, n. 2, 1999, p. 234 ss.

ROMAGNOLI U., *Il patto per il lavoro: quale lavoro?*, in *Lavoro e diritto*, n. 3, 1997, p. 455 ss.

ROMAGNOLI U., *Le "150 ore": un programma per l'Università*, in *il Mulino*, n. 1, 1974, p. 145 ss.

ROMEI R., *Il futuro del diritto del lavoro: una riflessione sul libro "A Purposive Approach to Labour Law" di Guy Davidov*, in *Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro*, fasc. 1, 2019, p. 179 ss.

ROMEI R., *La modifica unilaterale delle mansioni*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 2, I, 2018, p. 233 ss.

ROMEI R., *Natura e struttura dell'obbligo di repêchage*, in PERULLI A. (a cura di), *Il licenziamento per giustificato motivo oggettivo*, Torino, G. Giappichelli, 2017, p. 97 ss.

ROMEO C., *Applicabilità al pubblico impiego dell'art. 2113 c.c. Il caso della rinuncia alla qualifica*, in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, n. 3, 2019, p. 597 ss.

ROSTAN M., *Il dottorato di ricerca e il mercato del lavoro: problemi e opportunità*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1, 2014, p. 65 ss.

ROTA A., *Rapporto di lavoro e big data analytics: profili critici e risposte possibili*, in *Labour & Law Issues*, vol. 3, n. 1, 2017, p. I.32 ss.

ROTA A., *Sull'Accordo quadro europeo in tema di digitalizzazione del lavoro*, in *Labour & Law Issues*, vol. 6, n. 2, 2020, p. C.23 ss.

RUEDA RODRÍGUEZ A. E., *Condiciones laborales en la Unión Europea: Directiva (UE) 2019/1152*, in *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, n. 31, 2020, p. 219 ss.

RUELLO A., *Démarrage encourageant pour l'application mon compte formation*, in *Les Echos*, 20 décembre 2019.

RUSCIANO M., *Il lavoro come diritto: servizi per l'impiego e decentramento amministrativo*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, suppl. n. 3, I, 1999, p. 25 ss.

RUSCIANO M., *Sul metodo delle riforme del Diritto del lavoro*, in *Diritti Lavori Mercati*, n. 2, 2018, p. 199 ss.

RUSSO A., SALOMONE R., TIRABOSCHI M., *Invecchiamento della popolazione, lavoratori "anziani" e politiche del lavoro: riflessioni sul caso italiano*, in *ADAPT Working Paper*, n. 7, 2002, p. 1 ss.

RUSSO A., *Verso un diritto delle risorse umane: riforma Biagi e tecniche di fidelizzazione del personale*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1, 2004, p. 113 ss.

RUSTICO L., TIRABOSCHI M., *Le prospettive occupazionali della green economy tra mito e realtà*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 4, 2010, p. 931 ss.

SAFFIOTI M. T., *I Fondi Interprofessionali per la formazione continua tra Stato, Regioni e normativa comunitaria*, in *Il Diritto del Lavoro*, n. 3, 2005, p. 283 ss.

SALENTO A., *Digitalizzazione delle imprese e trasformazione delle competenze. Quadro analitico e riscontri empirici*, in *Labor*, n. 2, 2019, p. 131 ss.

SALENTO A., *Industria 4.0, imprese, lavoro. Problemi interpretative e prospettive*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 2, I, 2017, p. 175 ss.

SALIMBENI M. T., *Una proposta di disarticolazione dell'obbligo di repêchage*, in ESPOSITO M., LUCIANI V., ZOPPOLI A. (a cura di), *Mezzo secolo dallo Statuto dei lavoratori Politiche del diritto e cultura giuridica II*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane, Quaderni della Rivista Diritti Lavori Mercati, n. 10, 2021, p. 143 ss.

SALOMONE R., *Le prestazioni di politica attiva del lavoro al tempo del Jobs Act*, in *Lavoro e diritto*, n. 2, 2016, p. 281 ss.

SALVAGNI M., *Il licenziamento per giustificato motivo oggettivo e l'obbligo di repêchage anche in mansioni inferiori nell'interpretazione dottrinale e giurisprudenziale prima e dopo il Jobs Act*, in *Lavoro e Previdenza Oggi*, n. 5-6, 2017, p. 228 ss.

SALVAGNI M., *Jobs act e licenziamento per g.m.o.: obblighi formativi, repêchage e quantificazione dell'indennizzo in funzione dissuasiva*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 4, II, 2020, p. 623 ss.

SANTAGATA R., *I licenziamenti in Germania: presupposti di legittimità*, in ZUCARO R. (a cura di), *I licenziamenti in Italia e Germania. Prime riflessioni post-riforma Fornero*, Bergamo, ADAPT University Press, ADAPT Labour Studies e-Book series, n. 17, 2013, p. 39 ss.

SANTORO PASSARELLI G., *Diritto dei lavori. Diritto sindacale e rapporti di lavoro*, Torino, G. Giappichelli, 2013.

SANTUCCI R., *La formazione nel patto per il lavoro del 24 settembre 1996*, in ZOPPOLI L. (a cura di), *Sistema formativo, impresa e occupazione*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane, 1998, p. 137 ss.

SANTUCCI R., *La povertà del lavoro e le tecniche normative di contrasto*, in *Lavoro Diritti Europa*, n. 1, 2022, p. 1 ss.

SARACCHINI J., *Il programma GOL: un nuovo sistema per supportare le transizioni occupazionali*, in *Nuova Professionalità*, n. 5, 2021, p. 50 ss.

SARTORI A., *Decreto legislativo 14 settembre 2015, n. 150*, in DEL PUNTA R., SCARPELLI F. (a cura di), *Codice commentato del lavoro*, Milano, Wolters Kluwer, 2020, p. 3030 ss.

SARTORI A., *La condizionalità tra coercizione ed empowerment del disoccupato*, in *Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro*, fasc. 4, 2022, p. 735 ss.

