



UNIMORE

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI
MODENA E REGGIO EMILIA

Dipartimento di Economia Marco Biagi

Corso di laurea magistrale in
RELAZIONI DI LAVORO

IL RUOLO DELLE MANSIONI, OGGI. PROSPETTIVE

Relatore:
Ch.mo Prof.
IACOPO SENATORI

Tesi di laurea magistrale di:

DAVIDE BALDOVIN

Anno Accademico 2025-2026

INDICE

Indice	II
Introduzione.....	VI
Il ruolo delle mansioni, oggi. Prospettive.....	VII
I. Evolutiva: la prospettiva storico-filosofica	1
1. Dalla mansione al ruolo: la parabola evolutiva della prestazione lavorativa	1
2. Premesse chiarificatrici del metodo d'indagine: il rapporto tra ordinamento giuridico e lavoro quale fenomeno socio-organizzativo	3
2.1 Brevi cenni di storia del pensiero giuridico. Dal pensiero giuslavoristico positivista alla dicotomia contemporanea	3
2.2 Brevi cenni di teoria generale del diritto. La realtà sociale quale epicentro della riflessione giuridica	4
2.3 Brevi cenni di metodologia metagiuridica. Chiarimenti epistemologici.....	9
3. La mansione: la genesi etimologica del concetto	11
4. Le mansioni: l'originario recepimento nell'ordinamento quale strumento di tutela del prestatore di lavoro.....	13
4.1 Il periodo liberale.....	13
4.2 La nuova codificazione.....	14
4.3 La svolta dello Statuto dei Lavoratori	18
5. (segue) I successivi sviluppi fino al c.d. <i>Jobs Act</i>	21
5.1 La spinta verso la flessibilità	21
5.2 La liberalizzazione contemporanea	25
6. Oltre le mansioni: le antesignane teorie minoritarie sull'oggetto del contratto di lavoro subordinato	32
II. Gestionale: la prospettiva socio-organizzativa	39
1. Dalla disciplina normativa alla disciplina organizzativa	39
1.1. Possibili critiche alla flessibilità	42

2. Genesi ed evoluzione della mansione nei contesti organizzativi	45
2.1 La nascita della mansione nell'organizzazione industriale	45
2.2 L'evoluzione organizzativa della mansione.....	46
3. Dalla mansione al ruolo.....	51
3.1 La sociologia: l'ambito di nascita del concetto	51
3.2. Il diritto: un antesignano mancato	53
3.3. L'organizzazione: lo sviluppo della teoria.....	54
3.4 (segue) La varianza e la contrapposizione tranquillità-turbolenza.....	56
3.5 (segue) Differenze tra mansioni e ruoli	60
4. Il mansionario e le procedure	62
4.1 Discrezionalità o autonomia?	67
5. Dall'organizzazione alla disciplina giuridica	71
III. Regolativa: la prospettiva comunitaria e delle relazioni industriali	74
1. I modelli organizzativi di riferimento delle politiche comunitarie del lavoro.....	74
1.1 Workplace innovation.....	76
1.2 <i>Twin transition</i> e Industria 5.0.....	78
2. (segue) L'impatto del diritto comunitario del lavoro nell'ordinamento italiano	82
2.1 Le competenze e le qualifiche professionali.....	82
2.2 La professionalità	85
2.3 La <i>flexicurity</i>	90
3. L'adeguamento ai modelli organizzativi delle declaratorie delle qualifiche professionali nelle relazioni industriali	92
3.1 Le innovazioni nel settore metalmeccanico industriale.....	98
3.2 Il riverbero negli altri settori (cenni)	104
4. Alcune considerazioni conclusive sul quadro organizzativo di riferimento dei <i>policy makers</i>	107
IV. Individuale: la prospettiva dei rapporti di lavoro contemporanei.....	109
1. Il lavoro per risultati	109

1.1 Gli obiettivi nel lavoro agile.....	112
1.2 La ricezione giurisprudenziale.....	113
2. I risultati nel diritto delle obbligazioni alla luce delle recenti letture giurisprudenziali e dottrinali	115
3. <i>Quid iuris?</i> Quale spazio per le esigenze di flessibilità organizzativa nell'ordinamento: possibili soluzioni nella teoria delle obbligazioni... ..	120
4. (segue)...e in quella dei contratti.....	125
V. Futura: la prospettiva tecnologica e quella umana	133
1. Le sfide dell'ordinamento contemporaneo	133
2. L'incessante rapporto tra tecnologia e individuo: dall'impatto di Industria 4.0 sulle mansioni... ..	135
3. ...sino a quelle di Industria 5.0.....	138
4. Quale lavoro dignitoso ci aspetta?.....	140
5. (segue) Le ricadute dell'intelligenza artificiale sulla prestazione lavorativa. Spunti conclusivi di diritto del lavoro per una riflessione critica	143
5.1 Il pericolo del <i>deskilling</i>	144
5.2 <i>Reskilling</i> e <i>upskilling</i> dei lavoratori: opportunità oppure obbligo?	145
5.3 Nuovi argomenti a favore del passaggio dalla mansione al ruolo. Tutela della professionalità e formazione	147
5.4 La responsabilità: lavoratore o macchina?	148
Bibliografia.....	149
Libri	149
Articoli di riviste.....	154
Articoli di quotidiani	160
Giurisprudenza	161
Sitografia	162
Ringraziamenti	163

INTRODUZIONE

Il 22 settembre 1992 veniva pubblicato *III Sides to Every Story*, concept album degli Extreme. La particolarità dell'opera è la ricerca di dimostrare tre differenti punti di vista della vita, su lati differenti del disco, a seconda dei quali cambiano generi musicali e tematiche trattate.

Ispirandosi a tale opera nella struttura e nel solco della caratteristica principe del corso di laurea magistrale nato più di 20 anni fa da un'idea dei proff. Biagi e Golzio, cioè quella dell'interdisciplinarietà per la comprensione completa del fenomeno del lavoro, il presente vuole essere un contributo giuridico, ma che affonda le sue radici nei fenomeni sociali: appunto, le differenti prospettive tematiche a seconda dell'angolazione da cui si voglia vedere la tematica.

Ogni capitolo intende vedere il fenomeno secondo una prospettiva specifica, ma inserito sempre nel contesto “crescente” dell'opera. Ad ogni modo, ritornando nuovamente ad un parallelo musicale, la strofa ha una struttura melodica e armonica che ha un attacco motivato e deve risolvere per dare un senso alla frase musicale, l'intero brano, perlomeno nell'introduzione e nella chiusura, rispetta la medesima regola. Ed ecco come anche nel presente scritto il primo capitolo ha anche la funzione di definire il metodo e rendere il più possibile trasparente il pensiero di chi scrive – per quanti può qui interessare –, senza la pretesa utopistica di essere scevro da pregiudizi morali, etici e politici, tanto invisì al Novecento giuridico. L'ultimo capitolo invece, cercherà di essere una degna conclusione, con le prospettive aperte per il futuro, anche in chiave di progresso tecnologico e di sfide che l'innovazione pone.

Pare anche giusto anteporre una precisazione nella visione non neutrale valoriale del pensiero degli autori. Parafrasando un discorso tenuto dal già Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali, Cesare Damiano, è da tener presente come siamo figli del Novecento e quindi aderenti ad una visione ideologica dei fenomeni sociali, per quanto possiamo comunque sforzarci di essere intellettualmente onesti e il più neutrali possibili. Fatta questa doverosa precisazione, parallelamente si vuole altrettanto precisare che, come la regola della *netiquette* del *retweet is not an endorsement*, la citazione di un autore/autrice o il riferimento ad una scuola di pensiero, non vuol implicarne l'adesione: questo in primis per il tema centrale del lavoro, sulle cui idee sottostanti ci sarebbe da discutere ampiamente.

Si auspica infine che la lettura, per quanto possibile per un'opera con (auspicato) taglio scientifico, possa essere piacevole: sia in chiave di efficace comunicazione, ma anche di rispetto per il lettore e il suo tempo.

Susegana, gennaio-luglio 2026

IL RUOLO DELLE MANSIONI, OGGI. PROSPETTIVE

«Ma dove siamo? Ma dove siamo? Chiese la mela

“Se pensi che il mondo sia piatto, allora sei arrivata alla fine del mondo. Se credi che il mondo sia tondo, allora sali e incomincia un giro tondo!”»

Gianni Sassi, La mela di Odessa

I. EVOLUTIVA: LA PROSPETTIVA STORICO-FILOSOFICA

1. Dalla mansione al ruolo: la parabola evolutiva della prestazione lavorativa

Il concetto di mansione è uno di quei concetti cardine – chiaramente non l'unico – se si pensa alla prestazione lavorativa – anche senza addentrarsi troppo nei tecnicismi – dei rami del sapere che hanno ad oggetto il lavoro.

Questo non solo ad avviso di chi scrive – altrimenti ci inistraderemmo in un percorso autoreferenziale, di cui non v'è alcuna necessità –, ma anche in base a tutta la letteratura, da un lato giuslavoristica, sia dottrinale che giurisprudenziale, ma anche e soprattutto socio-organizzativa, che si è interessata dell'argomento, in particolare in connessione ai mutamenti organizzativi dovuti alla diffusione di nuovi modelli, nonché ai mutamenti sociali intervenuti nel corso degli anni¹.

In buona sostanza, la stessa concezione di prestazione lavorativa, di cui la mansione non è altro che il relativo oggetto, secondo l'accezione comune – come si avrà modo di vedere *infra*, §§ 4-6 – ha seguito la stessa identica sorte evolutiva della mansione medesima. Pertanto, lo stesso modo di intendere il rapporto di lavoro subordinato nel suo nucleo fondamentale si è evoluto con esso, avendo il mutamento di concezione esplicitato i suoi effetti su tutti gli altri istituti caratterizzanti tale tipologia di rapporto di lavoro, quali, ad esempio, il potere direttivo, quello disciplinare,

¹ Con le medesime intenzioni, sebbene con riferimento verticale all'indagine svolta sullo *ius variandi*: GRAMANO, E., *Jus variandi: fondamento, disciplina e tutela collettiva della professionalità*, Milano, FrancoAngeli, 2023, p. 16.

la risoluzione del rapporto di lavoro, e così via.

Alla luce di quanto sopra, il fine a cui mira la presente opera, è quello di cercare di mettere in connessione l'ambito della fattualità della quotidianità lavorativa, rappresentato in modo diretto dalla scienza organizzativa², con quello della scienza giuridica, nei termini in cui quest'ultima può aver seguito l'evoluzione della realtà sociale e in quale modo. Conseguente è l'indagine circa la possibile cittadinanza, o meno, nel nostro ordinamento dei nuovi modelli organizzativi e, dunque, ma anche più specificatamente, dei mutati modi di intendere la prestazione lavorativa e le mansioni. La domanda di ricerca a cui l'indagine *de quo* cercherà di dare una risposta è, quindi, in estrema sintesi: *com'è variata la concezione della mansione nell'arco evolutivo del mutato quadro sociale di riferimento e come questo mutamento è stato accolto nell'ambito giuridico?*

L'analisi pertanto partirà da una ricostruzione storico-giuridica del concetto di mansione e di come l'ordinamento oggi sia giunto allo stato dell'arte, non prima, tuttavia, di aver fatto chiarezza circa la metodologia d'indagine, ivi compreso il filone giusfilosofico, a cui chi scrive ritiene di aderire e, pertanto, che condiziona e conforma l'intero lavoro. In seconda battuta, l'analisi si concentrerà invece sulle esigenze organizzative che hanno condotto all'evoluzione dei modelli su come questi abbiano trovato accoglimento, o meno, all'interno del nostro ordinamento giuridico. Proseguendo poi la trattazione per meglio comprendere il contesto di riferimento, dall'ambito meso (organizzativo) l'indagine si alzerà di livello, passando per due ordinamenti differenti, ma in stretta relazione con quello statuale: prima quello comunitario, vista la grande rilevanza che ha in quest'ambito. La collocazione è volutamente posta a seguito dei chiarimenti d'indagine sviluppati nel contesto organizzativo, in quanto, come si vedrà, la politica del diritto comunitario sposa un preciso modello organizzativo di riferimento³. L'altro ordinamento og-

² A ben vedere da tutte le scienze sociali: in buona misura anche da economia, sociologia e psicologia, che sono ambiti che incidentalmente per ovvie ragioni interesseranno anche quest'opera, ma su cui tuttavia non si vuole focalizzare il discorso.

³ Come sopra, in realtà aderisce anche precisamente a un modello socioeconomico e solo di conseguenza ad un modello organizzativo di riferimento.

getto d'indagine sarà quello intersindacale il quale, per ragioni gerarchiche di rapporto tra fonti e attori, è condizionato da quello comunitario e quindi soggetto e influenzato anch'esso alle decisioni del potere politico. Da ultimo, ma di certo non per importanza, il *focus* verrà spostato nuovamente all'interno del rapporto di lavoro, ma non più in una chiave di evoluzione storica, bensì seguendo una prospettiva esclusivamente civilistica, addentrandosi nello svolgimento del rapporto lavorativo odierno, *Anno Domini 2026*. Quale conclusione, si proverà a rileggere il concetto, per quest'opera nevralgico, in una prospettiva evolutiva, secondo le sfide tecnologiche che attendono la contemporaneità.

Ma è bene procedere con ordine: vanno chiariti innanzitutto i fondamenti metodologici alla base del lavoro.

2. Premesse chiarificatrici del metodo d'indagine: il rapporto tra ordinamento giuridico e lavoro quale fenomeno socio-organizzativo

2.1 Brevi cenni di storia del pensiero giuridico. Dal pensiero giuslavoristico positivistico alla dicotomia contemporanea

Nell'Ottocento, alla facoltà di giurisprudenza si insegnavano algebra, geometria e fisica⁴. Allora, com'è noto, non esisteva alcun diritto del lavoro. Nel XIX secolo, *a fortiori*, il lavoro non era quello che oggi intendiamo⁵. All'epoca, quello che fu tra i più illustri esponenti della disciplina padre del diritto del lavoro, il diritto commerciale, Cesare Vivante, riteneva che lo studio approfondito ed attento dei fatti economici fosse la base per una corretta costruzione giuridica; in sua assenza ne sarebbe stata minata non solo la scientificità, ma anche la "probità" del giurista⁶.

D'altronde l'Ottocento fu la culla del positivismo e un simile pensiero è evidentemente intriso della mentalità dell'epoca. Tuttavia, se due secoli fa la concezione della scienza giuridica come "figlia" di altre scienze era cosa ovvia, nel corso del

⁴ ZORDAN G., *Dall'Università dei Giuristi alla Facoltà di Giurisprudenza nello Studio Patavino*, Padova, CEDAM, 2006, p. 29.

⁵ ACCORNERO A., *Era il secolo del lavoro*, 1997, Bologna, Il Mulino.

⁶ Voce *Vivante, Cesare*, in BIROCCHI I., CORTESE E., MATTONE A., MILETTI M. N. (diretto da), *Dizionario Biografico dei Giuristi Italiani, Vol. II*, Bologna, Il Mulino, 2013, p. 2060

secolo successivo – e in buona parte ne sono figli i nostri tempi – il pensiero ha abbandonato le sue radici, con le derive che ne sono conseguite, sia nella forma del giuspositivismo che in quella del decisionismo. Un diritto palingenetico che rinasceva per essere la scienza sovrana come nei precedenti fasti medievali e che finiva per legittimare una realtà virtuale, completamente scollegata dalla realtà fattuale.

Venuto infatti il Novecento, tale impostazione venne abbandonata e persino il padre del diritto del lavoro italiano, Ludovico Barassi, riteneva che il diritto dovesse sì rispondere ai bisogni contemporanei, ma non dovesse aprirsi in alcun modo al sociale, con una visione autoreferenziale del diritto privato, convinzioni che non mutò neppure in tre contesti di forma di stato economico differente: liberale, fascista e sociale, sempre all'insegna del rigore e coerenza giuridica. Il rapporto del diritto con la realtà sociale veniva relegato quindi a quei principi elastici che permettevano al diritto di respirare, sempre in un costante disagio e diffidenza nei confronti delle trasformazioni sociali⁷. Più che il pensiero del singolo autore, d'interesse è come questo possa rappresentare la tendenza *mainstream* quale riferimento e rappresentante della relativa epoca. In definitiva, quanto rileva maggiormente è come nella genesi della materia giuslavoristica, l'impostazione seguita fu la medesima tipica dell'epoca di riferimento, cioè di voler neutralizzare i giudizi di valore nell'interpretazione giuridica, conformandosi ad un'impostazione data dall'autoevidenza propria del diritto civile.

Com'è noto, tale impostazione venne seguita da una parte della dottrina, ma da altra fu ampiamente rifiutata, senza che fosse necessariamente sacrificato il rigore della scienza giuridica, nonostante le preoccupazioni riposte dalle generazioni precedenti⁸.

2.2 Brevi cenni di teoria generale del diritto. La realtà sociale quale epicentro della riflessione giuridica

Non è certo la sede e non si ha nemmeno la statura per potersi addentrare in un

⁷ Voce *Barassi, Ludovico*, in BIROCCHI I., CORTESE E., MATTONE A., MILETTI M. N. (diretto da), *Dizionario Biografico dei Giuristi Italiani*, Vol. I, Bologna, Il Mulino, 2013, pp. 156-158.

⁸ A tal proposito si veda in particolare *infra*, § 4.

simile dibattito. Tuttavia, troppo spesso viene trattato in modo acritico e assiomatico, da entrambe le parti. Pertanto, pare opportuno dedicarci una piccola digressione chiarificatrice, per dare per scontato il meno possibile⁹, visto come il punto di partenza può sbilanciare il *focus* dell'intera indagine.

Viste le premesse di cui sopra, non stupirà di certo che il filone di pensiero a cui si farà riferimento sia il secondo e di conseguenza che se ne adotti la relativa metodologia. Gli autori che vi hanno aderito sono numerosi e ovviamente hanno diverse peculiarità e direzioni di pensiero. In quest'opera, ci rifaremo in particolare al pensiero di un autore d'oltreoceano particolarmente significativo: quello del canadese Harry Arthurs, già apprezzato da parte della dottrina giuslavoristica italiana¹⁰.

Il contesto di riferimento è di *common law*, ma la critica può essere utilizzata anche con riferimento al nostro sistema, in quanto è diretta principalmente al centralismo giuridico e quindi alla produzione del diritto centralizzata, a prescindere da chi ne detenga la legittimazione. Corollario inevitabile di tale concezione, infatti, è considerare il sistema giuridico come un'entità puramente formale, che esiste separata dalla società, dalla politica o dall'economia¹¹, contestando che troppo spesso il giurista non cerca in generale di comprendere la società e pertanto colloca la scienza giuridica al centro dell'universo. Invero, il diritto è un prodotto ed un riflesso della società e pertanto dovrebbe essere inscindibilmente considerato dagli scopi sia dello Stato sia dei gruppi o istituzioni che compongono la società; di con-

⁹ V. *infra*, § 2.3.

¹⁰ Per citare solo alcuni che hanno fatto riferimento all'autore, si possono annoverare: PERULLI, A., *Il diritto del lavoro e il "problema" della subordinazione*, Labour Law & Issues, Vol. 6., n. 2, 2020, pp. 8 e 32; PERULLI, A., TREU, T., *"In tutte le sue forme e applicazioni" Per un nuovo Statuto del lavoro*, Torino, G. Giappichelli Editore, 2022, p. 20; TIRABOSCHI, M., *Persona e lavoro tra tutele e mercato. Mercati, regole, valori. Giornate di studio AIDLASS*, 13-14 giugno 2019, pp. 8-11; CARUSO, B., *I diritti sociali nello spazio sociale sovranazionale e nazionale: indifferenza, conflitto o integrazione? (prime riflessioni a ridosso dei casi Laval e Viking)*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona" .INT – 61/2008, p. 44; TOMASSETTI, P., *Diritto del lavoro e ambiente*, Bergamo, ADAPT University Press, 2018, p. 52.

¹¹ ARTHURS, H. W., *"Without the Law": Administrative Justice and Legal Pluralism in Nineteenth-Century England*, Toronto, University of Toronto Press, 1985, p. 1.

seguenza, la realtà sociale non può essere trascurata:

«non possiamo più ignorare la sua funzione economica, il suo contenuto politico o i suoi effetti sociali così come non possiamo ignorare i processi in corso attraverso cui si formano le diverse manifestazioni del diritto, modellano e vengono modellate dagli eventi e interagiscono tra di loro»¹².