SARTORI A., *Le sfide dei mercati transizionali del lavoro: qualche riflessione*, in AIDLASS, *Persona e lavoro tra tutele e mercato. Atti delle giornate di studio di diritto del lavoro. Udine, 13-14 giugno 2019*, Milano, Giuffrè, Annuario di diritto del lavoro, n. 55, 2020, p. 355 ss.

SARTORI A., *Mansioni e inquadramenti: il ruolo della contrattazione collettiva prima e dopo il Jobs Act*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 6, 2015, p. 1356 ss.

SARTORI A., *Transizioni occupazionali e fragilità lavorative: il difficile compito per il diritto del lavoro post-pandemico*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 4, 2021, p. 967 ss.

SATERIALE G., *Ripensare la contrattazione*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3, 2017, p. 710 ss.

SCAGLIARINI S., *La formazione professionale tra Stato e Regioni: alcuni importanti chiarimenti*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3, 2005, p. 821 ss.

SCHIMD G., *Full Employment in Europe, Managing Labour Markets Transitions and Risks*, Cheltenham, Edward Elgar, 2008.

SCHMID G., GAZIER B. (eds.), *The Dynamics of Full Employment. Social Integration through Transitional Labour Markets*, Cheltenham, Edward Elgar, 2002.

SCHMID G., *Il lavoro non standard. Riflessioni nell'ottica dei mercati transizionali del lavoro*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1, 2011, p. 1 ss.

SCHMID G., *Is Full Employment Still Possible? Transitional Labour Markets as a New Strategy of Labour Market Policy*, in *Economic and Industrial Democracy*, vol. 16, issue 3, 1995, p. 429 ss.

SCHMID G., *Sharing Risks of Labour Market Transitions: Towards a System of Employment Insurance*, in *British Journal of Industrial Relations*, vol. 53, no. 1, 2015, p. 70 ss.

SCHMID G., *Transitional Labour Markets: Theoretical Foundations and Policy Strategies*, in VERNENGO M., PEREZ CALDENTEY E., ROSSER JR B. J. (eds.), *The New Palgrave Dictionary of Economics*, Living Edition, London, Palgrave Macmillan, 2017, p. 1 ss.

SCHUETZE H., *Individual Learning Accounts and other models of financing lifelong learning*, in *International Journal of Lifelong Education*, vol. 26, no. 1, 2007, p. 5 ss.

SCHWAB K., *The Fourth Industrial Revolution*, Geneva, World Economic Forum, 2016.

SCIARRA S., *Flessibilità e politiche attive del lavoro: note critiche sulla riforma Monti-Fornero*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, n. 139, vol. 3, 2013, p. 471 ss.

SCOGNAMIGLIO R., *Diritto del lavoro*, Napoli, Jovene, 1990.

SCOGNAMIGLIO R., *Voce Lavoro, disciplina costituzionale*, Roma, Enciclopedia Giuridica Treccani, vol. XVIII, 1990.

SCUOTTO B., *La formazione nell'era dell'innovazione continua e il modello Fondimpresa*, in *Professionalità Studi*, n. 1, vol. II, 2017, p. 78 ss.

SEGHEZZI F., *Lavoro e relazioni industriali nell'Industry 4.0*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1, 2016, p. 178 ss.

SEGHEZZI F., TIRABOSCHI M., *Metalmeccanici, un'intesa che apre la strada alla quarta rivoluzione industriale*, in *Bollettino speciale ADAPT*, n. 12, 29 novembre 2016, p. 1 ss.

SEN A. K., *Commodities and Capabilities*, Amsterdam, North-Holland, 1985.

SEN A. K., *The Idea of Justice*, London, Penguin Group, 2009.

SENATORI I., *The European Framework Agreement on Digitalisation: a Whiter Shade of Pale?*. In *Italian Labour Law E-Journal*, vol. 13, no. 2, 2020, p. 159 ss.

SGOBBI F., *La polarizzazione del lavoro nell'era digitale: un'analisi empirica del caso italiano*, in ALESSI C., BARBERA M., GUAGLIANONE L. (a cura di), *Impresa, lavoro e non lavoro nell'economia digitale*, Bari, Cacucci, 2019, p. 251 ss.

SHARMA C., MISHRA R. K., *Imports, technology, and employment: Job creation or creative destruction*, in *Managerial and Decision Economics*, 2022, p. 1 ss.

SIGNORELLI M., *L'evoluzione giurisprudenziale del danno da demansionamento: una ricostruzione sistematica*, in *Responsabilità civile e previdenza*, n. 5, 2018, p. 1494 ss.

SIGNORINI E., *Il diritto del lavoro nell'economia digitale*, Torino, G. Giappichelli, 2018.

SIMONCINI G. R., *L'incidenza della rivoluzione digitale nella formazione dei lavoratori*, in *il Lavoro nella giurisprudenza*, n. 1, 2018, p. 39 ss.

SIMONCINI G. R., *La sfida della certificazione delle competenze nella rivoluzione digitale*, in ALESSI C., BARBERA M., GUAGLIANONE L. (a cura di), *Impresa, lavoro e non lavoro nell'economia digitale*, Bari, Cacucci, 2019, p. 883 ss.

SIMONCINI G. R., *Occupabilità e produttività del lavoro: il nodo della certificazione delle competenze*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3, 2017, p. 687 ss.

SITZIA A., *La (in)certeza del diritto nel jobs act all'italiana: mansioni e volontà individuale assistita*, in *il Lavoro nella giurisprudenza*, n. 10, 2016, p. 845 ss.

SMILARI A., *Italian labour market activation: blockchain and new policies*, in *Federalismi.it*, focus LPT, 29 giugno 2022, p. 1 ss.

SMIT S., TACKE T., LUND S., MANYIKA J., THIEL L. (eds.), *The future of work in Europe: Automation, workforce transitions, and the shifting geography of employment*, New York, McKinsey Global Publishing, McKinsey Global Institute Discussion paper, 2020.