Pertanto, il diritto dovrebbe essere inteso come una tecnica sociale, e dovrebbe essere vivo non solo nelle aule dei tribunali¹³, ma anche sotto forma di consuetudine, secondo quindi interazione tra gli individui e la componente di aspettativa degli stessi, che trovano entrambi radicamento nella società¹⁴.

Esattamente nell'ottica dell'indagine scientifico-sociale a tutto tondo, il discorso che parte dalla critica al centralismo giuridico, si evolve grazie al ricorso a concetti sociologici e antropologici, in particolare a quello di "campo sociale semi-autonomo"¹⁵, va osservato come un campo sociale non sia definito dalla sua organizzazione formale, ma dalla sua capacità di "generare regole e coartare o indurre all'osservanza delle stesse"¹⁶. Siffatte reti sociali (come le comunità di mercato, i contesti locali o le associazioni) non esistono avulse da un contesto di riferimento, ma sono calate in una più ampia matrice sociale che può influenzarle e contaminarle. Dare

¹² *Ibidem*, p. 2. Testualmente: «Thus, we can no longer ignore its economic function, its political content, or its social effects. Nor can we fail to address the ongoing processes by which different manifestations of law come into existence, shape and are given shape by events, and interact with each other»

¹³ A tal proposito è da osservarsi come una simile concezione sarebbe smentita dai fatti: si potrebbe azzardare l'ipotesi che la prassi giudiziaria segua inconsciamente una sorta di formula del *beneficio sociale*: cfr. ARTHURS, H. W., CARTER, D. D., GLASBEEK, H. J., *Labour law and Industrial relations in Canada*, Toronto, Kluwer Butterworths, 1981, p. 61. Questo sarà particolarmente evidente nel concreto del discorso sulle mansioni, in particolare sulla giurisprudenza formatasi sullo *ius variandi* durante la vigenza dell'Art. 13 dello Statuto dei Lavoratori. Sul punto si rinvia *infra*, § 5.1.

¹⁴ *Ibidem*, p. 170-171.

¹⁵ *Ibidem*, p. XII.

¹⁶ *Ibidem*, p. 178.

riconoscimento all'importanza di questa realtà sociale decentrata non può che avere quale conseguenza l'adesione al pluralismo giuridico, ovvero l'idea che il diritto è molto più diversificato nei suoi contenuti, nelle sue cause e nei suoi effetti rispetto al paradigma dominante¹⁷.

D'altronde, in Canada come in Italia, il diritto del lavoro presuppone la creazione del diritto attraverso differenti attori sociali, quali datori di lavoro, dipendenti e sindacati, attraverso anche la contrattazione spontanea e consuetudini osservate. Questo a riprova che il diritto non debba essere concepito come qualcosa di imposto dall'alto, bensì come un costrutto sociale che sorge dal basso nelle spontanee dinamiche di mercato e d'impresa¹⁸.

Sul punto, tornando sul territorio nazionale, un simile pensiero, anch'esso partendo da un'analisi storica, è attribuibile – tra gli altri – a Paolo Grossi¹⁹: infatti il diritto deve essere intriso di fattualità di matrice economico-sociale, soggetto a mutevolezza in base ai valori di riferimento, che non hanno fissità, soggetti a dinamiche storiche (e quindi sociali), lontano da quell'astrattezza e purezza che voleva relegarlo e ridurlo alla volontà del legislatore, sacrificando quindi il pluralismo giuridico. Ma che in realtà poi così neutra, come ritenevano i giuristi del primo Novecento non era: era semplicemente l'espressione di una strategia volta alla difesa del ceto borghese che aveva vinto la rivoluzione del 1789, finalizzata a fargli mantenere il potere, congelando il naturale decorso degli avvenimenti storici e sociali a tale assetto.

In definitiva, per dirla in sole tre parole: *society shapes law* – e non viceversa²⁰.

¹⁷ *Ibidem*, p. 3.

¹⁸ ARTHURS, H. W., CARTER, D. D., GLASBEEK, H. J., *ult. op. cit.*, p. 17. In particolare, il quotidiano svolgimento dei rapporti di lavoro è regolato e genera continuamente nuova regolamentazione giuridica. Il significato sociologico è sintetizzato dagli Autori con l'espressione *web of rules*, la quale, così prodotta fa parte della vera disciplina giuridica del contesto lavorativo, ed è funzionalmente tanto significativa quanto se fosse giuridicamente vincolante: cfr. p. 52.

¹⁹ La seguente è una stringata sintesi di quanto espresso in GROSSI, P., *Introduzione al Novecento giuridico*, Bari, Laterza, 2012, pp. 72 e ss.,

²⁰ Provocatoriamente l'Autore, riferendosi al pensiero opposto, scrive che «*Law is what lawyers*

Infatti, per focalizzarci momentaneamente nel ramo del diritto oggetto della presente indagine, possiamo sintetizzare la critica all'opposta corrente di pensiero con la seguente sintetica constatazione circa i *side effect* della medesima:

«Very often new social phenomena are governed by old rules and in their scope, contents, and cultural inspiration they cannot correspond to the new realities»²¹.

Si è rilevato infatti, quanto agli effetti distorsivi di tale concezione, che le vecchie normative ostacolano la creazione di lavoro e scoraggiano le imprese, favorendo lo sviluppo di pratiche informali²². Oggi a maggior ragione: è stato a tal fine rilevato come sembra rendersi necessario addirittura ripensare radicalmente le categorie tradizionali del diritto del lavoro per armonizzare efficienza economica e tutela dei lavoratori alla luce del passaggio all'epoca post-industriale²³. Più recentemente si è anche posto l'accento, ancor più nel dettaglio, su come la scienza giuridica debba mettersi in discussione, cercando di comprendere le trasformazioni sociali e organizzative e, solo poi, pronunciandosi sui temi. Questo confrontandosi anche gli altri rami delle scienze sociali e fuoriuscendo dai propri interessi tradizionali, qualora necessario, come proprio nel caso della professionalità, che in buona sostanza è parte dell'oggetto della presente indagine²⁴. Infatti, i sistemi di classificazione e inquadramento del lavoro, devono essere considerati quale un ponte essenziale che unisce la dimensione organizzativa, economica e giuridica del lavoro²⁵: le relazioni

and judges do, not what happens elsewhere in society», p. 5.

²¹ BIAGI, M., TIRABOSCHI, M., *Creating New Markets and New Jobs: The Personal Services Sector. Problems and Perspectives from an Italian Point of View*, International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations, n. 18/2002, Issue 3, p. 315.

²² *Ibidem*, pp. 315-316.

²³ WEISS, M., *La sfida regolatoria per i nuovi mercati del lavoro: verso un nuovo diritto del lavoro*, Professionalità Studi, 1/II 2018, p. 9.

²⁴ Più recentemente e più specificamente circa l'indagine sulla professionalità, tema su cui verterà la presente indagine, cfr. TIRABOSCHI, M., *I sistemi di classificazione e inquadramento del lavoro oggi: una prospettiva di diritto delle relazioni industriali*, Diritto delle relazioni industriali, 4/2024, pp. 1093-1099.

²⁵ *Ibidem*, p. 1098.

industriali, in tale contesto, non devono essere viste come meri strumenti volti a delimitare gli oggetti delle obbligazioni, a ma hanno un più ampio compito di razionalizzare e stabilizzare processi economici, mercati del lavoro e professionalità dinanzi al mutamento portato dall'innovazione tecnologica²⁶.

Non è certo questo il contesto per fare ulteriori approfondimenti circa quest'ambito di indagine, per quanto di primaria importanza. Quel che preme sottolineare è che nella presente trattazione si seguirà un'impostazione che segue il solco tracciato dagli autori il cui pensiero è stato brevemente delineato: pertanto verrà dato risalto alle connessioni strette con ambito sociologico, organizzativo ed economico, nonché politico, più che al diritto autoreferenziale, rifacendoci alla *summa divisio* del pensiero giuslavoristico contemporaneo vista *supra*, § 2.1.

Un'ultima annotazione a riguardo: vale la pena concludere riportando come recentemente proprio tale Arthurs abbia ritenuto come il diritto del lavoro debba superare i suoi confini tradizionali, in quanto il paradigma classico basato sul lavoro subordinato standard, sulla presenza fisica nei luoghi di lavoro e sulla forte identità di classe è ormai anacronistico e insufficiente a proteggere le persone²⁷: come si vedrà nel prosieguo, l'ipotesi che si cercherà di verificare con il presente lavoro, segue proprio questa direttrice.

2.3 Brevi cenni di metodologia metagiuridica. Chiarimenti epistemologici.

Si sono appena date alcune indicazioni di metodo circa la concezione del diritto seguita nella presente trattazione, che giustifica anche gli approfondimenti interdisciplinari. Ciò però non vuole essere una netta presa di posizione contro altre concezioni, per quanto si possa non concordare con loro: non si tratta di relativismo, ma di consapevolezza che c'è un solo principio che può essere sostenuto in tutte le circostanze e in tutte le fasi dello sviluppo umano: qualsiasi cosa può andar bene²⁸.

²⁶ *Ibidem*, p. 1099.

²⁷ ARTHURS, H., *Labour Law After Labour*, Osgoode Hall Law School Comparative Research in Law & Political Economy Research Paper Series, No. 15/2011, p. 18.

²⁸ FEYERABEN, P. K., *Contro il metodo*, Milano, Feltrinelli, 1979, p. 25: «l'idea di un metodo fisso, o di una teoria fissa della razionalità, poggia su una visione troppo ingenua dell'uomo e del suo ambiente sociale (...) È il principio: qualsiasi cosa può andar bene».

Infatti, per far crescere il sapere, gli scienziati (anche giuridici) dovrebbero essere liberi di agire fuori dagli schemi²⁹, *rectius*, di rompere gli schemi: liberi di deviare dagli stessi, qualora opportuno, ma non prima di averli conosciuti e assimilati³⁰. Si può ragionevolmente affermare, infatti, che il pensiero scientifico è solo una delle molte forme di pensiero che sono state sviluppate dall'uomo, e non necessariamente il migliore³¹. Scienza quindi, qualsiasi essa sia s'intende, non solo quella giuridica. Pertanto, attendere acriticamente alle altre scienze, ci riporterebbe a quel filone di pensiero ottocentesco visto *supra*, § 1.

Tale piccola digressione vuole quindi essere un *caveat* non solo circa l'analisi orizzontale, quindi interdisciplinare, che si seguirà, ma anche verticale, quindi settoriale³²: non è che adagiandosi su un mero *ipse dixit*, riferito a dotti pensatori provenienti dai vari campi del sapere, si potrà essere soddisfatti della conclusione, ma, senza peccare di presunzione, si cercheranno di approfondire criticamente – per quanto possibile – anche i concetti alloctoni³³.

Si badi che questo non vuole comportare, tuttavia, la degradazione del pensiero a scetticismo. Come argomentato in precedenza, un metodo “solido” non conduce per forza ad un risultato migliore, ma anzi, può portare completamente fuori strada

²⁹ *Ibidem*, p. 21.

³⁰ Riesce facile un paragone musicale: il *jazz* non è un genere nato dal nulla, ma ha presupposto una cultura dominante da cui si è staccato e ha contrapposto una visione alternativa delle cose, come ad esempio la concezione dell'armonia consonante, a cui in alternativa ha proposto dissonanze, e il completo distacco dalla rigida esecuzione dello spartito, in favore dell'interpretazione (fino alle evoluzioni spinte, quali il *free jazz*).

³¹ *Ibidem*, p. 240.

³² Questo in linea con il procedimento controinduttivo, con cui si mettono costantemente a confronto idee con altre idee, cercando di sviluppare quelle alternative anziché confrontarle solo con il dato esperienziale: cfr. *ibidem*, p. 27. Infatti, non possiamo scoprire i limiti cui è soggetto il nostro sapere o la nostra teoria, fintantoché li analizzeremo dall'interno (p. 28).

³³ Questa volta il medesimo autore, ma in altra opera, ovverosia FEYERABEN, P. K., *Dialogo sul metodo*, Bari, Laterza, 1997, p. 96, ricorda come “dare per scontato” comporti «presupposti non facilmente controllabili, che cadono fuori dalla sfera di competenza dei suoi addetti ai lavori. Così, aggiungere la filosofia della scienza alle scienze non elimina i problemi di cui stiamo parlando, semmai aggiunge ulteriori problemi dello stesso tipo».

e precludere conclusioni più corrette di altre: questo è un concetto trasversale non solo per la struttura della seguente ricerca, ma anche per la sua stessa essenza, come si vedrà diffusamente *infra*, in particolare al Capitolo II. Infatti, quella del metodo e quella della scientificità è una tesi che viene da distante, cioè dall’ambito epistemologico, ma viene accolta in pieno anche da settori specialistici della filosofia, come Kelsen e Weber, nonché in ambiti scientifici particolari: prima abbiamo visto Barassi, più avanti vedremo Taylor³⁴. Ed esattamente questi autori sono accumulati da un *leitmotiv*, sebbene riferibili a discipline anche sensibilmente diverse: quello del primato del sistema, meccanicamente e razionalmente inteso, sull’individuo e con esso della *one best way*.

Queste poche righe, pertanto, vogliono fungere anche da supporto “dall’alto” alle tesi che verranno espone di seguito: la filosofia della scienza non ha affatto dato per pacifico che seguire un metodo “perfetto” porti ad un risultato altrettanto “perfetto”, anzi. La *one best way* è solamente un falso mito in ogni ramo del sapere.

Sgombrato il campo dalla possibile vaghezza circa i principi gnoseologici adottati e fatte le dovute premesse circa metodo d’indagine seguito, è ora possibile entrare nel vivo della trattazione, partendo da un’analisi – per così dire – esegetica-lessicale del concetto sociale di partenza, visto dal taglio storico-giuridico.

3. La mansione: la genesi etimologica del concetto

Ed è in questo contesto, solo seguendo quest’immersione del diritto nella realtà sociale, che si coglie in pieno la portata del significato giuridico delle mansioni.

Pare opportuno iniziare questo percorso ricostruendo l’etimologia del termine³⁵: il vocabolo deriva dal latino *mansiònem*, accusativo di *mansio* – abitazione –, che deriva a sua volta da *manere* – rimanere. Possiamo poi aggiungere che *mansio -onis* significasse quindi “sosta”, tant’è che era in uso quale stazione di tappa lungo le strade romane e, poi, solo in forma estensiva quale “alloggio”. Successivamente,

³⁴ Ci si permette di rinviare *infra*, Cap. II, § 2.

³⁵ Voce “Mansione” in PIANIGIANI, O., *Vocabolario etimologico della lingua italiana*, 1907, Roma, Società editrice Dante Alighieri di Albrighi, Segati e C..

nel medioevo, si è evoluto quale “indirizzo”, “recapito”, al punto da essere usato nell’astronomia antica quale sinonimo di “casa lunare”, per poi arrivare all’uso adottato oggi, che anche nel linguaggio comune è quello di “compito particolare o insieme di compiti attribuiti a un lavoratore o a una lavoratrice”³⁶.

In origine la mansione era quindi, lungo le strade romane, un luogo di pernottamento per viaggiatori ufficiali e i corrieri del *cursus publicus*, cioè il servizio di posta, e stava a indicare lo spazio fisico dove si “rimaneva” prima di partire. Più tardi, nel medioevo, il concetto da quello di dimora con carattere assolutamente saltuario per quelli che oggi definiremmo quali lavoratori in trasferta³⁷, acquisì il carattere della stabilità, divenendo in uso quindi per indicare la dimora abituale, per rifarci sempre a categorie giuridiche moderne, e quindi la residenza, nonché come applicazione della figura retorica della metonimia, in casa³⁸. Il *fil rouge* di questo passaggio, e soprattutto del successivo che apre al concetto moderno, è dato proprio dal significato originario, cioè da *manere*: mansione indica sempre un “posto”. Pertanto, il suo significato è divenuto in ambito delle organizzazioni quale “posizione” all’interno dell’organigramma e, sempre questa volta con l’ausilio della sineddoche, quale attività o compito caratterizzante quella posizione lavorativa.

Essa, quindi, nasce con un’accezione assolutamente statica e tale caratteristica sarà un suo tratto distintivo anche nelle implicazioni giuridiche che si vedranno immediatamente *infra*.

Infatti, possiamo concludere quest’introduzione al vocabolo spostandoci più nel dettaglio dell’ambito giuridico, questa volta con una definizione enciclopedica. La mansione altro non è che un’“unità elementare”, nonché “compito” di *un facere*, e, declinata al plurale, sono le attività lavorative dedotte in un contratto sotto il vincolo della subordinazione³⁹. Tale definizione, evidentemente di taglio giuridico, peraltro

³⁶ Voce “Mansione” in *Dizionario dell’Italiano*, Roma, Istituto della Enciclopedia Italiana, 2025.

³⁷ Corrispondeva quindi a quella che oggi chiamiamo “foresteria”.

³⁸ È da notare infatti che i termini francesi *maison* e inglesi *mansion*, tutt’oggi significano ancora – rispettivamente – casa e casa signorile.

³⁹ GIUGNI, G., *Mansioni e qualifica*, in, SCIARRA S. (a cura di), GIUGNI G., *Idee di un riformista*, Bari, Editori Laterza, 2020, p. 29, originariamente in *Enciclopedia del diritto*, vol. XXV, 1975, Mi-

non si discosta quasi per nulla da quella organizzativa, come si vedrà meglio *infra*, Cap. II, § 2.

La lettura tradizionalmente accettata, pertanto, può essere quella di mansioni come attività o compiti corrispondenti alla prestazione di lavoro promessa, la cui qualificazione sul piano giuridico dà luogo all'attribuzione di una qualifica e all'inquadramento in un livello⁴⁰.

4. Le mansioni: l'originario recepimento nell'ordinamento quale strumento di tutela del prestatore di lavoro

Chiarita pertanto la nascita del termine e la sua evoluzione, è ora bene ripartire da qui e calarsi pienamente nel contesto giuridico contemporaneo, delineando l'arco evolutivo della disciplina delle mansioni, partendo dal momento costitutivo, quello dell'unificazione dello Stato italiano, per seguirne le successive evoluzioni.

4.1 Il periodo liberale

Al §1 abbiamo descritto come il pensiero in particolare del primo Novecento aveva voluto prendere le distanze dalla socialità del diritto del lavoro.

Tuttavia, proprio Barassi può essere portato anche quale esempio fuori dal coro per l'epoca in cui era vissuto: con lui (e la giurisprudenza probivirale) era emersa la consapevolezza che il lavoro non era una merce qualsiasi e, pertanto, che la discrezionalità dell'imprenditore nella modifica delle mansioni dovesse essere limitata per sottrarre il prestatore a forme di mero arbitrio⁴¹:

«la dignità del lavoratore esige perentoriamente che non si dissoci il lavoro dall'uomo».

lano, Giuffrè, pp. 545 e ss.. Nel prosieguo della trattazione viene in realtà chiarito che il suo significato esula dall'attività convenuta in senso stretto in molte disposizioni e pertanto va verificato di volta in volta. Tuttavia, ai nostri fini può essere sufficiente la lettura riportata.

⁴⁰ Così ad esempio PERSIANI, M., PROIA, G., *Contratto e rapporto di lavoro*, Padova, CEDAM, 2009, p. 112. Pare corretto far presente che, tristemente, mentre ci si accinge ad ultimare queste righe, si apprende anche della scomparsa del Prof. Persiani, a cui va un doveroso ricordo.

⁴¹ BOLOGNA, S., *Le mansioni del lavoratore tra garantismo e liberalizzazione*, Torino, G. Giappichelli Editore, 2024, p. 3.

Coerentemente con la visione del mondo della dottrina liberale egemone all'epoca, tale argomento però era di carattere etico, quindi un giudizio di valore; quindi, non doveva né poteva far parte dell'elaborazione giuridica.

Vale la pena ricordare che all'epoca il lavoro nell'impresa come oggi lo conosciamo era un fenomeno relativamente nuovo e che il diritto del lavoro non era nemmeno una disciplina autonoma, per non parlare della legislazione sociale che stava solo muovendo i suoi primi passi. Pertanto, non ci si potrà soffermare troppo sulla produzione dell'epoca, ma è utile far presente questo tema, in quanto sarà poi ripreso dalla critica dottrinale successiva e sarà oggetto di riconoscimento legislativo a pieno titolo solo nell'ormai tardo XX secolo.

4.2 La nuova codificazione

Senza ripercorrere troppe tappe tra il periodo liberale e quello corporativo, è interessante passare direttamente alla codificazione del 1942 per notare che l'art. 2103, nella sua formulazione originaria, fu la prima disposizione di legge ad utilizzare il termine “mansioni”⁴²: ad esempio, la c.d. legge sull'impiego privato, il R.D.L. 1825 del 1924 faceva riferimento ad una più generica “attività professionale”⁴³. Essa venne usata in una prima battuta proprio in funzione di tutela del lavoratore, nonostante, premessa una prima frase in questo senso, l'ampia eccezione che consentiva al datore di lavoro, in base alle “esigenze dell'impresa” di adibirlo a mansioni differenti, senza ulteriori particolari tutele, era già al periodo successivo⁴⁴.

Intervallando nuovamente al diritto positivo e alla fattualità giusrealistica il pensiero giuridico rappresentativo del periodo storico, seguendo un metodo *à la* Marc Bloch, in questo contesto l'attenzione non può che rivolgersi direttamente a Gino

⁴² L'utilizzo del termine al plurale sta ad indicare non tanto il singolo compito, ma il complesso dei compiti ulteriormente non scomponibili che possono essere esatti dal datore di lavoro, che nel loro insieme costituiscono la “posizione” del lavoratore: così GRAMANO, E., *Jus variandi cit.*, p. 54.

⁴³ Su cui infatti si tornerà *infra*.

⁴⁴ Invero era presente un contemperamento dato dall'impossibilità di ridurre retribuzione o di mutare sostanzialmente la posizione del lavoratore. Tuttavia, in presenza di un regime di libera licenziabilità dei lavoratori, tali contemperamenti sembravano davvero di scarso rilievo.

Giugni e l'analisi incentrarsi sulla sua fondamentale opera *Mansioni e qualifica nel rapporto di lavoro*⁴⁵, ancor oggi pietra miliare dell'ambito di studio, quale rappresentazione della concezione *mainstream*.

Si ebbe già in questo periodo una prima frattura che portò la scienza giuridica a separarsi da quella organizzativa⁴⁶: per la prima la mansione si traduceva nei compiti elementari dedotti nel contratto di lavoro per cui il prestatore è stato assunto *versus* quella organizzativa, dove si fa riferimento a *job* o "posizione", intesa come insieme di compiti unitariamente collegati, dove l'omologo del concetto giuridico trova cittadinanza con il termine "attività"⁴⁷. Ma la consapevolezza della centralità della mansione è evidente e si colloca al di sopra degli altri concetti affini, come quando l'Autore ha evidenziato come le qualifiche e le categorie servano essenzialmente ad aggregare mansioni omogenee al fine di determinare il trattamento economico e normativo del lavoratore⁴⁸.

Degno di nota, poi, era come era stato sottolineato quell'inscindibile nesso tra diritto e fatti sociali, nel momento in cui la determinazione delle mansioni concretamente non possa che avvenire mediante una sussunzione "inversa" a quella a cui il giurista è normalmente abituato: il concetto può essere riempito solamente sussumendo la volontà delle parti nei profili professionali così come determinati dalla contrattazione collettiva o dalle prassi di mercato⁴⁹.

In questo quadro, inoltre, Giugni si soffermò su un concetto giuridico istituzio-

⁴⁵ GIUGNI, G., *Mansioni e qualifica nel rapporto di lavoro*, Napoli, Jovene, 1963.

⁴⁶ Il riferimento all'autore, oltre che per importanza del suo pensiero, non è casuale alla luce delle premesse metodologiche riportate *supra*, § 2: com'è stato evidenziato, forte del suo *background* interdisciplinare (diritto, sociologia, economia, storia), Giugni non si limitò alla teoria giuridica, ma operò anche attivamente nei contesti dei cc.dd. corpi intermedi e in quelli istituzionali, non solo quale tecnico del diritto: lo stesso Autore dichiarò che inizialmente la sua vocazione era addirittura più rivolta alle discipline economiche che a quelle giuridiche. Sul punto cfr. LISO, F., *Appunti per un profilo di Gino Giugni dagli anni '50 allo Statuto dei lavoratori*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT – 316/2016, ora in Biblioteca '20 Maggio', n. 2/2016, p. 306.

⁴⁷ GIUGNI, G., *Mansioni e qualifica cit.*, pp. 3-6.

⁴⁸ *Ibidem*, p. 38.

⁴⁹ *Ibidem*, p. 162.

nale, ma che nella presente trattazione può avere un autonomo e rilevante peso specifico: quello di *status* professionale. Esso, propriamente, poteva dirsi sussistente solo in presenza di un elemento materiale, dato da una comunità di riferimento, e un elemento formale, e cioè che tale posizione potesse essere «*oggetto di un accertamento autonomo, indipendente dall'accertamento degli specifici rapporti in cui il soggetto entri come titolare*»⁵⁰. La conclusione a cui giunse, fu tuttavia negativa, nel senso che non poteva trovare spazio la considerazione della qualifica quale *status*: avrebbe potuto solo partendo da una concezione sociologica dell'impresa quale istituzione nonché quale comunità necessaria, che non trovava spazio nell'ambito ordinamentale e privatistico del contratto di lavoro^{51 52}.

Perché questo rilievo così volutamente enfatizzato in una trattazione legata alle mansioni? Si chiede una piccola attesa e di dare spazio alla *suspense*: avremo modo di tornarci *infra*, Cap, 2, § 4.

Comunque, cercando di ridurre in estrema sintesi il pensiero di Giugni, come anticipato all'inizio del paragrafo, la funzione della concezione giuridica delle mansioni era quello di circoscrivere il contenuto dell'obbligazione lavorativa⁵³, e pertanto, di porre un limite alla vastità del potere direttivo del datore di lavoro.

Proprio in linea con questa considerazione, una severa critica veniva mossa all'istituto del mutamento di mansioni, ovvero allo *ius variandi*, cui veniva dedicata l'intera seconda parte dell'opera. Premessa doverosa, comunque, è la critica *bipartisan*, rivolta anche a quella dottrina tradizionale più rigida che faticava ad accettare

⁵⁰ *Ibidem*, pp. 199-200.

⁵¹ *Ibidem*, p. 203.

⁵² Detto in altri termini, Giugni attribuiva una scarsa rilevanza alla “qualifica” e alla “categoria” attribuita al lavoratore, letta non come attributiva di *status*; ciò avveniva a vantaggio delle mansioni assegnategli, che acquisivano un primo piano, anche funzionalmente ai sistemi innovativi di inquadramento del lavoro che sposava: sul punto cfr. anche LISO, F., *Appunti per un profilo cit.*, p. 312.

⁵³ GIUGNI, G., *Mansioni e qualifica, cit.*, p. 38. Distinto, poi, da questo, che è un piano quantitativo, è quello qualitativo della valutazione della diligenza tenuta al fine di rendere una buona prestazione lavorativa; tuttavia, esso è sempre possibile in virtù della definizione delle mansioni: cfr. *ibidem*, pp. 124-127.

o a teorizzare l'esistenza stessa di un potere di modifica unilaterale (come lo *ius variandi*) all'interno del contratto, propria di teorie civilistiche classiche, non atte a comprendere le dinamiche reali dei rapporti lavorativi⁵⁴, mentre lo *ius variandi* si radicherebbe in modo profondo nella stessa natura empirica e sociale del lavoro subordinato stesso^{55 56} quale manifestazione del potere direttivo⁵⁷.

In particolare, le obiezioni erano in primis mosse alla formula “esigenze dell'impresa”, che si traduceva potenzialmente nell'esercizio di un potere discrezionale illimitato o addirittura arbitrario a favore del datore di lavoro⁵⁸. D'altronde, in un quadro sistematico, lo *ius variandi*, era ed è propriamente una situazione giuridica

⁵⁴ *Ibidem*, p. 239, estendendo la critica della teoria con riferimento a tutti quei contratti a esecuzione prolungata e di durata, come il contratto di lavoro, in quanto avrebbero adombrato il complesso intreccio di obblighi secondari e le necessità di adeguamento emergenti nel corso del rapporto. Inoltre, tale restrizione sarebbe parsa incongrua se raffrontata all'esistenza del diritto di recesso ex artt. 2118 e 2119 c.c. (p. 236), anch'esso avente la natura di potere giuridico in senso proprio, atto a esplicare effetti nella sfera giuridica del destinatario prescindendo dalla sua volontà.

⁵⁵ *Ibidem*, p. 230. Più recentemente MENEGOTTO, M., *La disciplina delle mansioni dopo il Jobs Act Nuovi spazi per la flessibilità funzionale*, ADAPT Working Papers, 7/2016, p. 7, ha ricordato come senza *ius variandi* non si potrebbe nemmeno avere impresa secondo Persiani.

⁵⁶ Come scrive GRAMANO, E., *ult. op. cit.*, p. 26, lo *ius variandi* è da incardinarsi in un percorso trasversale di tramonto della concezione del contratto quale espressione dell'eguale potere contrattuale delle parti.

⁵⁷ Infatti, essendo possibile per il datore di lavoro esigere tutte le mansioni equivalenti in base alla “nuova” formulazione a seguito dell'art. 13, non sarebbe stato possibile distinguere tra potere direttivo e *ius variandi*, il quale non modificava l'assetto del rapporto originariamente pattuito: sul punto cfr. Scrive GRAMANO, E., *ult. op. cit.*, p. 44-45. Altri invece ritenevano non condivisibile la tesi sopra riportata, ascrivibile sempre a Giugni, considerando come invece lo *ius variandi* andasse ad incidere proprio sull'oggetto dell'obbligazione lavorativa, variandola. Probabilmente, come si vedrà *infra*, § 6, l'impostazione riportata nel corpo del testo è figlia di un preciso modo d'intendere l'oggetto del contratto di lavoro, cioè coincidente con l'obbligazione della prestazione lavorativa, dilatata in modo da comprendere tutte le possibili mansioni equivalenti. Comunque si voglia vedere la questione, non ci si può più basare sulla concezione delle mansioni professionalmente equivalenti per poter ritenere che lo *ius variandi* sia una modalità di esercizio del potere direttivo tesa a specificare la prestazione lavorativa: sul punto v. *infra* però, § 5.2.

⁵⁸ GIUGNI, G., *Mansioni e qualifica, cit.*, p. 292.

soggettiva di diritto potestativo⁵⁹ e, pertanto, consentendo di variare (una parte de) l'oggetto contrattuale *inaudita altera parte*, l'istituto doveva avere necessariamente carattere eccezionale⁶⁰ e l'autore non poteva che criticare l'applicazione del potere direttivo che si fosse tradotta in un abuso o che non avesse rispettato i limiti imposti a tutela del lavoratore. Infatti, proprio in tale contesto, anticipando un filone d'interesse della dottrina civilistica di circa mezzo secolo successivo, l'(ab) uso dell'istituto non era scevro da sindacabilità, incontrando pertanto limiti esterni: trattandosi di presupposto legittimante l'esercizio del potere, l'assenza di questo avrebbe reso radicalmente inefficace l'atto unilateralmente adottato dal datore di lavoro⁶¹.

4.3 La svolta dello Statuto dei Lavoratori

E, se si è chiusa la disamina della principale opera della prima fase della codificazione trattando dello *ius variandi*, è proprio da qui che inizia la fase successiva. Infatti, un'ulteriore svolta nel diritto positivo si ebbe con l'art. 13 dello Statuto dei Lavoratori, il quale riscrisse l'art. 2103 c.c., eliminando il discusso riferimento alle "esigenze dell'impresa" e introducendo il limite dell'equivalenza: il lavoratore poteva essere adibito solo a mansioni equivalenti alle ultime effettivamente svolte, senza alcuna diminuzione della retribuzione⁶²; si trattava di una novità di estrema importanza, in quanto, nella disciplina previgente era consentito anche il demansionamento, qualora funzionale alle esigenze dell'impresa⁶³. Addirittura, v'era stato chi aveva parlato di scomparsa del potere unilaterale, a fronte della scelta linguistica radicalmente diversa apportata dalla novella; tuttavia, dottrina maggioritaria e giurisprudenza non ritennero di dover dare eccessivo peso a tale aspetto⁶⁴.

⁵⁹ *Ibidem*, p. 239. Ci si permette tuttavia di specificare come, proprio in base alle parole dello stesso autore circa la necessità di interpretare tale locuzione in senso strettamente oggettivo (p. 298), si tratti più propriamente di potestà, nonostante l'Autore stesso si distanzi volutamente dall'uso di tale termine (p. 292), ma pare maggiormente coerente con la ricostruzione fornita, anche in riferimento ai limiti esterni e alla legittimazione del potere di cui *infra*.

⁶⁰ *Ibidem*, p. 238.

⁶¹ *Ibidem*, p. 318-319.

⁶² BOLOGNA, S., *Le mansioni cit.*, p. 3.

⁶³ *Ibidem*, p. 34.

⁶⁴ Cfr. GRAMANO, E., *ult. op. cit.*, pp. 38-41.

La tutela della professionalità veniva inoltre concepita in modo talmente forte da prevedere quale sanzione per la contrarietà la nullità radicale dei patti⁶⁵, addirittura più di quella prevista per gli atti dispositivi di diritti indisponibili derivanti da norme inderogabili^{66 67}.

Da subito però emerse una contrapposizione sull'interpretazione della disposizione, complice la scarsa felicità del dettato testuale, circa la portata dei limiti al potere datoriale⁶⁸:

1. si ripropose da parte di una dottrina isolata una lettura negazionista dello *ius variandi*, essendo sempre necessario il consenso del lavoratore;
2. la dottrina maggioritaria elaborò la tesi del c.d. “divieto di declassamento reale”, limitando quindi lo *ius variandi* alla stretta equivalenza all'interno di una stessa area professionale, non potendosi peggiorare la posizione sostanziale del lavoratore e il suo patrimonio professionale acquisito. Tesi che, in seguito, sarà recepita dalla giurisprudenza, come si vedrà *infra*;
3. una variante di tale tesi cercò di configurare la tutela dalle prevaricazioni datoriali non solo in senso statico, ma anche in senso dinamico. In tale contesto, alcuni autori giunsero a ipotizzare che il potere datoriale di assegnare nuove mansioni (equivalenti) fosse legittimo solo se preordinato all'accrescimento della professionalità del lavoratore.

Limitandoci all'esame ancora una volta della concezione *mainstream*⁶⁹ presupponeva come l'effettiva tutela della dignità professionale non fosse rimessa in ultima analisi alla legge, ma ad un sistema normativo basato sulla periodica con trat-

⁶⁵ Non più quindi meramente quella dell'inefficacia degli atti adottati in abuso del potere.

⁶⁶ *Ibidem*, pp. 43-44.

⁶⁷ Sebbene, com'è stato evidenziato, solo così il legislatore ha optato per l'attribuzione del carattere di inderogabilità alla disciplina del mutamento di mansioni: cfr. MENEGOTTO, M., *La disciplina cit.*, p. 29.

⁶⁸ BOLOGNA, S., *Le mansioni cit.*, p. 35.

⁶⁹ Non per avidità di caratteri o per scarsa dignità delle altre tesi, ma esclusivamente perché funzionale al discorso.

tazione e consultazione tra le parti collettive⁷⁰.

D'altronde, è sufficiente riprendere scritti d'annata per comprendere ancor meglio la concezione che aveva la dottrina a riguardo, specialmente quella che contribuì alla novella della disciplina:

«Un'analisi delle vertenze sulle assegnazioni delle qualifiche, (...), rivelerebbe (...) come si sia venuto a creare, nei confronti di mansioni nuove o di mansioni profondamente innovate, un pericoloso alone di incertezza, che può alimentare, in via alternativa, abusi delle direzioni, o aspettative non fondate da parte dei lavoratori»⁷¹

In buona sostanza, con la riforma la disciplina delle mansioni diveniva uno strumento fondamentale per superare l'assolutismo dei poteri imprenditoriali e tutelare la dignità professionale del lavoratore: è doveroso, infatti, notare la differenza linguistica della rubrica della disposizione che da "Prestazione del lavoro" mutava in "Mansioni del lavoratore", specializzandone l'oggetto per le evidenti tipicità rispetto al diritto comune delle obbligazioni⁷².

Centrale, poi, è come successivamente il concetto di mansione accolse sotto la sua ala anche la professionalità dei lavoratori nell'evoluzione del rapporto di lavoro, che, in altri termini, è quello comunemente detto carriera⁷³.

La giurisprudenza, infatti, si fece carico della *ratio* normativa, leggendo l'equi-

⁷⁰ In tal senso, ancora una volta la scienza giuridica rimandava ad altre scienze sociali "in prima linea": questa era infatti la concezione della c.d. Scuola del Wisconsin a cui faceva capo S. Perlman.: cfr. ancora una volta BOLOGNA, S., *Le mansioni* cit., p. 36.

⁷¹ GIUGNI, G., *Lavoro legge contratti*, Bologna, Il Mulino, 1989, pp. 135-136. Per completezza, si fa presente che la citazione è tratta dall'edizione che raccoglie diversi scritti dell'autore; l'articolo originale, infatti, è contenuto nel volume del Centro nazionale di formazione e difesa sociale, *Lavoratori e sindacati di fronte alle trasformazioni del processo produttivo*, Milano, Feltrinelli, 1961, pp. 293-318. Tale pensiero era peraltro inserito in un contesto di incitazione da parte delle organizzazioni sindacali dei lavoratori a rivendicare il loro potere contrattuale proprio nella definizione delle qualifiche.

⁷² BOLOGNA, S., *Le mansioni* cit., p. 31.

⁷³ GIUGNI, G., *Mansioni e qualifica (voce)*., p. 31.

valenza secondo un criterio “statico”, concepandola come il diritto soggettivo del lavoratore alla conservazione del patrimonio professionale acquisito, da tutelare quindi in forma specifica⁷⁴. Se infatti equivalenza non era sinonimo di identità⁷⁵, doveva essere sempre rispettata la tutela del patrimonio tecnico-professionale acquisito dal lavoratore: le nuove mansioni potevano essere considerate “equivalenti” solo se permettevano l'utilizzazione e il conseguente perfezionamento del corredo di nozioni, di esperienza e di perizia che il lavoratore ha acquisito nella fase pregressa del rapporto di lavoro, con il risultato che qualsiasi variazione doveva rispettare la specifica preparazione tecnica del dipendente. Allo stesso modo aveva un primato l'equivalenza delle mansioni sulle esigenze aziendali, nel senso che il datore di lavoro poteva modificare legittimamente in modo unilaterale le mansioni concordate unicamente se in favore di mansioni equivalenti e, comunque, senza alcuna diminuzione della retribuzione, essendo divenute irrilevanti, le esigenze obiettive dell'impresa per giustificare un mutamento di mansioni che non applicasse il criterio dell'equivalenza⁷⁶.

Inoltre, in applicazione di quella lettura che voleva comunque assegnare un'ultima parola alla contrattazione collettiva, il mutamento di mansioni era anche in giurisprudenza considerato legittimo e poteva essere esercitato dal datore di lavoro soltanto se faceva riferimento a mansioni che la disciplina collettiva di settore considera specificamente come “equivalenti”⁷⁷

5. (segue) I successivi sviluppi fino al c.d. *Jobs Act*

5.1 La spinta verso la flessibilità

Nel corso del ventennio '80-'90, dottrina e contrattazione collettiva, accogliendo quelle istanze che saranno meglio enucleate *infra*, Cap. II, § 2, arrivarono a condi-

⁷⁴ BOLOGNA, S., *Le mansioni* cit., p. 60.

⁷⁵ Cfr. Cass. sez. lav. 24 giugno 1997, n. 2691, con nota di GENOVIVA, P., in *Il foro italiano*, Vol. 101, 1978, pp. 1521 e ss..

⁷⁶ *Ibidem*, p. 1526.

⁷⁷ Cfr. Cass. sez. lav. 7 febbraio 1991, n. 1245, con nota di MOCCIA, R., in *Il foro italiano*, Vol. 115, 1992, p. 3335.

vedere che la concezione statica delle mansioni adottata in giurisprudenza, come visto *supra*, al precedente paragrafo si stava rivelando un ostacolo per la sopravvivenza delle imprese⁷⁸ e quindi anche per la tutela dell'occupazione⁷⁹: quell'istanza di tutela rischiava di divenire una sorta di cappio una volta terminati i Trenta Giorni.

Pertanto, pur se freschi della novella legislativa attesa per quasi 30 anni, già a distanza di un paio di lustri si cercò di andare nella direzione della promozione di una tutela dinamica della professionalità, basata sulla rotazione delle mansioni, sulla polivalenza e sulla polifunzionalità, al fine di

*«consentire l'adattamento del “mestiere” alla polivalenza organizzativa frutto del progresso tecnologico e della moderna organizzazione aziendale, a fronte di sistemi classificatori del tutto obsoleti ed ancorati sostanzialmente a quelli del periodo corporativo.»*⁸⁰

La giurisprudenza, infatti, aveva posto al centro la salvaguardia della professionalità⁸¹ acquisita dai lavoratori, secondo un criterio – appunto – statico⁸²: ciò che il lavoratore sa fare. La stessa poteva anche avvalersi sì della voce delle relazioni

⁷⁸ BOLOGNA, S., *Le mansioni cit.*, p. 60.