SORDI P., *Il nuovo art. 2103 e il licenziamento per giustificato motivo oggettivo*, in I. PICCININI, A. PILEGGI, P. SORDI (a cura di), *La nuova disciplina delle mansioni dopo il Jobs Act*, Roma, Iuridica Edizioni Distribuzioni, 2016, p. 127 ss.

SPATTINI S., TIRABOSCHI M., *La crescita patologica del numero dei contratti collettivi nazionali tra narrazione e realtà*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3, 2022, p. 934 ss.

SPENCER D. A., *Fear and hope in an age of mass automation: debating the future of work*, in *New Technology, Work and Employment*, vol. 33, no. 1, 2018, p. 1 ss.

SPEZIALE V., *Il giustificato motivo oggettivo: extrema ratio o "normale" licenziamento economico?*, in PERULLI A. (a cura di), *Il licenziamento per giustificato*

motivo oggettivo: giurisprudenza e dottrina a confronto, Torino, G. Giappichelli, 2017, p. 119 ss.

SPEZIALE V., *La mutazione genetica del diritto del lavoro*, in IADICICCO M. P., NUZZO V. (a cura di), *Le riforme del diritto del lavoro: politiche e tecniche normative*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane, Quaderni della Rivista Diritti Lavori Mercati, n. 2, 2016, p. 33 ss.

SPEZIALE V., *La trasformazione del diritto del lavoro*, in *Lavoro e diritto*, n. 4, 2016, p. 719 ss.

SPEZIALE V., *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 C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT*, n. 233, 2014, p. 1 ss.

SPINELLI C., *Il lavoro a distanza nella quarta rivoluzione industriale*, in ALESSI C., BARBERA M., GUAGLIANONE L. (a cura di), *Impresa, lavoro e non lavoro nell'economia digitale*, Bari, Cacucci, 2019, p. 91 ss.

SPINELLI C., *Tecnologie digitali e lavoro agile*, Bari, Cacucci, 2018.

SQUEGLIA M., *Contribuzione dei fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua e ricorso all'articolo 6, comma 2, decreto legge n. 78/2010*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 2, 2012, p. 544 ss.

SQUEGLIA M., *La natura "polimorfa" del nuovo contratto di espansione: la risposta legislativa alla trasformazione digitale e all'Industria 4.0*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 3, 2020, p. 589 ss.

STAGLIANÒ R., *Al posto tuo. Così web e robot ci stanno rubando il lavoro*, Torino, Einaudi, 2016.

STIGLITZ J. E., *The Great Divide*, New York, W.W. Norton & Company, 2015.

SUPIOT A., *Beyond Employment. Changes in Work and the Future of Labour Law in Europe*, Oxford, Oxford University Press, 2001.

SUPIOT A., *Du bon usage des lois en matière d'emploi*, in *Droit Social*, no. 3, 1997, p. 229 ss.

SUPPIEJ G., *Il rapporto di lavoro*, Padova, CEDAM, 1982.

SUSSKIND R., SUSSKIND D., *The Future of the Professions: How Technology Will Transform the Work of Human Experts*, Oxford, Oxford University Press, 2015.

SUWA Y., *Innovazione tecnologica, diritto del lavoro e garanzie sociali: dal « lavoro » alla « carriera » come forma di proprietà*, in BIAGI M., SUWA Y. (a cura di), *Il diritto dei disoccupati. Studi in onore di Koichiro Yamaguchi*, Milano, Giuffrè, 1996, p. 409 ss.

SZAROTA Z., *Despite - on Individual Learning Experiences in the Retrospective Accounts of Adults*, in *e-mentor*, issue 5, 2019, p. 62 ss.

TAGLIAVINI S., *Una proposta di riforma del sistema di inquadramento: verso un sistema fondato sulle competenze*, in *Professionalità Studi*, n. 1, vol. II, 2018, p. 145 ss.

TALARICO M., *Autonomia collettiva e formazione professionale: il Fondo nuove competenze quale nuovo strumento di politica attiva*, in CIUCCIOVINO S., GAROFALO D., SARTORI A., TIRABOSCHI M., TROJSI A., ZOPPOLI L. (a cura di), *Flexicurity e mercati transizionali del lavoro. Una nuova stagione per il diritto del mercato del lavoro?*, Bergamo, ADAPT University Press, 2021, p. 336 ss.

TAMPIERI A., *L'accordo individuale di dequalificazione*, in *Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro*, fasc. 1, 2016, p. 107 ss.

TAMPIERI A., *L'equivalenza formale delle mansioni dal lavoro pubblico al lavoro privato*, in *Lavoro nelle Pubbliche Amministrazioni*, fasc. 1, 2018, p. 20 ss.

TANI L., *L'obbligo di formazione*, in ZILIO GRANDI G., GRAMANO E. (a cura di), *La disciplina delle mansioni prima e dopo il Jobs Act: quadro legale e profili problematici*, Milano, Giuffrè, 2016, p. 133 ss.

TANZARELLA E., *Diritto allo studio universitario e studenti lavoratori*, in *Rassegna di Diritto Civile*, n. 1, 1994, p. 157 ss.

TASCHINI L., *I diritti sociali al tempo della condizionalità*, Torino, G. Giappichelli, 2019.

TERENZIO E. M., *Gli (inevitabili) problemi applicativi della sopravvenuta abrogazione del criterio dell'equivalenza delle mansioni*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 3, II, 2016, p. 404 ss.

TESSAROLI L., *Riforma dei servizi per il lavoro: assegno di ricollocazione*, in AA.VV., *Libro dell'anno del diritto 2016*, Roma, Istituto della Enciclopedia italiana, 2016.

TESSAROLI L., *Verso la certificazione delle competenze*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, n. 2, 2014, p. 233 ss.

THÉRY M., VÉRO J., *La formation en entreprise: un droit individuel garanti collectivement*, in *Esprit*, no. 378(10), 2011, p. 123 ss.

THURSFIELD D., SMITH V., HOLDEN R., HAMBLETT J., *Individual learning accounts: Honourable intentions, ignoble utility?*, in *Research in Post-Compulsory Education*, vol. 7, no. 2, 2002, p. 133 ss.

TIRABOSCHI M., *Certificazione competenze: un castello di carta*, in BURATTI U., CASANO L., PETRUZZO L., *Certificazione delle competenze. Prime riflessioni sul decreto*

legislativo 16 gennaio 2013, n. 13, Bergamo, ADAPT University Press, ADAPT Labour Studies e-Book series, n. 6, 2013, p. 1 ss.

TIRABOSCHI M., *Jobs Act e ricollocazione dei lavoratori*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1, 2016, p. 119 ss.

TIRABOSCHI M., *Mercati, regole, valori*, in AIDLASS, *Persona e lavoro tra tutele e mercato. Atti delle giornate di studio di diritto del lavoro. Udine, 13-14 giugno 2019*, Milano, Giuffrè, Annuario di diritto del lavoro, n. 55, 2020, p. 99 ss.

TIRABOSCHI M., *Mercato del lavoro: apprendimento e certificazione delle competenze*, in *Guida al lavoro*, n. 5, 2013, p. 22 ss.

TIRABOSCHI M., *Persona e lavoro tra tutele e mercato. Per una nuova ontologia del lavoro nel discorso giuslavoristico*, Bergamo, ADAPT University Press, 2019.

TIRABOSCHI M., *Prima lettura del d.lgs. n. 81/2015 recante la disciplina organica dei contratti di lavoro*, Bergamo, ADAPT University Press, ADAPT Labour Studies e-Book series, n. 45, 2015.

TIRABOSCHI M., SEGHEZZI F., ARMAROLI I., *Il patto della fabbrica, note sul rinnovo dei metalmeccanici*, in *Guida al Lavoro*, n. 49, 2016, p. 12 ss.

TIRABOSCHI M., SEGHEZZI F., *Il Piano nazionale Industria 4.0: una lettura lavoristica*, in *Labour & Law Issues*, vol. 2, no. 2, 2016, p. 1.9 ss.

TIRABOSCHI M., *Tra due crisi: tendenze di un decennio di contrattazione*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1, 2021, p. 143 ss.

TIRABOSCHI M., *Una regolazione agile per il lavoro che cambia*, in DAGNINO E., NESPOLI F., SEGHEZZI F., *La nuova grande trasformazione del lavoro. Lavoro futuro: analisi e proposte dei ricercatori ADAPT*, Bergamo, ADAPT University Press, 2017, p. 7 ss.

TIRABOSCHI P., *Contratto di inserimento, Fondi Interprofessionali, disciplina degli aiuti di Stato*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1, 2004, p. 77 ss.

TOMASSETTI P., *Competenze e formazione nei sistemi d'inquadramento di nuova generazione*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 2, I, 2022, p. 191 ss.

TOMASSETTI P., *Conversione ecologica degli ambienti di lavoro, sindacato e salari*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 2, 2015, p. 363 ss.

TOMASSETTI P., *Dalle mansioni alla professionalità? Una mappatura della contrattazione collettiva in materia di classificazione e inquadramento del personale*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 4, 2019, p. 1149 ss.

TOMASSETTI P., *From Treadmill of Production to Just Transition and Beyond*, in *European Journal of Industrial Relations*, vol. 26, issue 4, 2020, p. 439 ss.

TORELLI F., *I congedi formativi ed il diritto alla formazione continua e permanente*, in DEL PUNTA R., GOTTARDI D., *I nuovi congedi. Commento alla legge 8 marzo 2000, n. 53 aggiornato con il T.U. per la tutela della maternità e paternità*, Milano, Il Sole24ore, 2001, p. 253 ss.

TORELLI F., *Lo sviluppo della formazione continua in Italia*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 2, 2000, p. 193 ss.

TORSELLO L., *Lo ius variandi verticale ascendente nella giurisprudenza*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 6, 2020, p. 1541 ss.

TOURRES C., *Un "conto personale di attività" per il lavoratore del futuro: il caso francese*, in *Bollettino ADAPT*, n. 2, 26 gennaio 2016, p. 1 ss.

TREU T. (a cura di), *Commentario al contratto collettivo dei metalmeccanici*, Torino, G. Giappichelli, 2022.

TREU T., *Commento art. 35, comma I*, in BRANCA G. (a cura di), *Commentario della Costituzione*, Bologna-Roma, Zanichelli-II Foro Italiano, I, 1979, p. 4 ss.

TREU T., *Diritto e politiche del lavoro tra due crisi*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 2, 2020, p. 235 ss.

TREU T., *Flexicurity e oltre*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona" .INT*, n. 135, 2017, p. 1 ss.

TREU T., *Il patto sul lavoro di Milano: un modello di concertazione in stile europeo*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 2, 2000, p. 123 ss.

TREU T., *Intesa unitaria per il rinnovo del contratto dei metalmeccanici*, in *Guida al Lavoro*, n. 49, 2016, p. 20 ss.

TREU T., *La digitalizzazione del lavoro: proposte europee e piste di ricerca*, in *Federalismi.it*, n. 9, 2022, p. 190 ss.

TREU T., MICHETTI P., *PNRR e rinnovamento delle amministrazioni pubbliche*, in *WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT*, n. 466, 2023, p. 1 ss.

TREU T., *Nuova professionalità e futuro modello del sistema di relazioni industriali*, in GALATINO L. (a cura di), *Innovazione tecnologica e professionalità del lavoratore. Atti del convegno tenutosi a Modena il 6 marzo 1986*, Padova, CEDAM, 1987, p. 15 ss.