⁷⁹ Già nel 1982 lo stesso Giugni si esprimeva nel seguente modo circa una possibile modifica dell'art. 13 dello Statuto dei Lavoratori: «*Appare quindi evidente come in determinate materie, ad esempio quella delle mansioni, la garanzia dei singoli presenterebbe aspetti più sostanziali di efficienza se venisse affidata all'azione del sindacato, il quale è in grado di spostare la tutela sul piano (collettivo) delle scelte organizzative. Un rafforzamento della azione del sindacato, tuttavia, richiede che la tutela dell'interesse collettivo sul piano degli assetti organizzativi, realizzata attraverso il compromesso raggiunto in sede di trattativa, non sia ostacolata dalla presenza di tutele rigide del singolo lavoratore che possano legittimare un'azione di quest'ultimo volta a vanificare e contraddire i risultati della mediazione sindacale.*»; la citazione è tratta da LISO, F., *Appunti per un profilo cit.*, p. 333.

⁸⁰ BOLOGNA, S., *Le mansioni cit.*, p. 37.

⁸¹ Quale bene avente natura non patrimoniale: cfr. GRAMANO, E., *ult. op. cit.*, pp. 71-73, cioè proiezione della sua personalità e della sua dignità.

⁸² A ben vedere v'erano due correnti giurisprudenziali, di cui una più morbida: ma quella rigida, in questione, era largamente prevalente: GRAMANO, E., *ult. op. cit.*, p. 75.

industriali per vagliare l'equivalenza delle mansioni (profilo oggettivo, dato dall'identità del livello di inquadramento), ma aggiungeva poi anche la valutazione della conservazione della professionalità acquisita⁸³ (profilo oggettivo, dato dall'utilizzazione del patrimonio professionale acquisito⁸⁴). Infatti, se non era da ritenersi configurabile un vero e proprio c.d. diritto alla carriera, la concezione era talmente rigida da limitare l'adozione di quei meccanismi di *job rotation*, attribuzioni di mansioni promiscue o avvicendamento, sino a far soccombere la tutela della salute o dell'occupazione di fronte alla salvaguardia della professionalità⁸⁵.

A supporto dell'impostazione così radicale⁸⁶ si era sostenuto che fosse costituzionalmente obbligata. Tuttavia, è stato fatto notare come questa fosse solo una delle possibili strade per scongiurare una totale noncuranza della tutela della professionalità dei lavoratori⁸⁷ – che sarebbe stata sì incostituzionale. Anzi, col trascorrere degli anni, una maggiore flessibilità non sembrava più solo funzionale all'interesse imprenditoriale, ma anche a quello del lavoratore⁸⁸: allo stesso veniva inibita la possibilità di acquisire diversa e nuova professionalità, costringendolo pertanto sempre alla medesima attività lavorativa.

In ogni caso, via via era stata fatta un'apertura in favore delle c.d. “clausole di fungibilità delle mansioni”⁸⁹ a partire dagli anni '00, finalizzate alla gestione di si-

⁸³ Così PISANI, C., *I nostalgici dell'equivalenza delle mansioni*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT – 310/2016, ora in Biblioteca '20 Maggio', 2/2026, p. 205.

⁸⁴ Sulla definizione dei profili v. ZOLI, C. *La disciplina delle mansioni*, p. 338-339, in FIORILLO, L., PERULLI, A. (a cura di), *Tipologie contrattuali e disciplina delle mansioni*, Torino, G. Giappichelli Editore, 2015

⁸⁵ *Ibidem*, p. 335-336. Sull'importanza delle pratiche manageriali elencate si tornerà *infra*, Cap. II.

⁸⁶ La giurisprudenza valutava i seguenti indici per stabilire l'equivalenza, riferendoli alla professionalità già acquisita, con notevoli margini d'incertezza del diritto: preservazione del livello di autonomia, posizione in organigramma, grado di soggezione rispetto ad altri lavoratori e al potere direttivo, possibilità di carriera, immagine della posizione lavorativa. Cfr. GRAMANO, E., *ult. op. cit.*, pp. 77-78.

⁸⁷ Sempre PISANI, C., *I nostalgici*, p. 206.

⁸⁸ *Ibidem*, p. 207-208. Sul punto si tornerà in modo più approfondito *infra*, Cap. 6.

⁸⁹ In base a tali clausole il datore di lavoro poteva adibire il lavoratore a mansioni che la stessa

tuazioni organizzative contingenti, ma per la Corte di Cassazione⁹⁰ erano comunque ammesse esclusivamente entro i limiti teleologici e, in ogni caso, si ritornava al limite invalicabile della impossibilità di ledere la professionalità del lavoratore⁹¹.

A ben vedere, poi, la giurisprudenza aveva iniziato ad ammettere ormai in modo abbastanza comune la possibilità di demansionare, sebbene non quale esercizio dello *ius variandi*, bensì esclusivamente previo accordo, e solamente qualora questo fosse l'unica alternativa alla perdita dell'occupazione⁹².

Con il tempo, poi la stessa giurisprudenza aveva anche iniziato ad abbandonare l'equivalenza c.d. statica in favore di quella c.d. dinamica⁹³: i mutamenti di mansione erano divenuti ammessi quando le mansioni di destinazione erano suscettibili di valorizzare le potenzialità del patrimonio professionale del lavoratore, al che ne poteva risultare l'illegittimità qualora il mutamento pregiudicasse l'avanzamento di carriera e l'accrescimento delle competenze professionali⁹⁴.

Infatti, nonché infine, con il d.lgs. 81 ormai alle porte, la Corte di Cassazione era

contrattazione collettiva considerava unitariamente e, pertanto, si sarebbero potuti attuare piani di *job rotation*: cfr. GRAMANO, E., *Jus variandi*: *cit.*, p. 85. In precedenza, tali clausole erano affette da nullità stante il divieto di patti contrari di cui all'art. 2103 c.c., il quale colpiva indistintamente accordi individuali o collettivi: proprio in base a tale interpretazione, infatti, tale corrente veniva osteggiata e tacciata di incoerenza (pp. 86-87).

⁹⁰ Cass. S.U. 24 novembre 2006, n. 25033 citata in GRAMANO, E., *ult. op. cit.*, p. 84.

⁹¹ MENEGOTTO, M., *La disciplina cit.*, p. 37. Nonostante qualche apertura a correttivi parziali, tali letture rimasero sempre isolate in giurisprudenza e il suo nocciolo duro non si discostò mai da questo principio: cfr. PISANI, C., *I nostalgici cit.*, p. 209.

⁹² ZOLI, C., *ult. op. cit.*, p. 336.

⁹³ Tale orientamento si era sviluppato già nella seconda metà degli anni '80, ma aveva carattere minoritario. Esso raccoglieva diffuse impostazioni dottrinali che erano sorte nel frattempo: parte della dottrina a tal fine era arrivata a identificare tre nozioni di equivalenza, da usare in base alla fonte (unilaterale o bilaterale) del mutamento di mansioni in modo graduale. Altra aveva rimesso al centro la complessiva posizione del lavoratore; quindi, proponendo la sacrificabilità di alcuni singoli elementi di professionalità, qualora ne fosse derivato un miglioramento complessivo. Altri ancora ritenevano l'equivalenza un parametro mobile da valutare a seconda della situazione, mentre altra parte parlava di professionalità potenziale. GRAMANO, E., *ult. op. cit.*, pp. 78-82.

⁹⁴ *Ibidem*, p. 339.

ormai arrivata ad abbandonare nel 2014 il riferimento all'equivalenza, sia essa statica o dinamica, in favore dell'adibizione a mansioni "diverse", eventualmente inferiori, funzionali al perseguimento di efficienza e produttività dell'impresa⁹⁵.

5.2 La liberalizzazione contemporanea

Come in passato con lo Statuto dei Lavoratori, le istanze dottrinarie e delle relazioni industriali vennero accolte⁹⁶ solo molto tempo dopo: se nel primo caso si erano dovuti attendere quasi 30 anni, in questo secondo caso gli anni furono oltre 45. Pare interessante notare nuovamente come non sia stato oggetto di discussione il contenuto "in sé" delle mansioni o la loro definizione, ma sempre lo *ius variandi*, ormai divenuto una componente centrale nel dibattito attorno alle mansioni. In effetti, pur non intaccando la definizione di mansioni dall'interno, ne andava certamente a circoscrivere la portata quale limite esterno al possibile contenuto delle stesse.

In ogni caso, venendo alla novella più recente, è solo con il l'art. 3 del d.lgs. 81 del 2015 che si è approdati ad una nuova modifica dell'art. 2103 c.c.. La novella ha segnato il passaggio dal garantismo individuale al potenziamento della flessibilità organizzativa e alla mobilità endoaziendale, facendo primeggiare quell' "interesse dell'impresa" visto nei paragrafi precedenti^{97 98}.

⁹⁵ Il riferimento è a Corte di Cassazione 22 maggio 2014, n. 11395, riportata in BOLOGNA, S., *ult. op. cit.*, pp. 69-70.

⁹⁶ GRAMANO, E., *ult. op. cit.*, p. 70 evidenzia come infatti la novella legislativa non sia stata calata dall'alto a seguito di un orientamento formatosi nel vuoto, bensì sia stata fortemente influenzata dal pensiero della dottrina: necessità di rendere concreta l'equivalenza, delegare compiti alla contrattazione collettiva, ecc..

⁹⁷ BOLOGNA, S., *ult. op. cit.*, p. 76.

⁹⁸ È tuttavia da sottolineare come siano stati sollevati dubbi di eccesso di delega, in quanto l'art. 1, comma 7, lett. e) della legge di delega, la n. 183 del 2014, faceva riferimento alla revisione dello *ius variandi* "in caso di processi di riorganizzazione, ristrutturazione o con-versione aziendale individuati sulla base di parametri oggettivi (...)": cfr. AMENDOLA F., *La disciplina delle mansioni nel d.lgs. n. 81 del 2015*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona" .IT, 291/2016, ora raccolto in Biblioteca '20 Maggio', 1/2016, p. 89.

Sul tema dell'eccesso di delega, in modo approfondito cfr. DE ANGELIS, L., *Note sulla nuova*

Proprio in tal senso, anticipando un argomento che sarà trattato quanto ad istanze di base *infra*, Cap. II, § 1, si è anche commentata positivamente la modifica normativa quanto all'accoglimento delle istanze di maggiore c.d. flessibilità funzionale⁹⁹: in tal senso si nota un passaggio dalla flessibilità “esterna” a quella “interna”, che mira a rendere «*mobile l'oggetto del contratto di lavoro*», passando da una flessibilità strutturale ad una flessibilità – appunto – funzionale, che permette di riorganizzare ruoli e mansioni della forza lavoro in organico per adattarsi a cambiamenti continui e sempre più rapidi¹⁰⁰, consentendo quindi alle imprese un repentino adattamento ai nuovi ritmi del mercato, in direzione opposta rispetto all'immobilismo del passato.

Si può notare subito come nella novella sia stato espunto il limite di tutela dato

disciplina cit., p. 159-160: l'Autore lo ritiene il problema sistematico più critico della riforma, in contrasto con tre precisi limiti imposti dalla legge di delega: la limitazione ai casi di riorganizzazione, ristrutturazione e conversione; l'oggettività dei parametri per individuare tali casi; il necessario temperamento dell'interesse dell'impresa con quello del lavoratore alla tutela della professionalità. In particolare, la mobilità orizzontale pare essere stata disciplinata in totale assenza di delega e comunque senza rispettare i parametri appena riportati; il demansionamento risulta in pieno contrasto con il secondo criterio direttivo (cfr. pp. 162-163). In linea generale, ritenendo comunque che a nulla valga, ad avviso dell'Autore, la conformità (da valutare) allo scopo (molto ampio) definito nella l. 183.

Contra invece PISANI, C., *I nostalgici cit.*, pp. 218-219, secondo il quale i dubbi sono fondati se rivolti al tenore letterale; ritiene tuttavia scongiurata la problematica seguendo una lettura teleologica dell'intera legge di delega, conformemente alla giurisprudenza costituzionale: «*nell'interpretare la norma delegata nel significato compatibile con i principi e criteri direttivi della delega, si deve tener conto del complessivo contenuto normativo nel quale si inseriscono la legge delega e i relativi principi e criteri direttivi, nonché delle finalità che la ispirano, che costituiscono, non solo la base e il limite delle norme delegate, ma anche gli strumenti per l'interpretazione della loro portata*», finalità ultima rinvenibile nella lotta alla disoccupazione, che si ottiene anche riducendo il livello di incertezza proprio di alcuni istituti che regolano il rapporto di lavoro (p. 220).

⁹⁹ Cfr. MENEGOTTO, M., *La disciplina cit.*, p. 11.

¹⁰⁰ *Ibidem*, p. 10. La citazione virgolettata è da attribuire a BROLLO, M., *Lo jus variandi*, in CARINCI, F. (a cura di), *Jobs Act: un primo bilancio. Atti del XI Seminario di Bertinoro-Bologna del 22-23 ottobre 2015*, ADAPT University Press, 2015, p. 227

dal rispetto dell'equivalenza professionale^{101 102}, accogliendo quelle richieste dell'autonomia collettiva mai accettate dall'elaborazione giurisprudenziale¹⁰³. Si è deciso di assumere a unico parametro di legittimità quello dell'osservanza del criterio formale^{104 105} dell'equivalenza di livello di inquadramento contrattuale e categoria legale^{106 107}. Sono dunque state totalmente rimesse nelle mani della contratta-

¹⁰¹ Sottolinea come in questo modo sia stato rimosso il criterio relazionale tra mansioni di provenienza e di destinazione, che peraltro era affidato alle mani dell'interprete, ZOLI, C., *La disciplina cit.*, p. 338.

¹⁰² A ben vedere una parte minoritaria della dottrina non è concorde sul punto, adducendo differenti argomenti: cfr. a tal proposito GRAMANO, E., *ult. op. cit.*, pp. 105-108, che però – condivisibilmente – contrappone il dato letterale della disposizione quale elemento dirimente, richiamando il sempreverde brocardo *ubi lex voluit dixit, ubi noluit tacuit*. La giurisprudenza, a tal proposito, sembra aver aderito alla tesi maggioritaria: *ibidem*, pp. 109-110.

¹⁰³ BOLOGNA, S., *Le mansioni cit.*, p. 78.

¹⁰⁴ Che peraltro è uno dei principi cardine dell'intera riforma del *Jobs Act*, che aveva tra i suoi obiettivi quello di ridurre l'incertezza del diritto nel panorama lavoristico e pertanto può anche spiegare (magari non giustificare) alcune scelte operate, che alle volte possono essere sembrate decisamente *tranchant*. In tal senso si può pensare anche all'intero meccanismo originario di quantificazione del risarcimento del danno per il licenziamento illegittimo (d. lgs. n. 23 del 2015) o la nuova disciplina del contratto a tempo determinato (Capo III del d.lgs. n. 81 del 2015).

¹⁰⁵ A tal proposito, parla di abbandono del criterio qualitativo in favore di quello quantitativo GRAMANO, E., *Jus variandi cit.*, p. 91.

¹⁰⁶ BOLOGNA, S., *Le mansioni cit.*, p. 87.

¹⁰⁷ Secondo alcuni, tuttavia, tale novella sconta la pecca di "scongellare" il concetto della categoria di appartenenza, ormai quasi completamente in disuso: cfr. DE ANGELIS, L., *Note sulla nuova disciplina delle mansioni ed i suoi (difficilissimi) rapporti con la delega*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT – 263/2015, ora in Biblioteca '20 Maggio', 2/2015, p. 161. Nel medesimo senso di andare a riesumare a distanza di quarantacinque anni un «*sintagma dal sapore anacronistico*» GRAMANO, E., *ult. op. cit.*, p. 97. Ad avviso di chi scrive, ci si permette tuttavia di far notare che nell'ecosistema previdenziale, il concetto di categoria non solo non è mai caduto in disuso, ma è decisamente più vivo che mai, avendo questo criterio tassonomico ancora (e si aggiunge: purtroppo, viste le difficoltà di cui talvolta è foriero) importantissime conseguenze. Inoltre, sempre a parere di chi scrive, tale precisazione viene ingiustamente criticata, poiché comunque la distinzione ha un rilievo pratico, tale da fungere quale forma di tutela per il lavoratore in questo caso: sarebbe infatti grottesco consentire legittimamente la variazione delle mansioni di un *receptionist* verso quelle relative alla qualifica di trattorista: entrambe per il c.c.n.l. per i dipendenti da imprese di spedizione, autotrasporto

zione collettiva le sorti dello *ius variandi* c.d. orizzontale^{108 109}, in accoglimento delle istanze già emerse sin in forma embrionale ancora durante la prima fase di vigenza dello Statuto dei Lavoratori¹¹⁰. In tal contesto la tutela della professionalità elaborata durante la vigenza della versione precedente ne è uscita fortemente ridimensionata e tutelata solo entro i rigidi limiti formali di cui sopra¹¹¹, spostando il baricentro della tutela dalla professionalità “acquisita” a quella “classificata” o “contrattuale”^{112 113}.

merci e logistica (cod. CNEL I100) sono inquadrati ai profili professionali di cui al livello 4 (cfr. art. 6), ma risulterebbe, appunto, bizzarro consentire tale modifica.

¹⁰⁸ BOLOGNA, S., *Le mansioni cit.*, pp. 80-81.

¹⁰⁹ Recependo, in definitiva, l’orientamento giurisprudenziale sorto nei primi anni Duemila che iniziava ad ammettere deroghe negoziali di fonte collettiva alla rigida previsione dell’equivalenza delle mansioni in senso stativo: cfr. GRAMANO, E., *Jus variandi cit.*, p. 88.

¹¹⁰ In tal senso si è notato come questo riduca notevolmente il sindacato giudiziale, limitandolo a una mera verifica formale, cioè se la mansione rientri o meno nel livello previsto dal contratto collettivo, attribuendo così enorme potere alla contrattazione collettiva, che decide come accorpare le mansioni nei vari livelli: così AMENDOLA F., *La disciplina cit.*, p. 90 e, nello stesso senso di una maggior certezza del diritto, cfr. MENEGOTTO, M., *La disciplina cit.*, p. 17. Anche 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*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT – 257/2015, ora in Biblioteca ‘20 Maggio’, 1/2015, p. 53 evidenzia come il riferimento al di inquadramento sia un parametro sicuramente foriero di maggiore certezza rispetto a quello della professionalità. Altro argomento a favore di questo ridimensionamento è portato da PISANI, C., *I nostalgici cit.*, p. 214: la scelta va incontro alla risoluzione del problema, oggi al centro del dibattito, della neutralità interpretativa di fronte a disposizioni caratterizzate da vaghezza, che facilmente conducono a un accentuato soggettivismo giudiziario. Sempre nel senso di riduzione a metà del sindacato giudiziale, GRAMANO, E., *ult. op. cit.*, p. 95: non più circa l’equivalenza, ma permaneva l’operazione sussuntiva di valutazione della conformità delle mansioni assegnate al livello di inquadramento.

¹¹¹ *Ibidem*, p. 95.

¹¹² MENEGOTTO, M., *La disciplina cit.*, p. 14.

¹¹³ Riprendendo un discorso interrotto *supra*, § 4.2 circa la natura dello *ius variandi*, sempre GRAMANO, E., *Jus variandi cit.*, p. 49 fa notare come oggi il collegamento tra le mansioni variate, essendo puramente formale, comporta che non si possa più ascrivere tale potere in quello direttivo, ma considerarlo autonomo *tout court*: altrimenti l’obbligazione avrebbe un contenuto indetermina-

Non è mancato chi ha avuto modo di notare come questa possa essere una grande occasione per le parti sociali¹¹⁴: entrambe possono cogliere le nuove norme come un'opportunità per ridefinire i sistemi di classificazione e inquadramento del personale, che oggi sono troppo spesso fermi a vecchie logiche di distribuzione della ricchezza e non supportano le reali esigenze organizzative. Infatti, i sistemi di inquadramento saranno chiamati ad assumere una funzione nuova: non più solo utili a stabilire la retribuzione¹¹⁵, ma ora (anche) a determinare l'ampiezza dell'area delle mansioni esigibili dal datore di lavoro¹¹⁶. Oltre a ciò, è stato evidenziato come l'autonomia collettiva abbia ricevuto una nuova attribuzione, ovverosia quella di individuare i limiti all'esercizio dello *ius variandi*¹¹⁷.