TREU T., *Patto per il lavoro, contrattazione collettiva e PNRR*, in *Diritti Lavori Mercati*, n. 1, 2022, p. 19 ss.

TREU T., *Una seconda fase della flexicurity per l'occupabilità*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3, 2017, p. 597 ss.

TRONTI L., *Capitale umano e nuova economia. Riorganizzazione dei sistemi formativi e sviluppo dei mercati delle conoscenze*, in *Diritti Lavori Mercati*, n. 1, 2003, p. 53 ss.

TRONTI L., *Economia della conoscenza, innovazione organizzativa e partecipazione cognitiva: un nuovo modo di lavorare*, in *Economia & Lavoro*, n. 3, 2015, p. 7 ss.

TULLINI P., *Digitalizzazione dell'economia e frammentazione dell'occupazione. Il lavoro instabile, discontinuo, informale: tendenze in atto e proposte d'intervento*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 4, I, 2016, p. 748 ss.

TULLINI P., *Economia digitale e lavoro non-standard*, in *Labour & Law Issues*, vol. 2, n. 2, 2016, p. 1 ss.

TULLINI P., *La digitalizzazione del lavoro, la produzione intelligente e il controllo tecnologico nell'impresa*, in TULLINI P. (a cura di), *Web e lavoro. Profili evolutivi e di tutela*, Torino, G. Giappichelli, 2017, p. 3 ss.

TULLINI P., *La formazione per la sicurezza sul lavoro*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, n. 1, 2017, p. 75 ss.

TULLINI P., *La questione del potere nell'impresa. Una retrospettiva lunga mezzo secolo*, in *Lavoro e diritto*, n. 3-4, 2021, p. 429 ss.

TURRIN M., *Innovazione organizzativa e politiche formative nell'amministrazione digitale*, in *Lavoro Diritti Europa*, n. 1, 2022, p. 1 ss.

TURSI A., *Il "decreto trasparenza": profili sistematici e problematici*, in *Lavoro Diritti Europa*, n. 3, 2022, p. 1 ss.

TURSI A., *La metamorfosi del tempo di lavoro*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 2, 2022, p. 464 ss.

TURSI A., *Nuova disciplina delle mansioni con effetti preterintenzionali*, in *IPSOA. Professionalità Quotidiana*, 9 luglio 2016.

UNIONCAMERE, ANPAL, SISTEMA INFORMATIVO EXCELSIOR, *Le competenze green. Analisi della domanda di competenze legate alla green economy nelle imprese, indagine 2021*, Roma, Rapporto Unioncamere, 2021.

UNIONCAMERE, ANPAL, SISTEMA INFORMATIVO EXCELSIOR, *Le competenze digitali. Analisi della domanda di competenze digitali nelle imprese, indagine 2021*, Roma, Rapporto Unioncamere, 2021.

UNIONCAMERE, ANPAL, SISTEMA INFORMATIVO EXCELSIOR, *Previsioni dei fabbisogni occupazionali e professionali in Italia a medio termine (2022-2026). Scenari per l'orientamento e la programmazione della formazione*, Roma, Rapporto Unioncamere, 2022.

UNIONCAMERE, ANPAL, SISTEMA INFORMATIVO EXCELSIOR, *Previsioni dei fabbisogni occupazionali e professionali in Italia a medio termine (2023-2027). Scenari per l'orientamento e la programmazione della formazione*, Roma, Rapporto Unioncamere, 2022.

VALENDUC G., VENDRAMIN P., *Digitalisation, between disruption and evolution*, in *Transfer*, vol. 23, no. 2, 2017, p. 121 ss.

VALENDUC G., VENDRAMIN P., *Work in the digital economy*, in *ETUI Working Papers*, no. 3, 2016, p. 1 ss.

VALENTE L., *Assegno di ricollocazione*, in *Enciclopedia Treccani, Diritto on line*, 2016.

VALENTE L., *Assegno di ricollocazione*, in *Il Giuslavorista*, 5 febbraio 2021, p. 1 ss.

VALENTE L., *Gli attori del mercato del lavoro in rapporto diretto con imprese e lavoratori*, in *Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro*, fasc. 4, 2022, p. 633 ss.

VALENTE L., *Il collegamento tra politiche attive e politiche passive per combattere la spesa pubblica inefficiente: il ruolo chiave del meccanismo di condizionalità e della nozione di offerta congrua*, in *AIDLASS, Il Diritto del lavoro per una ripresa sostenibile. Atti del XX Congresso Nazionale AIDLASS. Taranto 28-29-30 ottobre 2021*, Piacenza, La Tribuna, Annuario di diritto del lavoro, n. 57, 2022, p. 477 ss.

VALENTE L., *Il contratto di ricollocazione*, in *GHERA E., GAROFALO D., Le tutele per i licenziamenti e per la disoccupazione involontaria nel Jobs Act 2*, Bari, Cacucci, 2015, p. 329 ss.

VALENTE L., *Il contratto e l'assegno di ricollocazione*, in *CALCATERRA L. (a cura di), La somministrazione di lavoro. Problemi e prospettive tra diritto nazionale e diritto dell'Unione Europea dopo il d.lgs. 81/2015*, Milano, Giuffrè, 2016.

VALENTE L., *Jobs act e contratto di ricollocazione*, in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, n. 12, 2014, p. 856 ss.

VALENTE L., *La riforma dei servizi per il mercato del lavoro. Il nuovo quadro della legislazione italiana dopo il D. lgs 14 settembre 2015, n. 150*, Milano, Giuffrè, 2016.

VALENTE L., *Politiche attive del lavoro troppo lente per fare Gol*, in *Lavoce.info*, 8 gennaio 2021.

VALENTE L., *Transizioni occupazionali, politiche attive del lavoro e ruolo del sindacato nell'era del Governo Draghi*, in *Bollettino ADAPT*, n. 7, 21 febbraio 2022, p. 1 ss.