Ma al contempo è da notare come v'è stato chi¹¹⁸ ha evidenziato come tale scelta pecchi in sistematicità, posto che non vi sono spinte legislative ad una contrattazione collettiva di stampo innovativo, che si assuma responsabilità. D'altronde, il

bile e quindi, a cascata, lo sarebbe anche l'oggetto del contratto, da un lato; dall'altro lato, l'oggetto contrattuale potrebbe divenire la messa a disposizione delle proprie energie da parte del lavoratore. L'unica soluzione plausibile, pertanto, sarebbe quello di considerarlo un potere autonomo ed esterno al contratto, che infatti possa consentirne di variare l'oggetto, pena lo sconfinamento nelle tesi non contrattualistiche che individuano nel contratto l'istituto fonte del rapporto di lavoro subordinato (pp. 51-52).

¹¹⁴ PISANI, C., *I nostalgici cit.*, p. 202, aveva inoltre ricordato come vi fosse già stata una proposta legislativa su iniziativa del CNEL in cui si affidava alla contrattazione collettiva la definizione del concetto di equivalenza delle mansioni sotto la vigenza dello Statuto dei Lavoratori, consci della difficoltà dei giudici di potersi pronunciare compiutamente sulla materia.

¹¹⁵ In linea, peraltro, con l'accezione vista *supra*, § 4.2, di Giugni.

¹¹⁶ MENEGOTTO, M., *La disciplina cit.*, p. 15. Ha scritto in tal senso di definizione dell'area di debito della prestazione LISO, F., *Brevi osservazioni cit.*, p. 53. È poi da notare come si sia ritenuto che la contrattazione collettiva sia la sede naturale in cui si possa attuare un bilanciamento tra le esigenze di flessibilità dell'impresa e quelle dei lavoratori di certezza dei loro interessi: così PISANI, C., *I nostalgici cit.*, p. 202-203, che definisce tale modello come di "garantismo flessibile". In linea con tale impostazione era poi il pensiero giugniano, secondo cui il sindacato era il soggetto naturalmente chiamato a gestire il bilanciamento tra esigenze dei lavoratori e delle imprese: cfr. LISO, F., *Appunti per un profilo cit.*, p. 310, nonché, ancor più nello specifico, cfr. *supra*, § 5.1.

¹¹⁷ Così GRAMANO, E., *ult. op. cit.*, p. 92.

¹¹⁸ LISO, F., *Brevi osservazioni cit.*, p. 61.

Governo delegato alla riforma promuoveva un indirizzo politico apertamente avverso alla concertazione e quindi non poteva che tradursi in una scarsa valorizzazione del ruolo delle parti sociali¹¹⁹.

Inoltre, ha fatto il suo ritorno la possibilità di demansionare, seppur con dei correttivi: non più tramite sedicenti atti autovalutati conformi alle esigenze dell'impresa, ma, ancora una volta, seguendo criteri formali¹²⁰. L'istituto in realtà redivive secondo tre forme: una prima, più leggera, consente i demansionamenti tradizionalmente intesi, in modo unilaterale, tuttavia solo entro le mansioni previste al livello immediatamente inferiore¹²¹ e comunque senza variarne la categoria legale (cc.dd. limiti esterni¹²²) e conservandone la retribuzione. Il tutto in caso di "*modifica degli assetti organizzativi aziendali che incide sulla posizione del lavoratore*"¹²³. (c.d. limite interno¹²⁴) La seconda modalità non avviene più per atto unilaterale, ma tramite accordi individuali in deroga, stipulati nelle c.d. sedi protette. Anche in questo caso si tratta di un recepimento di istanze emerse, anche in giurisprudenza, durante il precedente periodo "*dell'interesse del lavoratore alla conservazione dell'occupazione, all'acquisizione di una diversa professionalità o al miglioramento delle condizioni di vita*", in assenza dei quali l'accordo è da considerarsi radicalmente

¹¹⁹ C'è anche chi ha ritenuto che possa essere oltretutto un pericolo per le parti sociali, già indebolite dalla destrutturazione del sistema di relazioni industriali contenuta sia nell'art. 51 del d.lgs. n. 81 del 2015, che nell'art. 8 del d.l. n. 148 del 2011, ma che le stesse parti sociali possano circoscrivere autonomamente mediante la contrattazione: così ZOLI, C. *La disciplina cit.*, p. 355.

¹²⁰ Nota come l'esercizio dello *ius variandi in peius* sia atto "causale" a differenza dello *ius variandi tout court*, e quindi suscettibile di sindacato giudiziale anche sotto questo profilo, ZOLI, C., *La disciplina cit.*, p. 345.

¹²¹ In questo modo, inoltre, dovrebbe ritenersi configurabile un c.d. diritto alla riassegnazione del lavoratore alle mansioni proprie del livello di provenienza: sempre ZOLI, C., *ult. op. cit.*, p. 345.

¹²² MENEGOTTO, M., *La disciplina cit.*, p. 18.

¹²³ Parla di ruolo "cruciale" con riferimento a tale clausola a precetto generico LISO, F., *Brevi osservazioni cit.*, p. 55, sottolineando come la previsione dirompente sembra non aver tenuto in grande considerazione la giurisprudenza formatasi sotto la previgente normativa e, infatti, rimarrà da capire se quest'ultima richiederà comunque che tale potere venga utilizzato solo come *extrema ratio*.

¹²⁴ MENEGOTTO, M., *La disciplina cit.*, p. 18.

nullo¹²⁵. A chiusura e in coerenza con i principi dell'intero *corpus* normativo, sarà la contrattazione collettiva a poter prevedere ulteriori ipotesi di demansionamento rispetto a quelle previste dalla legge¹²⁶.

Un'ultima novità degna di nota è quella che prevede, a contemperamento della maggior possibilità di mutare le mansioni del lavoratore, anche senza prestare salvaguardia al suo patrimonio professionale¹²⁷, che l'uso dello *ius variandi* debba sempre accompagnarsi all'assolvimento dell'obbligo formativo per lo svolgimento delle nuove mansioni¹²⁸. Si rende subito evidente una criticità: l'inadempimento datoriale sia sanzionato in modo esplicito¹²⁹. Questione aperta, peraltro, rimane quella del sindacato giudiziale sulla correttezza dell'adempimento¹³⁰. In ogni caso,

¹²⁵ AMENDOLA F., *La disciplina cit.*, p. 102.

¹²⁶ Tuttavia, è da notare come la contrattazione nazionale non disciplini l'istituto, mentre qualche contratto aziendale vi abbia dato seguito: cfr. BOLOGNA S., *ult. op. cit.*, p. 130.

¹²⁷ Come potrebbe avvenire, ad esempio, in un'impresa edile che si occupa di opere civili, in cui il mutamento di mansioni interessi un addetto alle autoriparazioni dei mezzi pesanti, che poi si potrà trovare a svolgere le mansioni riferibili alla qualifica di grederista, pur sempre all'interno dello stesso livello di inquadramento contrattuale.

¹²⁸ Parte della dottrina, minoritaria, lo aveva già considerato implicito nell'esercizio dello *ius variandi* ancora all'indomani dell'entrata in vigore dello Statuto dei Lavoratori, trovando uno sporadico seguito anche in giurisprudenza: cfr. GRAMANO, E., *ult. op. cit.*, pp. 98-100.

¹²⁹ Lamenta infatti della mancata invalidazione dell'atto di mutamento di mansioni AMENDOLA F., *La disciplina cit.*, p. 103. Nello stesso senso MENEGOTTO, M., *La disciplina cit.*, p. 24, che, condivisibilmente, conclude proponendo una riqualificazione di tale obbligo quale onere in senso proprio. Sempre nel senso di onere: PISANI, C., *I nostalgici*, p. 210.

¹³⁰ Cfr. PISANI, C., *I nostalgici*, p. 211. ZOLI, C., *La disciplina cit.*, p. 347 ipotizza, in caso di inadempimento, vari rimedi per il lavoratore, quali: eccezione di inadempimento, azione di adempimento, richiesta di risarcimento del danno da perdita di *chances*, sino ad arrivare alle dimissioni per giusta causa; da non ultimo vi sarebbe un'importante specificazione da fare, cioè che non si parlerebbe solo di diritto alla formazione in capo al lavoratore, ma anche di dovere di riceverla (p. 348). Tornando invece alle conseguenze della mancata formazione, sono altresì state paventate l'illegittimità del licenziamento qualora la mancanza fosse stata strumentale ad un *repêchage* e pertanto questo non fosse stato eseguito, nonché l'illegittimità del licenziamento disciplinare qualora risulti che l'inadempimento del lavoratore sia ascrivibile alla mancata formazione: cfr. BOLOGNA, S., *ult. op. cit.* p. 147. Il medesimo Autore, circa il dovere del lavoratore di ricevere la formazione, fa anche notare come, premessa la pacifica obbligatorietà della ricezione della formazione in ambito sicu-

come si vedrà meglio *infra*, Cap. 6, probabilmente tale disposizione ha un carattere innovativo da salutare con particolare felicità¹³¹: poiché i compiti meccanici e ripetitivi tendono a diminuire con l'avanzamento tecnologico a favore di ruoli più complessi, mentre la mobilità interna richiede la costruzione di nuove competenze. Pertanto, sicuramente tale disciplina potrà essere di supporto per ridurre la disoccupazione tecnologica¹³².

6. Oltre le mansioni: le antesignane teorie minoritarie sull'oggetto del contratto di lavoro subordinato

Ricostruita quindi la genesi storica della nascita delle mansioni e della relativa disciplina, c'è da chiedersi se, esattamente come visto *supra* per alcuni istituti, vi siano alcuni aspetti, per così dire istituti *μετα*-mansioni, che possano andare ad incidere sulle stesse come un limite esterno.

Secondo la lettura più tradizionale e istituzionale, le mansioni non sono altro che l'oggetto del contratto di lavoro subordinato: lo stesso Giugni nella fondamentale opera esaminata *supra*, § 4.2 la riteneva una posizione condivisibile. Questo seppur con il *caveat* che non dovevano essere dedotte quale oggetto contrattuale le “mansioni di assunzione”¹³³, bensì, con la consueta attenzione alla concretezza dei rapporti sociali, si doveva guardare proprio all'interpretazione della volontà delle parti ai fini della determinazione qualitativa della prestazione, ovvero quello specifico perimetro di compiti e mansioni che le parti hanno pattuito e che il datore di lavoro

rezza sul lavoro, difficilmente questa sarebbe scindibile dalla formazione sulle mansioni, tenuto conto dei profili di intersezione delle tesse. Sempre nello stesso senso GRAMANO, E., *ult. op. cit.*, p. 102, facendo leva sul generale onere di cooperazione all'adempimento gravante sul creditore.

¹³¹ Tale sentimento è stato abbastanza diffuso in dottrina, ma al contempo è immediatamente subentrata anche una sensazione di delusione legata al pressapochismo con cui la novità è stata scarsamente valorizzata: uno per tutti, LISO, F., *Brevi osservazioni cit.*, p. 56, il quale ritiene che, probabilmente, la disposizione sia stata frettolosamente liquidata poiché si dava per scontato che la concreta disciplina dell'istituto fosse materia da contrattazione collettiva.

¹³² MENEGOTTO, M., *La disciplina cit.*, p. 11.

¹³³ In senso critico, cfr. GIUGNI G., *Mansioni e qualifica cit.*, p. 103.

può legittimamente esigere a mezzo dello *ius variandi*¹³⁴, ritornando a quella finalità di tutela della posizione del lavoratore nella definizione del concetto di mansione.

Tuttavia, non era una posizione unanime in dottrina. È infatti stato osservato come l'oggetto del contratto non possa essere assorbito per intero dalle mansioni, intese quale compito del lavoratore nell'organizzazione aziendale¹³⁵, in quanto l'organizzazione non può essere determinata al momento della stipulazione del contratto: tale concezione al più potrebbe essere concepibile solo in un modello tayloristico. E, proprio come si vedrà meglio *infra*, Cap. II, con il superamento di tale modello organizzativo, ecco come ritorna al centro del dibattito anche la *querelle* di quale possa essere l'oggetto del contratto di lavoro, che da sempre ha interrogato e diviso la dottrina. È infatti da notare come il legislatore all'art. 2103 c.c. probabilmente non abbia voluto delineare la prestazione, ma delimitare un potere, rivolgendosi quindi non tanto alla fase genetica (sul contratto), ma a quella funzionale (sul rapporto)¹³⁶.

A tal fine, ci si permette da subito di notare ulteriori elementi di disturbo nello svolgimento del rapporto di lavoro che mal si conciliano con la lettura tradizionale, che probabilmente non spiega a fondo la profondità dell'oggetto contrattuale e le sue implicazioni. Non si vuole cadere in una tautologia, ma considerare la mansione come, appunto, oggetto, creerebbe qualche imbarazzo nel considerare quale esecuzione degli obblighi derivanti dal contratto di lavoro subordinato. Questo non tanto con riferimento alle mansioni discontinue – come quelle enucleate dalla tabella allegata al Regio Decreto 6 dicembre 1923, n. 2657¹³⁷, cioè “le occupazioni che ri-

¹³⁴ *Ibidem*, pp. 6 e 104. MENEGOTTO, M., *La disciplina cit.*, p. 7, a tal proposito, evidenzia come abbia «esteso l'oggetto del contratto fino al limite massimo delle mansioni equivalenti, attraendo così lo *ius variandi* nell'ambito del potere direttivo del datore di lavoro».

¹³⁵ PANTANO, F., *Il rendimento e la valutazione del lavoro subordinato nell'impresa*, Padova, CEDAM, 2012, pp. 53 e ss.

¹³⁶ *Ibidem*, p. 58.

¹³⁷ Che parrebbe semplicemente abrogato, peraltro, dalla legge 7 aprile 2025, n. 56, la quale, perseguendo l'obiettivo di sfalcio caro alla politica contemporanea, rischia solo di creare maggiore confusione di quella che già non c'era: a riprova di ciò, con senso pratico, ma compiendo una seria

chiedono un lavoro discontinuo o di semplice attesa o custodia, alle quali non è applicabile la limitazione dell'orario", posto che comunque tra i compiti caratterizzanti tali mansioni può essere annoverato anche il compito dell'attesa. Piuttosto l'attenzione può essere più focalizzata su fenomeni collaterali, come la nota definizione di "orario di lavoro" prevista dall'art. 1, comma 2, lett. a), del decreto legislativo 29 aprile 2003, n. 66. Con ciò s'intendono gli elementi caratterizzanti l'essere "a lavoro", "nell'esercizio della sua attività o delle sue funzioni" e soprattutto "a disposizione del datore di lavoro", espressione che ha assunto il peso maggiore, *a fortiori* dopo l'introduzione di nuovi istituti quali il lavoro agile. Proprio questo essere a disposizione del datore di lavoro sembrerebbe fare quindi il paio con la subordinazione, nei sensi più ampi dei termini, con la possibilità di riempire i concetti in modo decisamente più ampio di quanto si possa essere portati a pensare seguendo le letture classiche.

Più propriamente sembrerebbe quindi necessario ritenere, come aveva fatto Giugni, che le mansioni fossero *un* oggetto di qualcosa sì, ma dell'obbligazione del prestatore di lavoro, *rectius*, di una delle obbligazioni del prestatore, aderendo quindi a quella ricostruzione che vede, da un punto di vista strutturale, l'oggetto del contratto di lavoro subordinato composto da un fascio di obbligazioni¹³⁸, ma senza definirne concretamente il contenuto. In altri termini, non si tratterebbe di espungere il concetto di mansioni, ma di ridimensionarne la portata a *uno* dei fenomeni oggetto di studio, senza ridurre ogni obbligo contrattuale a mansioni.

A tal fine, è bene ricordare che in dottrina non fosse affatto stato accolto pacificamente che le mansioni fossero l'oggetto del contratto di lavoro¹³⁹, posto che nemmeno il significato delle mansioni stesse aveva una pacifica condivisione. Esso a

acrobazia giuridica, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, con la Circolare n. 15 del 27 agosto 2025, in quanto il contenuto della tabella è stato "incorporato" nel D.M. 23 ottobre 2004, che quindi ne fa salvi i contenuti.

¹³⁸ Si è consapevoli che tale accezione non è minimamente oggetto di unanime consenso in dottrina, tuttavia vi si ritiene di aderire.

¹³⁹ Per le questioni aperte sul punto cfr. SUPPIEJ, G., DE CRISTOFARO, M., CESTER, C., *Diritto del lavoro. Il rapporto individuale*, Padova, CEDAM, 2008, pp. 65 e ss..

ben vedere non era e non è stato chiarito dal legislatore, il quale all'art. 2103 c.c. non aveva dato alcuna definizione. Su questo aspetto, tuttavia, non sembra esservi granché da discutere; discorso diverso vale invece per l'oggetto¹⁴⁰.

Quindi la mansione non era e non è che una delle componenti che formano l'oggetto del contratto di lavoro subordinato, dovendo quindi lo stesso sostanziarsi in qualcosa di più ampio che le ricomprenda. È bene quindi fare anche una breve ricostruzione, senza pretesa di esaustività, anche di quelle teorizzazioni che hanno provato a definire un diverso e più ampio contenuto dell'oggetto contrattuale. Tale indagine non deve essere intesa quale questione *de lana caprina*: le diverse concezioni possono infatti essere funzionali ad una miglior spiegazione dei mutamenti avvenuti con il succedersi dei modelli organizzativi.

Per l'appunto, la dottrina aveva già evidenziato come l'inquadramento tradizionale mal si conciliasse con le istanze di mutamento dei nuovi modelli organizzativi, critica che la giurisprudenza aveva peraltro accolto sin dall'emergere delle prime istanze¹⁴¹.

In realtà, anche internamente alla scienza giuridica non aveva mai nascosto le proprie perplessità sul tema, prima che l'istanza emergesse dalla realtà organizzativa. Già qualche autore (*rectius*, autrice), in passato, aveva provato a proporre letture differenti e più simili a concetti innovativi circa la prestazione corrispettiva di cui è debitore il lavoratore, abbandonando quello di mansione¹⁴²: l'oggetto del con-

¹⁴⁰ Nello stesso senso si interroga anche MENEGOTTO, M., *La disciplina cit.*, pp. 8-9, concludendo tuttavia che «*la prassi, in linea con la dottrina maggioritaria, vuole che oggetto del contratto siano le mansioni in questo dedotte al momento della assunzione, anche con riferimento alla categoria legale ed ai sistemi di classificazione ed inquadramento tipici della contrattazione collettiva*».

¹⁴¹ Sempre ALESSI, C., *Professionalità e contratto di lavoro*, Milano, Giuffrè, 2004, p. 97-98.

¹⁴² Si noti che l'Autrice si è guardata da sostituire però le mansioni dall'oggetto del contratto di lavoro: a ben vedere non considera desueto il concetto, ma ne attribuisce in buona sostanza una portata ridimensionata all'«*iniziale determinazione qualitativa e quantitativa della prestazione obbligatoria per il lavoratore*», nonché di identificazione con il posto di lavoro: cfr. RIVA SANSEVERINO, L., *Il lavoro nell'impresa*, in *Trattato di diritto civile italiano* diretto da VASSALLI F., vol. XI, t. 2, Torino, UTET, 1973, pp. 304-306. Tale scelta è del resto coerente con il fatto che l'obbligazione del lavoratore subordinato viene qualificata come di comportamento e venga riempita via via nei

tratto di lavoro subordinato non consisterebbe tanto nelle mansioni, quanto in un inserimento funzionale del prestatore nell'organizzazione tecnica e gerarchica dell'impresa, financo da rileggere la subordinazione. Più precisamente

*«nel nostro diritto codificato, la situazione di lavoratore subordinato risulta specificata come collaborazione, da cui le espressioni collaborazione subordinata (...). Ora (...) nella collaborazione tale funzionalizzazione permane, ma si pone su di un piano diverso, in quanto l'estraneità alla sfera del prestatore è superata, sia pure secondo forme sensibilmente differenziate.»*¹⁴³.

Da qui, appurato che si tratta di un rapporto di collaborazione, sebbene subordinato¹⁴⁴, le implicazioni diverrebbero duplici: una di comportamento dei lavoratori nell'azienda, a specificazione degli obblighi di disciplina e fedeltà, l'altra di partecipazione alla gestione e alle decisioni organizzative e tecniche.

Purtroppo, per quanto tale tesi possa essere attuale ed essere ripresa in considerazione, non ha avuto seguito e anzi, è stata fortemente criticata dalla coeva dottrina rimanente, nonostante anche oggi vi siano echi sempre nel senso della collaborazione quale oggetto del contratto di lavoro subordinato¹⁴⁵.