VALENTI C., *A skill-based approach to labour law in the European Digital Strategy*, in *Ianus*, n. 24, 2021, p. 133 ss.

VALENTI C., *Il ruolo delle private e permissioned DLT nella semplificazione delle procedure di Job Placement and Career Service: per un rafforzamento dell'occupabilità giovanile*, in CIUCCIOVINO S., TOSCANO A., FAIOLI M. (a cura di), *Blockchain, politiche pubbliche, regole. Dalle semplificazioni amministrative alla digitalizzazione*, in *Federalismi.it*, n. 1, 2021, p. 183 ss.

VALENTI C., *La "messa a disposizione" del lavoratore oltre il normale orario di lavoro: quando la formazione obbligatoria deve essere remunerata*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1, 2022, p. 362 ss.

VALENTI C., *La nuova disciplina delle mansioni: una lettura in ottica di work-life balance*, in GAETA L. (a cura di), *La famiglia nel prisma giuslavoristico: valori, rapporti, tutele*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane, 2022, p. 85 ss.

VALENTI C., *La rilevanza delle competenze professionali della forza lavoro nella transizione digitale europea*, in *Papers di Diritto Europeo*, n. 1, 2021, p. 139 ss.

VALENTI C., *La tutela della professionalità nel mercato del lavoro che cambia*, in *Lavoro e diritto*, n. 1, 2021, p. 131 ss.

VALENTI C., *La valorizzazione della professionalità nel post-pandemia: nuove opportunità*, in *Lavoro Diritti Europa*, n. 3, 2021, p. 1 ss.

VALENTI C., *The automation of the labour market between digital innovation, skill mismatch, and lifelong learning*, in PRIETO C. S. (coord.), *Nuevas tecnologías y Trabajo Sostenible*, Murcia, Laborum Ediciones, 2020, p. 69 ss.

VALENTI C., *The growing relevance of upskilling and reskilling interventions in countering the negative externalities arising from the digital transition*, in *Professionalità Studi*, n. 4, vol. IV, 2021, p. 97 ss.

VALENTI C., *The individual right to continuous training of workers: an analysis of best practices in the international framework*, in *Labour & Law Issues*, vol. 7, n. 1, 2021, p. C.54 ss.

VALLEBONA A., *Dubbi di costituzionalità per la nuova disciplina del mutamento di mansioni*, in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, n. 1, 2016, p. 7 ss.

VALSEGA C., *Perché è (sempre più) importante parlare di formazione continua: ruolo, strategie ed evoluzione dei fondi interprofessionali*, in *Professionalità Studi*, n. 2, vol. I, 2017, p. 8 ss.

VALSEGA C., *Perché è sempre più importante parlare di formazione continua*, in *Bollettino speciale ADAPT*, n. 4, 10 aprile 2017, p. 1 ss.

VAN DE VEN J., *The Influence of Design Costs on Investments in Individual Savings Accounts*, in *Melbourne Institute Working Paper*, no. 19, 2013, p. 1 ss.

VANDEPLAS A., THUM-THYSEN A., *Skills Mismatch & Productivity in the EU*, Luxembourg, Publications Office of the European Union, European Economy Discussion Papers, no. 100, 2019.

VARESI P. A., *Assegno di ricollocazione: un primo bilancio*, in AA.VV., *Libro dell'anno del diritto 2019*, Roma, Istituto della Enciclopedia italiana, 2019.

VARESI P. A., *Azione sindacale e tutela nel mercato del lavoro: il bilateralismo alla prova*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 2, 2004, p. 226 ss.

VARESI P. A., *Commento all'art. 17, l. n. 196/1997. Il riordino della formazione professionale*, in NAPOLI M. (a cura di), *Il "pacchetto Treu". Commentario sistematico alla L. 24 giugno 1997, n. 196*, in *Le nuove leggi civili commentate*, n. 5-6, 1998, p. 1359 ss.

VARESI P. A., *Crisi aziendali: sostegno al reddito e formazione dei lavoratori*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, n. 1, 2021, p. 35 ss.

VARESI P. A., *Fondo nuove competenze: ottime le finalità, poco efficaci le scelte organizzative*, in *IPSOA. Professionalità Quotidiana*, 31 ottobre 2020.

VARESI P. A., *Formazione professionale*, in LAMBERTUCCI P. (a cura di), *Diritto del lavoro*, Milano, Giuffrè, 2010, p. 192 ss.

VARESI P. A., *I contratti di lavoro con finalità formative*, Milano, Franco Angeli, 2001.

VARESI P. A., *Il diritto allo studio nella contrattazione collettiva e nella legislazione*, in *Prospettiva Sindacale*, n. 2, 1975, p. 167 ss.

VARESI P. A., *Il sistema nazionale di servizi per l'impiego e politiche attive del lavoro: aspetti strutturali*, in *Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro*, fasc. 4, 2022, p. 607 ss.

VARESI P. A., *L'istruzione e la formazione professionale*, in MATUCCI G., RIGANO F. (a cura di), *Costituzione e istruzione*, Milano, Franco Angeli, 2016, p. 169 ss.

VARESI P. A., *La formazione per disoccupati nel nuovo sistema nazionale di politiche per l'impiego*, in SALOMONE R., GHIROTTI M. (a cura di), *La formazione nelle politiche attive del lavoro, Atti del Convegno svoltosi a Trento il 21 marzo 2019*, Trento, Osservatorio del mercato del lavoro - Agenzia del lavoro della Provincia autonoma di Trento, 2019, p. 41 ss.

VARESI P. A., *La Formazione professionale e la IEFP nel contesto dei processi normativi che l'hanno delineata in Italia*, in VALENTE L. (ed.), *La sperimentazione duale in Italia*, Milano, Franco Angeli, 2017, p. 28 ss.

VARESI P. A., *PNRR e politiche attive del lavoro: Piani attuativi regionali*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, n. 20, 2022, p. 1153 ss.