Oggigiorno, tuttavia, com'è stato visto e come si vedrà anche meglio, l'oggetto del contratto di lavoro non ha ancora trovato pace: non è mancato in dottrina chi ritiene che lo scambio non consista in retribuzione contro energia psicofisica, ma tra due professionalità: quella del datore di lavoro, che organizza l'impresa, e quella del lavoratore, che promette un fare valutabile in base alla sua diligenza¹⁴⁶. L'essere

modi e nei limiti stabiliti dapprima alla costituzione del rapporto di lavoro, poi successivamente oggetto di specifiche da parte del creditore: *ibidem*, p. 53.

¹⁴³ RIVA SANSEVERINO, L., *Il lavoro cit.*, p. 64.

¹⁴⁴ La subordinazione peraltro sarebbe suscettibile di variazioni di intensità a seconda della natura della prestazione: *ibidem*, p. 54.

¹⁴⁵ DEL PUNTA, R., *Un diritto del lavoro 4.0*, p. 230, in CIPRIANI A., GRAMOLATI A., MARI G. (a cura di), *Il lavoro 4.0: industriale e le trasformazioni delle attività lavorative: la Quarta Rivoluzione*, Firenze, Firenze University Press, 2018.

¹⁴⁶ Così ALESSI, C., *Professionalità, contratto di lavoro e contrattazione collettiva, oggi*, Profes-

parte del contratto di lavoro, quindi, comporterebbe per il lavoratore l'espressione a tuttotondo della sua professionalità, che quindi diventerebbe l'oggetto contrattuale¹⁴⁷. Contraltare sarebbe una conseguente dilatazione della posizione debitoria del lavoratore, ma senza sfociare nella modifica del rapporto nel senso collaborativo visto poc'anzi¹⁴⁸. Si deve osservare come la professionalità non costituirebbe meramente un presupposto della prestazione, che rimarrebbe oggetto contrattuale vero e proprio, ma si sostituirebbe *in toto* ad essa¹⁴⁹. Anche tale chiave di lettura, in ogni caso, consentirebbe di approntare una tutela al lavoratore, ma in modo differenziato rispetto a quella vista per le mansioni, questa volta guardando alle competenze in luogo dei singoli compiti. Tale lettura, peraltro, fa leva proprio sulla diligenza del lavoratore: senza anticipare troppo il prosieguo della trattazione, si fa presente che questo concetto ritornerà *infra*, in particolare alla conclusione del Cap. IV.

Non è qui la sede per taglio della trattazione volutamente metagiuridico, nonché non si ha certamente la statura per potersi addentrare in dibattiti sul tema che hanno visto partecipi i più illustri capostipiti del diritto del lavoro italiano, visto gli autori portano a sostegno delle proprie tesi argomenti più o meno solidi e che sono tutte proposte comunque accattivanti¹⁵⁰. Prendere posizione, probabilmente, sarebbe non tanto per ragioni scientifiche, quanto politiche¹⁵¹. Quel che si vuole qui evidenziare

sionalità studi, I/II 2018, pp. 23-24.

¹⁴⁷ Sempre ALESSI, C., *Professionalità e contratto di lavoro*, Milano, Giuffrè, 2004, p. 82.

¹⁴⁸ *Ibidem*, p. 83.

¹⁴⁹ *Ibidem*, pp. 84-86.

¹⁵⁰ Non si possono tacere inoltre soluzioni per così dire "sincretiste" come quella proposta da PANTANO, F., *Il rendimento cit.*, pp. 58-62, in cui viene ritenuto che l'oggetto del contratto di lavoro subordinato sia una indissolubile combinazione tra tempo del lavoratore, potere direttivo del datore di lavoro e mansioni e che tali elementi presi singolarmente non sarebbero di per sé idonei a spiegare la complessità dell'elemento.

¹⁵¹ Il rimando non può che essere al noto saggio di TARELLO, G., *Teoria e ideologie nel diritto sindacale*, Milano, Edizioni di comunità, 1967. Con questo non si vuole professare una laicità di pensiero, scevro da giudizi di valore, come tanto si è cercato di fare nel contesto giuspositivista: infatti, parafrasandone il contenuto, possiamo dire concludere che la mente di chi non ha pregiudizi è vuota; pertanto, rischia di essere più dannoso un atteggiamento neutro a tutti i costi, come ci ha ricordato BLOOM, A., *La chiusura della mente americana. I misfatti dell'istruzione contemporanea*,

è come comunque il concetto di mansione, nonché l'oggetto del contratto di lavoro, non siano mai stati pacificamente accettati in modo unanime e vi sia sempre stato un movimento magmatico sotteso agli stessi. Per cui non è affatto da stupirsi se alla realtà sociale possa stare stretto un concetto di mansioni nemmeno pacificamente accolto dalla riflessione giuridica. Per questi motivi non c'è ragione alcuna per rifuggire dalle istanze nate spontaneamente e volte al superamento di un significato che si è imposto come tradizionale, ma che, a ben vedere, mai lo è stato.

Pertanto, una volta esaminato come si è giunti alla situazione considerata “tradizionale” e visto come nel campo giuridico vi siano numerose posizioni differenziate, portatrici di differenti istanze e interessi, parimenti dignitosi e meritevoli di tutela, è bene osservare da vicino quali siano le istanze della società di oggi. C'è da chiedersi se le letture viste siano ancora attuali, oppure se siano banalmente dei retaggi storici, ormai anacronistici, sedimentatisi nella sfera giuridica, che troppo spesso si rende idiosincratica a qualsiasi forma di cambiamento: per fare un esempio sempre nel nostro ambito, quale sarebbe il senso di leggere in modo pedissequo l'art. 2049 c.c., con riferimento al vocabolo “padroni”, attribuendone quindi una portata letterale di *dominus*, assolutamente antistorica.

Ecco come, prima di riprendere il discorso giuridico nella prospettiva del rapporto di lavoro individuale, sarà necessario esaminare differenti prospettive, quali quella organizzativa – nell'ambito della quale nascono le istanze –, quella delle politiche pubbliche – che hanno il compito di ascoltare e recepire tali istanze – e quella delle relazioni industriali – che rappresenta in forma aggregata le istanze talora contrapposte, talaltra, come in questo caso, comuni.

II. GESTIONALE: LA PROSPETTIVA SOCIO-ORGANIZZATIVA

1. Dalla disciplina normativa alla disciplina organizzativa

Ancor prima che nel contesto giuridico, la mansione nacque in quello organizzativo, facendo il paio con il taylorismo. Solo in un secondo momento, venne attratta dal diritto del lavoro, per fungere da tutela verso i lavoratori, come visto *supra*, Cap. I, § 4. È pertanto fondamentale approfondire tale ambito, per non limitarsi ad una lettura decontestualizzata del fenomeno mansioni.

Pare opportuno avvertire che questo capitolo, quindi, quello che più spazierà tra le discipline: se il precedente aveva più ad oggetto elementi di teoria generale e filosofia del diritto, nonché di ricostruzione storico-giuridica, finalizzato alla ricostruzione dello “stato dell’arte” del diritto del lavoro, questo scenderà di un gradino verso terra e ne costituirà il presupposto sostanziale, andando a cercare di descrivere i fatti sociali oggetto poi di disciplina giuridica. Tuttavia, non mancheranno i collegamenti di interesse giuslavoristico, sia in termini di inquadramento di contesto teorico di riferimento, comune sia ai sistemi organizzativi che a quelli giuridici, sia come riferimenti più concreti in termini di modelli e prassi, entrambe nel contesto dello *human resources management*, ma rilette con taglio giuridico, nonché come analisi giuridiche condotte sui vari corollari dei modelli organizzativi.

Preme, in ultima, sottolineare il motivo di questa digressione. Quel che si vuole assolutamente evitare è quel mal costume che, purtroppo, inficia alle volte le opere giuridiche: quello di dare per scontati gli argomenti extra giuridici in virtù forse di una superiorità della disciplina, con conseguenti conclusioni date altrettanto per

scontate e non per forza corrette, anzi¹⁵².

Senza ripetere quanto premesso *supra*, Cap. I, § 2 – ma in linea con quanto ivi espresso –, si può argomentare la volontà di fare quest'indagine con le parole di uno dei maestri del diritto civile italiano¹⁵³. La concezione normativistica non coglie la realtà del diritto quale aspetto della vita associata, in quanto la regola giuridica fa parte della realtà sociale e, come le altre discipline scientifiche, deve muovere dai dati dell'esperienza, accertando qual è il diritto effettivo, cioè le norme accettate dal corpo sociale, pena un dritto estraneo alla realtà e quindi una formula vuota. Parole che in buona sostanza sembrano trovare sponda nella teoria organizzativa: infatti, argomentazione e decisione giuridica non nascono in un contesto teorico neutro o vuoto, ma sono una produzione derivata da teorie socioeconomiche. Quindi il giurista deve anche saper valutare le conseguenze pratiche del proprio operato¹⁵⁴; per

¹⁵² Ad esempio, tra il 2010 e il 2012, inebriati dalla crisi dei conti pubblici dell'epoca e dalle spinte europee, v'era un gran vociare in dottrina delle nefaste conseguenze della mancata modifica dell'art. 18 St. Lav., quali in primis il mancato investimento di soggetti stranieri nel nostro Paese. Una simile lettura da un lato pare riduttiva, in quanto è evidente agli occhi di qualsiasi operatore del diritto che vi sono una moltitudine di motivi che ostacolano la realizzazione di imprese in Italia (a titolo esemplificativo: pubblica amministrazione, giustizia, fiscalità, infrastrutture, ...), mentre dall'altro – rovescio di questa medaglia – era enfaticizzata troppo l'importanza della questione, che, per quanto assolutamente rilevante e per quanto potessero esservi serie criticità nella disciplina; detto con altre parole: non si capisce, in assenza di argomentazione, perché dovrebbe avere questa centralità così spinta. Tutto ciò ammesso e non concesso che davvero l'investitore internazionale avesse questa rilevanza salvifica per il nostro paese. Ecco come in poco possono emergere criticità dovute ad un'applicazione spinta di quel *divide et impera* proprio del metodo scientifico, dando per convenzionale il sapere sottostante, per rifarci alle teorizzazioni neopositivistiche della Scuola di Vienna e in particolare di Rudolf Carnap. Per correttezza si è volutamente evitato di riportare qualsiasi riferimento bibliografico, ma era assolutamente facile riscontrare queste tesi nelle maggiori riviste specializzate di settore.

¹⁵³ BIANCA, C. M., *Immedesimazione giuridica dei valori etici (alla ricerca di un diritto più giusto)*, pp. 25 e 26, in BIANCA, C. M., *Realtà sociale ed effettività della norma*, Torino, Giappichelli, 2023.

¹⁵⁴ FABBRI, T. M., *La regolazione delle relazioni di lavoro come problema interdisciplinare*, p. 2, Quaderni Fondazione Marco Biagi. Saggi/Ricerche, n. 5, 2012.

tornare poi a quel diritto effettivo¹⁵⁵ citato poche righe fa, nella misura in cui proprio la misura dell'affidabilità della teoria non giuridica sottesa condiziona l'efficacia di una norma¹⁵⁶.

Quindi non è solamente utile, ma diventa un'esigenza fondamentale indagare circa il contesto politico, sociale ed economico di riferimento.

Riprendendo anche quanto oggetto di analisi più approfondita al Cap. I, §§ 4 e 5, bisogna considerare che la nostra legislazione sul tema delle mansioni si erige su un impianto del 1942 (Codice civile), con due interventi molto significativi, nel 1970 (L. 300) e nel 2015 (d.lgs. 81), conformandosi ai valori e ai principi della Costituzione, del 1947. Senza voler ridurre la portata di quest'ultimo, il *concetto* di mansioni è più riferibile ai primi due atti normativi, mentre l'oggetto del contratto di lavoro sicuramente al solo primo. È pertanto doveroso constatare che il periodo intercorrente tra il Codice civile, la Costituzione e lo Statuto dei Lavoratori è praticamente interamente inserito nei c.d. Trenta Gloriosi¹⁵⁷, che corrisponde a quella più tradizionale del nostro diritto del lavoro, all'insegna della stabilità e della tutela del contraente debole. Tuttavia, con l'avvento degli anni Ottanta, com'è noto, il sistema inizia una rivoluzione in chiave c.d. neoliberista e ordoliberalista: in ambito politico rappresentata da figure come Margaret Thatcher e Ronald Reagan, si è ri-

¹⁵⁵ In realtà il concetto di effettività è stato a lungo discusso nella teoria generale del diritto. Purtroppo, per quanto affascinante, il presente contributo non può approfondire le posizioni del realismo di matrice scandinavo oppure del decisionismo, giusto per citare due scuole di pensiero. Per non liquidare la questione in modo brutalmente convenzionale, ci si limita a ricordare come il contenuto della *Grundnorm* non era altro che "Si deve obbedire al potere costituito ed effettivo", ma in ciò consta una delle principali aporie di Kelsen e cioè che «a fondare l'ordinamento giuridico delle relazioni intersoggettive, oltre al potere del sovrano, sua *conditio sine qua non*, sta il senso del dovere del suddito, sua autentica *conditio per quam*.» GENTILE F., *Il ruolo della filosofia nella formazione del giurista*, p. 11, *L'ircocervo*, n. 1/2008.

¹⁵⁶ FABBRI, T. M., *La regolazione* cit., p. 2. Dello stesso avviso RIVA SANSEVERINO, L., *Il lavoro cit.*, pp. 64-65, facendo riferimento a quei termini che, originariamente privi di significato giuridico, riflettono le direttive proprie del regime politico-sociale in cui sono destinate ad operare.

¹⁵⁷ Si perdoni la specifica, ma si vuole evitare un fraintendimento di carattere storico: il Codice civile ovviamente è stato approvato durante la Seconda guerra mondiale; tuttavia, il grosso dell'elaborazione giurisprudenziale e dottrinale è comunque successivo ad essa.

flettuta sulla struttura statale in primis con processi di liberalizzazioni e privatizzazioni¹⁵⁸. Parallelamente, con i processi di deindustrializzazione, delocalizzazione e terziarizzazione del mercato del lavoro che, scendendo dal livello macro, comporta spinte verso nuovi modelli organizzativi, mutano le esigenze delle imprese, alla ricerca dell'adattabilità e quindi di flessibilità, da intendersi come 1) numerica, 2) temporale, 3) spaziale, 4) retributiva, 5) organizzativa e 6) in entrata. Sullo sfondo, nel frattempo, si stava andando incontro a una crisi dei conti pubblici,¹⁵⁹ a livello macro, e a processi di individualizzazione, tesi a enfatizzare il livello micro¹⁶⁰.

Nel mezzo, a livello meso, uno spunto di riflessione che rende di tutta evidenza l'importanza dell'approfondimento del tema è come la flessibilità numerica possa essere stata una risposta impropria del legislatore, forse anche in virtù dell'idiosincrasia al cambiamento dell'ordinamento, alla richiesta di flessibilità funzionale da parte delle imprese: a tal proposito, sappiamo rispondere all'interrogativo se

*«l'incapacità del diritto del lavoro di tematizzare la flessibilità funzionale dipenda dall'inadeguatezza della nozione giuridica di mansione rispetto all'evoluzione dell'organizzazione del lavoro, segnatamente dalla mansione fordista al ruolo postfordista»¹⁶¹?*¹⁶²

1.1. Possibili critiche alla flessibilità

Per non lasciare nulla al caso, tuttavia, pare utile fare maggiore chiarezza attorno al concetto di flessibilità, anche alla luce della frequenza elevata con cui la dottrina

¹⁵⁸ CARBONE, D., ANGELUCCI, A., *La legislazione sociale in Italia. Modelli e prospettive in sociologia*, Roma, Carocci, 2025, p. 56.

¹⁵⁹ C.d. "età dell'argento dell'austerità permanente": cfr. CARBONE, D., ANGELUCCI, A., *La legislazione sociale in cit.*, Roma, Carocci, 2025, pp. 52 e ss..

¹⁶⁰ ORIENTALE CAPUTO, G., *Analisi sociale del mercato del lavoro*, Bologna, Il Mulino, 2021, pp. 253-255, CARBONE, D., ANGELUCCI, A., *La legislazione cit.*, pp. 51-52.

¹⁶¹ Cit. FABBRI, T. M., *La regolazione*, p. 15. Nello stesso senso ORIENTALE CAPUTO, G., *Analisi sociale cit.*, p. 257, facendo riferimento alla differenza tra "flessibilizzare il lavoro", nel senso di flessibilità funzionale, e "flessibilizzare l'occupazione", in termini di flessibilità strutturale.

¹⁶² Dal pulpito giuridico, circa l'idoneità della concezione tradizionale del contratto di lavoro subordinato in un contesto *post-fordista* – sempre che di ciò si possa genuinamente parlare, n.d.r. –, in cui è richiesta una forte adattabilità, cfr. PANTANO, F., *Il rendimento cit.*, p. 57.

giuslavoristica vi fa ricorso. Ciò al fine di non dato darlo scontato e chiarirne il significato, cercando di non lasciare spazio a vaghezze. Pertanto, oltre ad un approfondimento sul tema, si cercherà anche di capire come il dibattito specialistico abbia fatto proprio o criticato tale concetto.

Generalmente la flessibilità viene definita come la capacità di un sistema di adattarsi all'incertezza dell'ambiente¹⁶³. In altre occasioni, possiamo trovarla definita come proprietà fondamentale del c.d. sistema organico (su cui v. *infra*, § 3.4), che accresce le potenzialità e l'adattamento del sistema, opponendosi invece al programma rigido del c.d. sistema meccanico¹⁶⁴.

Le prime istanze di flessibilità iniziarono ad emergere già immediatamente dopo il pensiero tayloristico, con la scuola delle relazioni umane, incentrandosi sull'addestramento dei capi e sulle relazioni di gruppo¹⁶⁵, sino a emergere pienamente con l'opera di Burns e Stalker¹⁶⁶.

Tali definizioni, tuttavia, sembrano trascurare l'etimologia della parola (dal latino *flectere*, piegarsi), la quale implica un adattamento passivo a diverse condizioni e circostanze. Pertanto, coerenza logica vorrebbe che non si potesse parlare di forme di flessibilità “proattiva” o “dinamica”, che finiscono per forzare caratteristiche attive all'interno del concetto, come tuttavia non di rado accade¹⁶⁷. Più precisamente, nell'ambito del sistema socio-tecnico¹⁶⁸, la flessibilità assume senso principalmente all'interno di una logica di adattamento del sistema organizzativo ai vincoli ambientali¹⁶⁹. Di conseguenza, l'idea che la flessibilità giustifichi a priori cambiamenti di tipo “proattivo” risulta essere una forzatura che contraddice l'impianto sistematico

¹⁶³ MAGGI, B., *Critique of the concept of flexibility*, Bologna, TAO Digital Library, 2019, pp. 2-3.

¹⁶⁴ Cfr. MAGGI, B., *Razionalità e benessere. Studio interdisciplinare dell'organizzazione*, Milano, Etaslibri, 1990, pp. 184-185.

¹⁶⁵ *Ibidem*, p. 27.

¹⁶⁶ V. *infra*, § 3.4.

¹⁶⁷ MAGGI, B., *Critique cit.*, p. 13.

¹⁶⁸ Su cui v. più diffusamente *infra*, § 3.3.

¹⁶⁹ *Ibidem*, p. 17.

stesso del concetto¹⁷⁰.

Oltre a questa critica, che è di stampo più epistemologico, possiamo trovarne anche di sostanza, ma sempre nell'ambito della sua teorizzazione e non della qualità della prassi organizzativa. A tal proposito, nella realtà dei fatti, è possibile ritenere che sia raro trovare organizzazioni che siano complessivamente rigide o complessivamente flessibili, mentre vi è spesso una contemporanea presenza e un continuo intreccio, di rigidità e flessibilità¹⁷¹. In altri contesti, la flessibilità è concepita come una risposta deterministica dettata dalla tecnologia o dall'incertezza dell'ambiente. Così, però, perde la sua natura di scelta umana intenzionale: la variabilità è limitata alle forme ed è posta in relazione soltanto con l'ambiente, risultando insufficiente a spiegare l'organizzazione come processo d'azione¹⁷². Infine, analizzare l'organizzazione unicamente attraverso la contrapposizione "rigidità/flessibilità", può condurre a considerare che la struttura, i soggetti e l'ambiente vengano ridotti a entità statiche, oscurando il fatto che l'organizzazione è un insieme di azioni e decisioni umane orientate allo scopo¹⁷³.