VARESI P. A., *Regioni e politiche attive del lavoro dopo la riforma costituzionale*, in *Il lavoro nelle Pubbliche Amministrazioni*, suppl. fasc. 1, 2002, p. 121 ss.

VARESI P. A., *Una nuova stagione per le politiche attive del lavoro. Le prospettive tra azioni dell'Unione europea e riforme nazionali*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1, 2022, p. 75 ss.

VARESI P. A., Voce *Formazione professionale*, Roma, Istituto della Enciclopedia Italiana Treccani, Enciclopedia giuridica Treccani, 2011.

VELCIU M., *Job Mismatch. Effects on Work Productivity*, in *SEA - Practical Application of Science*, vol. V, issue 15, no. 3, 2017, p. 395 ss.

VENDRAMIN M., *L'equivalenza delle mansioni nel lavoro pubblico "privatizzato" all'indomani della Riforma Brunetta tra modelli negoziali e interpretazioni giudiziali*, in *Lavoro nelle Pubbliche Amministrazioni*, fasc. 6, 2009, p. 997 ss.

VENEZIANI B., *Art. 10. Lavoratori studenti*, in PROSPERETTI U. (diretto da), *Commentario dello Statuto dei Lavoratori*, Milano, Giuffrè, 1975, p. 284 ss.

VENIER F., *Blockchain, fidarsi è bene aspettare una legge è meglio*, in *Sistemi & Impresa*, n. 6, 2017, p. 38 ss.

VENIER F., *Da dove viene e cos'è la Blockchain. Potenzialità e strategie per applicarla*, in *Sistemi & Impresa*, n. 7, 2018, p. 21 ss.

VENIER F., *L'impatto strategico della Blockchain*, in LUPI C. (a cura di), *Il Futuro della Fabbrica. La via italiana per il rinascimento della manifattura*, Milano, ESTE, 2019, p. 213 ss.

VENIER F., *L'impresa come ecosistema. Le potenzialità della blockchain*, in *Sistemi & Impresa*, n. 4, 2019, p. 28 ss.

VENIER F., *La blockchain oltre il Bitcoin. Cos'è e cosa può fare per le aziende*, in *Sistemi & Impresa*, n. 2, 2018, p. 64 ss.

VENIER F., *L'industria 4.0 non basta*, in *L'impresa*, n. 3, 2017, p. 107.

VENIER F., *Trasformazione digitale e capacità organizzativa. Le aziende italiane e la sfida del cambiamento*, Trieste, Edizioni Università di Trieste, 2017.

VENIER F., *Trasformazione digitale in Italia. Le PMI restano ancora indietro*, in *Sistemi & Impresa*, n. 8, 2017, p. 24 ss.

VERDOLINI E., BELPIETRO C., *Giusta transizione ecologica: l'impatto delle tecnologie digitali*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 174, vol. 2, 2022, p. 205 ss.

VERDOLIVA, *Spunti in tema di consenso alla qualifica superiore*, in *Lavoro e previdenza oggi*, n. 11, 1990, p. 2191 ss.

VERGARI S., *Verso il sistema unitario dei servizi per il lavoro*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 3, I, 2017, p. 477 ss.

VERZARO M., *La blockchain e il fabbisogno di personale nella pubblica amministrazione*, in CIUCCIOVINO S., TOSCANO A., FAIOLI M. (a cura di), *Blockchain, politiche pubbliche, regole. Dalle semplificazioni amministrative alla digitalizzazione*, in *Federalismi.it*, n. 1, 2021, p. 195 ss.

VICINI R., *Le risorse del PNRR per il duale*, in *Nuova Professionalità*, n. 5, 2022, p. 49 ss.

VIDIRI G., *La disciplina delle mansioni: una (altra) riforma mal riuscita*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 3, 2016, p. 465 ss.

VILLA E., *Fondamento e limiti del repêchage nel licenziamento individuale per giustificato motivo oggettivo*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1, 2020, p. 116 ss.

VILLALÓN J. C., *Le trasformazioni delle relazioni industriali di fronte alla digitalizzazione dell'economia*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, n. 158, vol. 2, 2018, p. 463 ss.

VILLANI U., *La politica sociale nel Trattato di Lisbona*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 1, I, 2012, p. 25 ss.

VIMERCATI A., *Apprendimento permanente e certificazione delle competenze: strategie, soggetti e funzioni*, in CHIECO P. (a cura di), *Flessibilità e tutele nel lavoro. Commentario della legge 28 giugno 2012 n. 92*, Bari, Cacucci, 2013, p. 679 ss.

VIMERCATI A., *Diritto del lavoro, culture organizzative, politiche proattive*, in *Lavoro e diritto*, n. 4, 2016, p. 749 ss.

VIOLANTE G. L., *Skill-Biased Technical Change*, in DURLAUF S. N., BLUME L. E. (eds.), *The New Palgrave Dictionary of Economics*, II ed., London, Palgrave Macmillan, 2008, p. 1 ss.

VIOLINI L., CERLINI S., *Il sistema della "Dote" in Lombardia, prime riflessioni su un'esperienza*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, n. 1, 2011, p. 43 ss.

VISCOMI A., *Diligenza e prestazione di lavoro*, Torino, G. Giappichelli 1997.

VISONÀ S., *Breve cronistoria dell'intervento del Jobs Act in materia di mansioni e considerazioni sulla nuova mobilità orizzontale*, in PICCININI I., PILEGGI A., SORDI P. (a cura di), *La nuova disciplina delle mansioni dopo il Jobs Act*, Roma, Iuridica Edizioni Distribuzioni, 2016, p. 51 ss.

VOZA R., *Autonomia privata e norma inderogabile nella nuova disciplina del mutamento di mansioni*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona" .IT*, n. 262, 2015, p. 1 ss.

VOZA R., *L'adibizione a mansioni inferiori mediante patti in deroga nel riformato art. 2103 cod.civ.*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, n. 1, 2017, p. 3 ss.