Pare inoltre doveroso riportare come, sotto tutt'altro profilo, sono state mosse radicali critiche alla ragion d'essere stessa della flessibilità, in una chiave teleologica.¹⁷⁴ Trattandosi per lo più di prospettive a livello macro, essendo qui l'interesse focalizzato sull'ambito organizzativo, non paiono particolarmente utili all'oggetto dell'indagine¹⁷⁵.

¹⁷⁰ *Ibidem*, p. 13. Inoltre, si è anche osservato come il binomio "rigidità/flessibilità" è spesso stato fatto coincidere con "certezza/incertezza" per spiegare la variabilità organizzativa, ma questo modello si è rivelato progressivamente inadeguato a spiegare i reali cambiamenti strutturali (p. 15).

¹⁷¹ Cfr. MAGGI, B., *Razionalità cit.*, p. 34.

¹⁷² *Ibidem*, p. 37.

¹⁷³ *Ibidem*, p. 71.

¹⁷⁴ DUKES, R., STREEK, W., *Labour law after neoliberalism?*, Journal of law and society, Vol. 50, Issue 2, 2023, p. 7.

¹⁷⁵ Per completezza si riporta comunque una stringata sintesi, in particolare alla luce del fatto che viene additata come un attacco frontale allo stesso diritto del lavoro. In tale contesto, la flessibilità è stata concepita come un concetto contrapposto all'esistenza di sindacati, contrattazione collettiva e i diritti dei lavoratori, in quanto visti quali cause di rigidità che minavano la competitività.

Per concludere questa breve specificazione, in letteratura si è osservato come, se il *focus* vuole essere su variabilità e cambiamento organizzativo, parrebbe più opportuno abbandonare il concetto di flessibilità per adottarne altri, quali ad esempio gli approcci basati sulla razionalità intenzionale e limitata¹⁷⁶. Tuttavia, premessa e tenendo bene a mente questa forte critica, nelle pagine a seguire comunque non si abbandonerà il termine discusso, per non posizionarci radicalmente su un altro piano del dibattito specialistico.

2. Genesi ed evoluzione della mansione nei contesti organizzativi

2.1 La nascita della mansione nell'organizzazione industriale

Il taylorismo non ha bisogno di particolari presentazioni, ma può essere utile tracciarne alcune caratteristiche essenziali: esso aveva al centro la divisione del lavoro e riprendeva, in chiave più accentuata, la teorizzazione di Adam Smith¹⁷⁷. Corollari essenziali erano quindi la divisibilità tecnica del lavoro, pertanto la parcelizzazione delle mansioni, e le dimensioni del mercato, che condizionava la richiesta di produzione¹⁷⁸.

In tale cornice, ai lavoratori è stato offerto quale “contentino” l'opportunità di competere individualmente come imprenditori di sé stessi. Oltretutto, sotto alcuni ambiti, la flessibilità è anche stata cavalcata nei mutati rapporti di forza tra le classi per introdurre innovazioni tecnologiche e organizzative destinate a creare nuove forme di organizzazione del lavoro, deliberatamente prive dei diritti di partecipazione dei lavoratori (p. 17): basti pensare semplicemente al fenomeno dell'*offshoring* che ha preso il via negli anni '80 quale forma di flessibilità a tutti gli effetti (p. 7). Infine, si è sottolineato come i nuovi modi di organizzare la produzione all'interno di economie sempre più frammentate e flessibili, abbiano delle importanti conseguenze anche nella concezione stessa del diritto del lavoro, secondo quel modello di *society shapes law* visto *supra*, Cap. I, § 2.2. A questo proposito, viene fatto riferimento alla profonda frammentazione (c.d. “*fissuring*”) dei luoghi di lavoro e alla proliferazione di numerose forme intermedie che si collocano tra il classico lavoro dipendente e il subappalto (p. 17).

¹⁷⁶ MAGGI, B., *ult. op. cit.*, p. 17.

¹⁷⁷ Sul parallelo tra teorie organizzative e teorie economiche, si tornerà dopo con l'elaborazione sociotecnica: cfr. § 2.2.

¹⁷⁸ Cfr. COSTA, G., GIANECCHINI, M., *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, Milano, McGraw Hill, 2019, p. 339 e 340.

L'intero impianto poggiava su una concezione scientifica dell'organizzazione del lavoro, tolta dalla disponibilità individuale e pianificata rigidamente dall'ufficio tempi e metodi, secondo una soluzione ottimizzante. La chiave della *One best way* era la *job analysis*: 1) quanto più un compito sarà scomponibile e parcellizzabile, tanto più potrà essere standardizzato e 2) ogni compito deve essere reso compatibile con gli altri (*task*) che compongono una mansione (*job*) in termini di movimenti, comportamenti attribuibili, tempi, definizione dei livelli di efficienza e produttività, strumenti e metodi¹⁷⁹.

In tale contesto, è possibile quindi individuare tre unità di analisi¹⁸⁰: 1) il compito – l'insieme delle operazioni elementari tra loro collegate; 2) la mansione – l'insieme dei compiti assegnati in modo stabile a una singola persona; 3) la posizione organizzativa – la posizione in organigramma a cui corrisponde una mansione.

La mansione, come visto, quindi, venne solo in un secondo momento impiegata come strumento di tutela del lavoratore dal potere direttivo del datore di lavoro, nascendo in una prima battuta come espressione del medesimo, differentemente quindi dal contesto giuridico.

2.2 L'evoluzione organizzativa della mansione

Al Cap. I si è ricostruito il concetto di mansioni circa i suoi profili giuridici e spesso volte si è rimandato alle mutate esigenze organizzative, che richiedevano un'evoluzione della disciplina giuridica. È pertanto ora il contesto opportuno per esaminare quali sono state le necessità nuove che hanno operato come motore di spinta al cambiamento.

In primo luogo, come visto nei paragrafi precedenti, i nuovi modelli organizzativi hanno richiesto una maggiore flessibilità c.d. funzionale (o interna). Come si vedrà nel prossimo paragrafo, la completa attuazione di questo ampliamento del concetto avviene solo con l'introduzione del concetto di ruolo. Tuttavia, senza sal-

¹⁷⁹ FAVRETTO, G., *Organizzazione del lavoro per lo sviluppo delle risorse umane*, Giuseppe Favretto, Verona, 2004, p. 147.

¹⁸⁰ Voce *Mansione e ruolo*, in ALBANO, R., CURZI, Y., FABBRI, T., *Organizzazione: parole chiave*, Torino, G. Giappichelli Editore, 2020, pp. 99 e ss.

tare subito alle conclusioni, l'oggetto dell'indagine ha interessato la dottrina anche con riferimento a delle fasi intermedie¹⁸¹: è il caso dell'allargamento e dell'arricchimento delle mansioni¹⁸² legate ai modelli organizzativi *post* fordisti della c.d. Qualità totale.

Tale nuovo modello organizzativo vedeva come vero e proprio nucleo centrale la ricerca della qualità lungo tutto il processo lavorativo, in ogni sua singola fase. Corollari erano quindi fare subito bene tutto, con meccanismi di autocorrezione, senza che fossero necessarie fasi ulteriori come quella del controllo qualità; la qualità poi andava anche intesa come qualità del processo produttivo stesso, eliminando gli sprechi e creando uno strettissimo legame con l'essenzialità, dando vita al con-

¹⁸¹ Scrive a tal fine GRAMANO, E., *ult. op. cit.*, p. 76 di come la disciplina delle mansioni rigidamente intesa vista *supra*, Cap. I, § 4.2 andasse a nozze con i modelli taylor-fordisti, caratterizzati da organizzazione del lavoro parcellizzata e tendenzialmente immutabile. Entrati in crisi tali modelli nella metà degli anni '80, è entrato in crisi anche tale monolite giuridico.

¹⁸² Il punto peraltro è anche proprio dell'approccio contingentista, in particolare del filone del *Job Design*: cfr. CURZI, Y., FABBRI, T., *Gestione delle risorse umane e valorizzazione delle competenze*, in ALBANO, R., DELLAVALLE, A., *Organizzare il servizio sociale*, 2013, FrancoAngeli, pp. 93-94. Si è consapevoli, peraltro, che tale scuola è un *post* rispetto a quella socio-tecnica di cui si parlerà *infra*, § 3.3, e pertanto, *prima facie*, potrebbe apparire un grave errore o quantomeno una scelta un po' grottesca.

Tuttavia, in questo specifica prospettiva che vuole tenere come filo del discorso il progressivo affrancamento dell'oggetto dell'obbligazione lavorativa dal concetto di *task* verso l'approdo a quello di *role*, in termini di contenuto costituisce una fase intermedia. Infatti, posto che, come si vedrà, nel diritto del lavoro italiano tali istituti sono già stati conosciuti ed accettati, il ruolo invece comporta una riflessione più strutturale e quindi impegnativa.

Infatti, come risulterà di tutta evidenza, sino al presente paragrafo si troveranno citazioni promiscue di letteratura organizzativa e giuridica. Questo non avverrà quando si tratterà il ruolo perlomeno in senso critico oppure approfondito, ove si farà riferimento a letteratura esclusivamente organizzativa. A quanto risulta, infatti, la trattazione giuslavoristica, oltre a recepire il concetto, non sembra essersene interessata oltremodo, limitandosi a soffermarsi su corollari di dettaglio, quali *job enlargement* ed *enrichment* (cfr. *infra*), l'ampio dibattito sull'oggetto visto quale collaborazione o sulla professionalità (cfr. *supra*, Cap. I, § 6). Per queste ragioni, pertanto, si è scelto questo percorso espositivo.

nubio necessario JIT/TQM (*Just in time/Total quality management*)¹⁸³. Esso considerava determinanti il fattore tecnologico e il fattore umano¹⁸⁴, ma attribuendo solo a quest'ultimo la centralità. In tale contesto, a tutti i lavoratori veniva richiesto di controllare i processi, di partecipare all'attività di *problem solving* e ai processi decisionali; in altri termini di occuparsi anche di attività di pensiero e creativa, con le conseguenti ricadute sulle decisioni operative¹⁸⁵. Conseguenza immediatamente successiva, quindi, era che la "managerialità" sarebbe divenuta una qualità diffusa, propria di ogni posizione all'interno dell'organizzazione¹⁸⁶. Tale sfida era notevole: si sarebbe soppiantato il vecchio concetto di professionalità con uno nuovo, caratterizzato da competenze professionalizzanti unitamente a ad alcune trasversali quali polivalenza e – per tornare su un tema ricorrente – flessibilità funzionale, dovendo i lavoratori acquisire la capacità di padroneggiare, come si vedrà meglio nelle prossime righe, fasi più ampie del processo produttivo, nonché nuove mansioni oppure il funzionamento di nuove macchine¹⁸⁷. Non fosse questo sufficiente, si sarebbe potuta anche determinare un'

«evoluzione della subordinazione e delle sue modalità espressive verso forme di cooperazione e autoregolazione»¹⁸⁸,

riprendendo in buona sostanza la tesi in dottrina di Luisa Riva-Sanseverino vista *supra*, Cap. I, § 6¹⁸⁹. Infatti, si sarebbe passati da una rigida divisione burocratica del lavoro nei modelli tayloristi, con mansioni precisamente definite e lavoratori senza competenze per svolgerne di differenti a un modello con mansioni con confini

¹⁸³ Cfr. BONAZZI, G., *Storia del pensiero organizzativo, vol. I, La questione industriale*, Milano, FrancoAngeli, 2007, p. 165.

¹⁸⁴ Come la scuola socio-tecnica, con i cui epigoni, infatti, condivide gli istituti del *job enlargement* ed *enrichment*.

¹⁸⁵ SALIMBENI, M.T., *Il rapporto di lavoro dirigenziale nei sistemi di organizzazione aziendale ispirati alla "qualità totale"*, Diritto delle relazioni industriali, 1/1994, p. 16.

¹⁸⁶ *Ibidem*, pp. 17-18.

¹⁸⁷ *Ibidem*, p. 20.

¹⁸⁸ *Ibidem*, p. 24.

¹⁸⁹ Che infatti, come annotato ad inizio paragrafo, è stato uno dei pochi oggetti d'indagine giuridica che si sono spinti oltre le mansioni e verso il ruolo.

poco definiti e lavoratori sollecitati a partecipare a decisioni organizzative secondo il principio dei c.d. *jidoka*, traducibile con la crasi di autonomia e automazione, cioè automazione¹⁹⁰. Conseguenze qui assolutamente rilevanti, diventavano quindi il coinvolgimento dei dipendenti, la polivalenza professionale, la flessibilizzazione funzionale, il miglioramento continuo, il coordinamento orizzontale¹⁹¹.

Soffermandoci più nel dettaglio l'elaborazione giuridica, è da osservare come a metà degli anni '90, la dottrina si fosse interrogata circa le implicazioni in ambito giuslavoristico di quegli strumenti organizzativi quali la *job rotation*, il *job enrichment* e il *job enlargement*. Seguendo la *ratio* di tutela della professionalità già vista¹⁹² il *trade off* di una mobilità professionale più dinamica sarebbe consistito in maggiori opportunità di crescita professionale, grazie a maggior formazione, nonché di maggior autonomia e maggior controllo sulle fasi del processo produttivo¹⁹³. Importante considerazione, poi, è stata quella della coerenza interna ai fini della legittimità dell'istanza organizzativa: la legittimità di una mobilità dinamica doveva trovare sponda nell'effettività del modello organizzativo adottato e cioè non avrebbe potuto trovare spazio in presenza di modelli organizzativi di stampo taylorista, caratterizzati da accentuata staticità e parcellizzazione, da una forte divisione gerarchica e una scarsa autonomia delle singole posizioni¹⁹⁴.

Senza scendere nel concreto, però, sembrerebbe una facile applicazione dell'art. 2103 c.c. per il giuslavorista, anche nella versione antecedente al *Jobs Act*, visto il riferimento alla crescita professionale.

Quanto alla *job rotation*, è invece interessante notare come, in applicazione di tali considerazioni, pertanto, si sarebbe potuto ritenere legittima una rotazione su più mansioni, anche di livello non equivalente, se attuata in un ciclo comportante

¹⁹⁰ Avvicinandoci, pertanto, di fatto proprio al concetto di ruolo proposto dalla scuola socio-tecnica.

¹⁹¹ Cfr. BONAZZI, G., *Storia del pensiero organizzativo*, vol. I, cit., pp. 162-163.

¹⁹² V. *supra*, Cap. I, § 5.

¹⁹³ Cfr. SCARPELLI, F., *Professionalità e nuovi modelli di organizzazione del lavoro: le mansioni*, Diritto delle relazioni industriali, 2/1994, p. 50

¹⁹⁴ *Ibidem*.

un arricchimento professionale complessivo del lavoratore. L'assegnazione a compiti inferiori, in questo quadro, sarebbe stata chiaramente temporanea e non preponderante, affinché il livello "medio" della professionalità non avesse subito una lesione e un depauperamento¹⁹⁵.

Spostando l'attenzione sulla pratica del *job enrichment* si era notato come anche le relazioni industriali avessero iniziato a recepire tale fenomeno accorpendo alcune qualifiche e, come conseguenza, assegnando ai lavoratori interessati nuove mansioni: adibendo anche a mansioni inferiori i lavoratori prima con qualifica più alta, e a mansioni superiori quelli che prima avevano la qualifica più bassa. Tale esito negoziale veniva letto quindi come perfettamente compatibile con l'art. 2103 c.c. se volto a dare la qualifica di polivalenza di determinate posizioni lavorative; a contrario, non lo sarebbe stato qualora fosse finalizzato ad attribuire al datore di lavoro una maggiore ampiezza dello *ius variandi* senza che vi fosse una reale esigenza organizzativa di sopprimere la distinzione delle qualifiche, che quindi nella realtà continuava a trovare ragion d'esservi¹⁹⁶.

Insomma, a dimostrazione dell'ipotesi formulata all'inizio del paragrafo, dottrina e giurisprudenza, pur rimanendo sempre dentro il binario delle mansioni e del vecchio art. 2103 c.c., avevano già iniziato a considerare, in tempi antecedenti alla stagione riformatrice volta alla maggiore flessibilizzazione strutturale della regolamentazione del mercato del lavoro (1997-2003), le istanze poste dai nuovi modelli organizzativi e ad accoglierne le esigenze di cui erano portatori. Il tutto purché ci fossero reali esigenze dovute all'adozione di nuovi modelli organizzativi e non fossero un mero pretesto per indebolire le tutele per i lavoratori.

Anzi, la lettura data poteva essere un felice connubio tra nuove istanze organizzative e nuove tutele per i lavoratori: nella sempre desiderabile ottica *win win*, la minor rigidità nell'assegnazione alle mansioni, quindi una flessibilizzazione *nel* posto di lavoro, avrebbe comportato una conseguente minor flessibilizzazione *del* posto di lavoro. Si sarebbe, da un lato, avuto una restrizione delle cause integrabili il

¹⁹⁵ *Ibidem*, pp. 52 e 54.

¹⁹⁶ *Ibidem*, p. 51.

giustificato motivo oggettivo, in quanto l'allargamento dell'equivalenza avrebbe comportato una parallela maggior difficoltà della soppressione di singoli posti di lavoro, mentre, da un altro lato, anche un dovere di attivare un processo di riqualificazione¹⁹⁷, similmente quindi al più moderno concetto di *repêchage* dinamico in uso nel contesto degli accomodamenti ragionevoli¹⁹⁸.

3. Dalla mansione al ruolo

Come già visto per la nascita del concetto di mansione e per il modello organizzativo giapponese, per dare un vero senso concreto e auspicabilmente il più aderente possibile alla realtà sociale della normazione giuridica, è doveroso anche per il giurista addentrarsi e calarsi pienamente nella realtà sociale fenomeno, che affonda le sue radici nella sociologia, prima, e nelle scienze organizzative, poi. Pertanto, vista la centralità del tema del ruolo ai fini della presente trattazione, per poter compiere un'accurata analisi giuridica non ci si dovrà accontentare della mera definizione istituzionale, ma il fenomeno dovrà essere colto nelle sue diverse sfaccettature: solo così potrà essere capito nel pieno della sua complessità e valutato normativamente, senza accontentarsi di un sapere convenzionale dato dall'*id quod plerumque accidit*, che potrebbe essere foriero di fraintendimenti amplificabili.

3.1 La sociologia: l'ambito di nascita del concetto

Il concetto di ruolo nasce innanzitutto nel contesto sociologico, il cui padre è da annoverarsi in Talcott Parsons. Egli ha teorizzato che il ruolo è da ritenersi un'aspettativa sociale che si rivolgeva a chi aveva un certo *status*¹⁹⁹, ad esempio di geni-

¹⁹⁷ *Ibidem*, pp. 54 e 55. A tal proposito BOLOGNA, S., *Le mansioni cit.*, p. 150 riporta Tribunale di Lecco 31 ottobre 2022, secondo cui, a fronte di una professionalità obsoleta a seguito di riorganizzazione aziendale, correttezza e buona fede imporrebbero che il licenziamento fosse subordinato all'impossibilità del *repêchage*, ad esempio, per eccessiva onerosità dell'eventuale formazione, con tutti i profili di incertezza del caso.

¹⁹⁸ A titolo esemplificativo: cfr. Corte d'appello di Perugia, sentenza 15 settembre 2025, n. 108 e Tribunale di Perugia, sentenza 10 gennaio 2025, n. 2. Sul

¹⁹⁹ Lo status (posizione) rappresenta l'aspetto situazionale, ovvero il posto occupato dal soggetto nel sistema di relazioni: cfr. PARSONS, T., *Il sistema sociale*, Milano, Edizioni di comunità, 1996, p. 32.

tore²⁰⁰. Il ruolo rappresenta l'aspetto processuale, ovvero ciò che il soggetto compie attivamente nelle sue relazioni con gli altri, considerato per la sua importanza funzionale all'interno del sistema sociale. In altri termini, il ruolo viene definito come il modo in cui ci si aspetta che una persona agisca, e in cui solitamente agisce, all'interno di una situazione avente aspetti determinati²⁰¹. Esso è il punto di contatto tra l'individuo e il sistema sociale complessivo²⁰².