VOZA R., *L'adibizione a mansioni superiori secondo l'art. 3, d.lgs. n. 81/2015*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona" .IT*, n. 432, 2021, pp. 1 ss.

VOZA R., *L'autonomia individuale assistita nel diritto del lavoro*, Bari, Cacucci, 2007.

WEISS M., *Digitalizzazione: sfide e prospettive per il diritto del lavoro*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3, 2016, p. 651 ss.

WILLMANN C., *La réforme du compte personnel de formation va-t-elle améliorer l'accès à la formation professionnelle ?*, in *Revue de Droit du Travail*, no. 9, 2018, p. 564 ss.

WILTHAGEN T., BEKKER S., *Flexicurity: Is Europe on the right track?*, in HENDRICKX F. (ed.), *Flexicurity and the Lisbon Agenda: A Cross-disciplinary Reflection. International Studies on Social Security series*, Antwerp, Intersentia, 2008, p. 33 ss.

WILTHAGEN T., TROS F. H., *The concept of 'flexicurity': A new approach to regulating employment and labour markets*, in *Transfer*, vol. 10, no. 2, 2004, p. 166 ss.

WORLD ECONOMIC FORUM, *The Future of Jobs Report 2020*, Geneva, World Economic Forum Insight Report, 2020.

ZACCARELLI V., *I nuovi diritti in materia di condizioni di lavoro introdotti dalla direttiva (Ue) 2019/1152 del Parlamento europeo e del Consiglio della Unione europea del giorno 20 giugno 2019*, in *Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro*, 6 agosto 2019.

ZAGGIA C., *La convalida degli apprendimenti esperienziali come metodo di formazione continua*, in *Formazione, lavoro, persona*, n. 37, XII, 2022, p. 68 ss.

ZAGO R., *Job Polarization, Skill Mismatch and Great Recession*, in *Banque de France Working papers*, no. 755, 2020, p. 1 ss.

ZAPPALÀ L., Voce *Big data*, in BORELLI S., BRINO V., FALERI C., LAZZERONI L., TEBANO L., ZAPPALÀ L., *Lavoro e tecnologie. Dizionario del diritto del lavoro che cambia*, Torino, G. Giappichelli, 2022, p. 28 ss.

ZAPPALÀ L., Voce *Digital taylorism*, in BORELLI S., BRINO V., FALERI C., LAZZERONI L., TEBANO L., ZAPPALÀ L., *Lavoro e tecnologie. Dizionario del diritto del lavoro che cambia*, Torino, G. Giappichelli, 2022, p. 78 ss.

ZAPPALÀ L., Voce *Intelligenza artificiale*, in BORELLI S., BRINO V., FALERI C., LAZZERONI L., TEBANO L., ZAPPALÀ L., *Lavoro e tecnologie. Dizionario del diritto del lavoro che cambia*, Torino, G. Giappichelli, 2022, p. 133 ss.

ZAPPALÀ L., Voce *Robotizzazione*, in BORELLI S., BRINO V., FALERI C., LAZZERONI L., TEBANO L., ZAPPALÀ L., *Lavoro e tecnologie. Dizionario del diritto del lavoro che cambia*, Torino, G. Giappichelli, 2022, p. 194 ss.

ZENO-ZENCOVICH V., *Dati, grandi dati, dati granulari e la nuova epistemologia del giurista*, in *MediaLaws*, n. 2, 2018, p. 32 ss.

ZILIO GRANDI G. (a cura di), *Commentario al CCNL Metalmeccanici 5 febbraio 2021*, Torino, G. Giappichelli, 2022.

ZILIO GRANDI G., *Diritti sociali e diritto del lavoro: breve storia di un viaggio verso la globalizzazione delle economie*, in *Pace diritti umani*, n. 3, 2006, p. 23 ss.

ZILIO GRANDI G., GRAMANO E., *La disciplina delle mansioni: evoluzione del quadro normativo*, in ZILIO GRANDI G., GRAMANO E. (a cura di), *La disciplina delle mansioni prima e dopo il Jobs Act: quadro legale e profili problematici*, Milano, Giuffrè, 2016, p. 1 ss.

ZITO M., *Il ruolo del dialogo sociale e della contrattazione collettiva transnazionale nella gestione delle tematiche legate all'ambiente e alla transizione verde*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3, 2022, p. 694 ss.

ZOLI C., BOLEGO G., *Le mansioni del lavoratore*, in AA.VV., *Diritti e doveri nel rapporto di lavoro*, Milano, Giuffrè, 2018, p. 113 ss.

ZOLI C., *Il controllo giudiziario e gli atti di esercizio del potere direttivo: il trasferimento del lavoratore e il mutamento delle mansioni*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3, 2014, p. 709 ss.

ZOLI C., *La disciplina delle mansioni*, in FIORILLO L., PERULLI A. (a cura di), *Tipologie contrattuali e disciplina delle mansioni: Decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81*, Torino, G. Giappichelli, 2015, p. 333 ss.

ZOLI C., *La mobilità «verticale»: la carriera*, in *Quaderni di diritto del lavoro e relazioni industriali*, n. 1, 1987, p. 198 ss.

ZOPPOLI L., *Flex/insecurity. La riforma Fornero (l. 28 giugno 2012, n. 92) prima, durante e dopo*, Napoli, Editoriale Scientifica, 2012.

ZOPPOLI L., *La flexicurity dell'Unione europea: appunti per la riforma del mercato del lavoro in Italia*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT*, n. 141, 2012, p. 1 ss.

ZOPPOLI L., *Lo spirito del dono e il contratto di lavoro: Qualità Totale, socialità primaria e arricchimento delle corresponsività "negoziato"*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 2, 1994, p. 15 ss.

ZUCARO R., *L'obbligo di repêchage non impone la riqualificazione del personale*, in *Bollettino ADAPT*, n. 12, 2 aprile 2013, p. 1 ss.