Con riferimento al ruolo c.d. occupazionale, questo in senso proprio non deve poi limitarsi secondo l'autore ad essere una divisione strumentale del *lavoro* e al suo detentore come colui che sa ed è dotato di competenza tecnica, come poteva essere nel caso del medico. Esso, infatti, non si limita a un comportamento individuale, ma è una componente normativa che legava l'attore alla struttura sociale, nel senso che i ruoli istituzionalizzati sono in stretta connessione con gli equilibri motivazionali del sistema sociale: il medico per rivestire tale ruolo ha la necessità che vi sia un malato che ha bisogno di essere curato²⁰³. Centrale per il concetto è poi l'“aspettativa”, che era costituita dalle

*«definizioni concernenti il modo in cui chi lo occupa (n.d.r. il ruolo) deve comportarsi nel riguardo degli altri.»*²⁰⁴

Il ruolo è quindi da considerarsi come l'unità oggetto di analisi del sistema e non l'attore: vengono privilegiate le reazioni significative dei soggetti, in un contesto quindi di analisi relazionale²⁰⁵, inserito in un complesso di aspettative di comporta-

²⁰⁰ *Ibidem*, pp. 247-248.

²⁰¹ *Ibidem*, p. XXVI.

²⁰² *Ibidem*, p. XXIV.

²⁰³ *Ibidem*, pp. 482-483.

²⁰⁴ *Ibidem*, p. 46. Quando le aspettative di ruolo, i valori e le relative sanzioni diventano stabili, regolari e interiorizzate dagli attori, si parla di ruoli istituzionalizzati. Un'istituzione non è altro che "un complesso integrato di ruoli istituzionalizzati" di vitale importanza per la struttura della società: cfr. *ibidem*, pp. 44-47

²⁰⁵ *Ibidem*, p. 46. In una costante diatriba della filosofia moderna e in particolare delle scienze sociali di contrapposizione tra individui e collettività, che influenza sicuramente anche le posizioni che si possono prendere circa il presente argomento, sembra quasi inserirsi in quel filone di pensiero nato nell'ambito della fisica quantistica, esterno alla contrapposizione, dato dal realismo strutturale

mento reciproche, tali per cui l'azione dell'uno era sanzione per l'altro²⁰⁶. Questo a livello meso, in una stringatissima sintesi, in termini di relazioni e strutture sociali²⁰⁷.

3.2. Il diritto: un antesignano mancato

Fatta questa premessa genetica, prima di esaminare il recepimento del concetto nell'ambito organizzativo, pare opportuno inserire in questo discorso una specifica che va a chiudere una domanda lasciata sospesa *supra*, Cap. I, § 4.2

Senza volersi riaddentrare nell'evoluzione storica del diritto del lavoro, pare opportuno nonché doveroso notare come di “ruolo” parlasse già Barassi nel 1917 e come vi abbia dedicato attenzione anche Giugni nel 1963²⁰⁸.

Tuttavia, sebbene vi siano possibili similitudini e assonanze concettuali, le due concezioni nella sostanza non paiono sovrapponibili, soprattutto nei profondi importanti corollari che caratterizzano il ruolo *de quo*: infatti l'opera di Parsons *The social system*, risale al 1951 e ha dato il “la” alla letteratura organizzativa, come si vedrà subito *infra*, che ha poi sviluppato il concetto.

Rimane il fatto che quello di “ruolo organico” si è trattato di un curioso e notevole precedente domestico, precursore di sofisticate teorie socio-organizzative di stampo anglosassone, ma che, proprio lo stesso Giugni, tuttavia, ritenne che non potesse trovare cittadinanza nel nostro ordinamento²⁰⁹.

Coerentemente ed in modo anticipatorio ma anche assolutamente acuto, infatti, lo stesso autore escludeva che la qualifica potesse essere considerata come uno *sta-*

ontico, il cui padre è James Ladyman e verso cui sembra virare la filosofia della scienza: sul punto cfr. KULHMANN, M., *Che cosa è reale?*, Le Scienze, n. 542, 10/2013, p. 48: gli oggetti non hanno proprietà intrinseche, ma solo proprietà che derivano dalle loro relazioni con altri oggetti.

²⁰⁶ *Ibidem*, p. 46.

²⁰⁷ Per completezza, che va fuori dalla presente indagine, ma che potrebbe aver profili di connessione, il livello macro è costituito dagli omologhi dei ruoli, che sono le istituzioni, date da un complesso di integrate di ruolo istituzionalizzate: *ibidem*, p. 46.

²⁰⁸ GIUGNI, G., *Mansioni e qualifica* cit., pp. 144 e ss.

²⁰⁹ Sul punto si era già soffermato MATTEI, A., *Categorie dei prestatori di lavoro e professionalità*, 2023, Torino, G. Giappichelli Editore, p. 12.

tus: definizione, quella di *status*, che trovava il paio in quella di ruolo sociologicamente inteso, poiché la qualifica contrattuale era ben lungi dall'essere una figura tipica di *status* preesistente al singolo rapporto.

Se possiamo ragionevolmente ritenere che il ruolo di Barassi difficilmente potesse avere lo stesso profondo significato del ruolo di Parsons, si può azzardare l'ipotesi, infatti, che invece lo *status* descritto da Giugni invece vi si potesse avvicinare, se non addirittura sovrapporre: lo *status*, così come inteso a seguito della caduta dell'*ancien régime*, è una posizione che un soggetto occupa all'interno dell'ordinamento, da cui ne conseguono situazioni giuridiche soggettive rispetto a società, Stato o altre istituzioni²¹⁰. È evidente come il ruolo descritto da Parsons poc'anzi, vi somigliasse davvero molto.

Come si vedrà nelle righe che seguono, parallelamente all'opera di Giugni, a cui va riconosciuta l'attenzione dedicata ai fenomeni sociali nonché organizzativi, tuttavia, partendo da una concezione di ruolo-*status* sostanzialmente analoga, nell'ambito organizzativo si giunse a conclusioni diametralmente opposte.

3.3. L'organizzazione: lo sviluppo della teoria

Quindi, ritornando nel filone evolutivo “naturale” dell'argomento, si concluderà ora la premessa di carattere storico volta a ricostruire la nascita del sistema in cui si inserisce tale concetto.

Parsons si era già addentrato nelle organizzazioni con riferimento al ruolo e, quanto può qui rilevare, è come abbia trattato la tematica dell'assegnazione del personale ai ruoli lavorativi²¹¹. A differenza dei ruoli ascritti per nascita (come quelli familiari), i ruoli occupazionali specializzati vengono assegnati attraverso un “mercato e tale assegnazione si fonda su “criteri di eleggibilità”, su un processo di selezione intenzionale e su qualifiche misurabili e acquisite (le *prestazioni* del soggetto), come ad esempio i titoli di studio o le esperienze.

Da qui possiamo spostarci, scendendo a livello micro, e quindi all'ambito orga-

²¹⁰ Cfr. ad esempio GAZZONI, F., *Manuale di diritto privato*, Napoli, Edizioni scientifiche italiane, 2024, p. 71.

²¹¹ PARSONS, T., *ult. op. cit.* pp. 124-126.

nizzativo. *Mutatis mutandis*, nella realtà endo-organizzativa, il ruolo è definibile, seguendo un'impostazione istituzionale, come

*«l'insieme delle attese associate a una mansione o posizione organizzativa in termini di comportamenti da attivare, obiettivi da perseguire, relazioni da sviluppare.»*²¹²

L'emersione nella teoria organizzativa è da tributarsi a Trist e Bamforth, del noto Tavistock Institute of Human Relations, che hanno sviluppato la teoria dei sistemi sociotecnici, riprendendo appunto quella di Parsons sviluppata in seno alla sociologia^{213 214}.

Cuore del pensiero di tale corrente era quello del rapporto tra tecnologica quale variabile intercambiabile e di componenti psicosociali, entrambe da armonizzare tra di loro. L'organizzazione è infatti data dalla combinazione di sistema tecnologico e sistema di rapporti sociali²¹⁵, in rapporto variabile a seconda di ciascuna organizzazione, rendendoli compatibili senza il sistematico sacrificio dell'una componente piuttosto che dell'altra²¹⁶, riflettendosi quindi in una questione di scelta organizzativa più confacente al caso concreto, investendo l'intera strategia mana-

²¹² GABRIELLI, G., PROFILI, S., *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, Novara, Isedi, 2021, p. 411.

²¹³ L'anello di congiunzione tra il funzionalismo strutturale di Parsons e il sistema sociotecnico è il modello di organizzazione come sistema aperto di Rice, collaboratore di Trist, cioè di qualcosa che funziona in virtù dell'interdipendenza delle sue componenti, ma in misura variabile tra loro, con elementi né costanti né garantiti: cfr. FAVRETTO, G., *Organizzazione cit.*, p. 255-256.

²¹⁴ Lo sviluppo, poi, non è rimasto confinato a tale contesto: come si vedrà anche nei successivi autori citati, il tema verrà anche ripreso e ampliato dalla scuola contingentista e da quella motivazionalista, ma sempre nel solco tracciato dalla scuola socio-tecnica. Cfr. sul punto: CURZI, Y., FABRI, T., *Gestione cit.*, pp. 93-95. Essi saranno trattati promiscuamente nel prosieguo.

²¹⁵ A differenza dei modelli precedenti, che prendevano in considerazione solo l'organizzazione (Taylor e Fayol) oppure solo gli individui, senza curarsi della loro interdipendenza strutturale nel contesto dell'organizzazione: cfr. KATZ, D., KAHN, R.L., *The Social Psychology of Organizations*, New York, John Wiley & Sons Inc., 1966, pp. 12 e 72-73. I due autori, infatti, utilizzeranno proprio il concetto di ruolo per fare la *joint optimization* tra la psicologia dell'individuo alla complessa struttura dell'organizzazione: *ibidem*, p. 171.

²¹⁶ FAVRETTO, G., *Organizzazione cit.*, pp. 257-258.

geriale²¹⁷.

Gli autori concepiscono il ruolo non come una semplice mansione individuale, ma come il punto di incontro vitale tra le esigenze ingegneristiche e le dinamiche umane. Il metodo che ne risulta viene definito non solo come un sistema tecnologico, ma come una struttura sociale composta dai ruoli occupazionali che sono stati istituzionalizzati nel suo uso²¹⁸. In altri termini, il ruolo è la variante funzionalista della predeterminazione: al dovere di eseguire le dettagliate istruzioni ricevute per la mansione, si contrappone nel ruolo la responsabilità di adattare le mansioni alle necessità contingenti e di interpretarle in funzione della posizione ricoperta²¹⁹.

3.4 (segue) La varianza e la contrapposizione tranquillità-turbolenza

Un altro degli aspetti chiave, che è bene mettere a fuoco in quanto rileverà anche in altre parti del presente lavoro, è quello di varianza: ai lavoratori deve essere riconosciuto un ambito decisionale (*responsible autonomy*) e deve essere provvista loro la competenza per agirlo (*training for more than one role*)²²⁰. La situazione di partenza era causata da una sequenza rigida, connotata da interdipendenza funzionale ed estensione spazio-temporale, tipica dei ruoli di produzione di massa, che rendeva il sistema diventarne estremamente vulnerabile²²¹. I minatori, confinati in compiti specifici, non avevano né la visione globale né la flessibilità per risolvere i problemi sul nascere. Di conseguenza, i normali ostacoli non venivano assorbiti, ma si innescava una “magnificazione dei disturbi locali”, ovvero si ingigantivano le problematiche attraverso il vasto spazio sociale e le varie fasi, fino a minacciare di bloccare l'intero ciclo produttivo. Il problema era dunque che la struttura tecnica

²¹⁷ BONAZZI, G., *Storia del pensiero organizzativo*, vol. III cit., p. 67.

²¹⁸ TRIST, E. L., BAMFORTH, K. W., *Some social and psychological consequences of the Longwall Method of coal-getting: An examination of the psychological situation and defences of a work group in relation to the social structure and technological content of the work system*, Human Relations, Vol. 4, Issue 1, 1951, p. 5.

²¹⁹ ALBANO, R., CURZI, Y., FABBRI, T., *ult. op. cit.*, p. 99.

²²⁰ Sul punto cfr. CURZI, Y., FABBRI, T., *Gestione cit.*, p. 93, i quali, peraltro, scrivono di come la varianza tecnica sia la questione centrale innovativa del modello, in precedenza esclusa da Taylor.

²²¹ TRIST, E. L., BAMFORTH, K. W., *ult. op. cit.*, p. 21.

e i ruoli formali rigidamente eterodiretti, inibivano l'adozione di comportamenti innovativi spontanei e adattativi, volti a gestire la varianza²²², che invece era proprio il risultato ricercato²²³.

Tra le righe può essere già divenuto palese come, tra le varie componenti al centro dell'analisi, scardinando l'idea della *one best way* taylorista, s'imponeva l'idea che vi fossero più possibili soluzioni attuabili, ciascuna con i propri vantaggi e i propri svantaggi²²⁴. Pare pertanto evidente come le mansioni avessero perso la loro centralità, in quanto non più unità di analisi principale composta da compiti da pianificare rigidamente. Esse, tuttavia, ma non sparirono di scena; infatti, rimanevano in considerazione in quanto possibili elementi caratterizzanti il ruolo. Per comprendere meglio il motivo di tale centralità è necessario focalizzarsi brevemente su un altro elemento caratterizzante tale modello, cioè quello del contesto ambientale di operatività delle organizzazioni: la dimensione tranquillità-turbolenza. Essa venne approfondita da Trist ed Emery, da un lato, e da Burns e Stalker, dall'altro.

Per i primi l'ambiente tranquillo e casualmente distribuito era solo un modello puramente teorico – considerato l'omologo della concorrenza perfetta nella microeconomia –; all'opposto si trovava un ambiente turbolento in cui i mutamenti significativi erano dovuti sia dalla concorrenza che dalla stessa struttura del mercato²²⁵.

Le organizzazioni, infatti, sarebbero dei sistemi aperti²²⁶, che cercano di conseguire uno stato di stabilità relazionandosi e mediando continuamente con le variazioni e i cambiamenti indipendenti dell'ambiente esterno, tenendo conto delle

²²² *Ibidem*, p. 32.

²²³ *Ibidem*, p. 38.

²²⁴ FAVRETTO, G., *Organizzazione cit.*, p. 258.

²²⁵ EMERY, F. E., TRIST, E. L., *The Causal Texture of Organizational Environments*, in BURKE, W. W., LAKE D. G., WAYMIRE PAINE, J. (editors), *Organization Change: A Comprehensive Reader*, New York, John Wiley & Sons Inc., 2008, pp. 10-11 e 13.

²²⁶ In contrapposizione alla diffusa concezione delle organizzazioni quali sistemi chiusi, cioè entità sufficientemente indipendenti nell'analizzare la maggior parte dei suoi problemi, senza relazionarsi con l'esterno: cfr. EMERY, F.E., TRIST E.L., *Sistemi socio-tecnici*, in FABRIS, A., MARTINO, F. (a cura di), *Progettazione e sviluppo delle organizzazioni*, Milano, Etas, 1974, p. 24.

istanze prodotte sia dalla componente tecnologica che da quella sociale²²⁷: tali ambiti possono essere compresi solamente in rapporto reciproco, da quanto si influenzano a vicenda.

Premesso cioè, il continuo modificarsi delle condizioni esterne, non può che avere una ripercussione anche sui componenti interni all'organizzazione, richiedendone una spiccata flessibilità²²⁸. Conclusione quindi era la necessità di

*«passare dalla ridondanza delle mansioni semplici e riproducibili alla ridondanza delle funzioni complesse in cui gli uomini hanno una gamma piena di attività autoregolate e flessibili. Bisogna perciò creare dei ruoli complessi di lavoro e non delle semplici mansioni»*²²⁹.

Burns e Stalker, operarono una distinzione, in un'ottica di contingenza, tra sistemi in cui è possibile ipotizzare un'organizzazione scientifica del lavoro e quelli in cui no. Essi definirono quali “sistemi meccanici” quelli appropriati a condizioni di stabilità, in cui è ben possibile definire e scindere compiti e istituzionalizzare una precisa gerarchia²³⁰; dall'altro lato invece si possono trovare i “sistemi organici”, adatti a condizioni dinamiche e in trasformazione, che generano nuovamente nuovi problemi e necessitano di azioni impreviste, non gestibili con una rigida definizione a priori del contenuto del ruolo²³¹, che quindi deve semplicemente estrinsecarsi in una comunanza di interessi con l'organizzazione, volta al raggiungimento degli obiettivi globali²³². Tale considerazione, in particolare, è di fondamentale importanza: sarà ripresa nel successivo paragrafo ai fini della valutazione della prestazione, ma, in particolare, sarà d'interesse centrale per la trattazione di cui *infra*, Cap. IV.

²²⁷ *Ibidem*, pp. 27-28.

²²⁸ *Ibidem*, p. 31.

²²⁹ BONAZZI, G., *Storia del pensiero organizzativo*, vol. III cit., p. 69.

²³⁰ BURNS, T., STALKER, G.M., *Sistemi meccanici e sistemi organici di direzione*, in FABRIS, A., MARTINO, F. (a cura di), *Progettazione e sviluppo delle organizzazioni*, Milano, Etas, 1974, pp. 51 e 54.

²³¹ *Ibidem*, p. 56.

²³² *Ibidem*, p. 52.

È da sottolineare come, oltre a quanto si vedrà *infra*, Cap. III, lo spostamento verso gli ambienti turbolenti comporti una maggior centralità dei ruoli complessi dei lavoratori, specialmente in contesti, come quello contemporaneo, che – per usare un termine molto in voga nel recentissimo passato – sono etichettati come *VUCA*²³³. Infatti, in tale contesto le mansioni secondo la definizione vista *supra*, § 2.1, sarebbero inapplicabili: diverrebbero obsolete pressoché immediatamente, con conseguente necessità di modifica repentina: da qui le nuove istanze di *de-jobbing* o delle *jobless organizations*, in cui non si fa più riferimento al dettaglio delle mansioni, bensì alle competenze di ruolo richieste per risolvere i problemi e raggiungere gli obiettivi assegnati ²³⁴.

Per concludere, vale la pena notare come tutto il tema della turbolenza e dei

²³³ Acronimo di Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity. Per un approfondimento, cfr. BENNET, N., LEMOINE, G. J., *What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world*, Harvard Business Review, n. 92, 1/2/2014, pp. 24 e ss.: volatilità: cambiamento relativamente instabile; le informazioni sono disponibili e la situazione è comprensibile, ma il cambiamento è frequente e a volte imprevedibile; incertezza: mancanza di conoscenza riguardo al fatto che un evento possa avere ramificazioni significative; le cause e gli effetti sono chiari, ma non si sa se un evento creerà un cambiamento importante; complessità: molte parti interconnesse che formano una rete elaborata di informazioni e procedure; ambiguità: i rapporti di causa ed effetto non sono compresi e non ci sono precedenti storici per fare previsioni su cosa aspettarsi. A tal fine gli autori evidenziano come l'agilità sia cruciale per far fronte alla volatilità, nel senso che le risorse dovrebbero essere indirizzate verso la creazione di ambito per una flessibilità; per ridurre l'incertezza è necessario aumentare l'informazione; per ridurre la complessità snellire le organizzazioni; per ridurre l'ambiguità invece è fondamentale sperimentare. Il tutto, quindi, in linea con l'ipotesi di partenza. Esattamente in questo senso in chiave maggiormente contemporanea, con riferimento al nostro ambito di indagine: «Uno dei fattori alla base dell'autoorganizzazione è l'incremento della complessità del contesto in cui viviamo, sia dal punto di vista economico che sociale. Le organizzazioni tradizionali, con le loro gerarchie e approcci di leadership basati sul comando e il controllo, non sono capaci di gestire la volatilità, l'incertezza, la complessità e l'ambiguità (VUCA). Questi aspetti richiedono la collaborazione di tutti i componenti dell'organizzazione (...) i leader hanno bisogno di delegare maggior potere e autorità ai membri del *team* e permettere ai *team* stessi di gestire il processo decisionale.»: così WAGNER, R., *Auto-organizzazione: un nuovo paradigma delle attività orientate ai progetti*, Project Manager n. 49/2022, p. 44.

²³⁴ Cfr. ALBANO, R., CURZI, Y., FABBRI, T., *ult. op. cit.*, p. 100.

sistemi organici richiami quell'esigenza di cui si è dato conto già *supra*, § 1: la flessibilità.

3.5 (segue) Differenze tra mansioni e ruoli

Chiarita quindi la genesi e il contesto in cui si è sviluppata l'attenzione sul ruolo, possiamo notare che già dalla definizione esposta in precedenza si vede come il concetto di ruolo richiami intrinsecamente quello di mansione. Essi, pertanto, non devono ritenersi contrapposti: con l'ausilio di una metafora, possiamo considerare la mansione come uno spartito musicale, mentre il ruolo come l'interpretazione e l'esecuzione che ne dà il musicista^{235 236}. È bene però analizzare le differenze che sorgono a seconda della centralità che acquistano i due concetti all'interno dei rispettivi sistemi di riferimento.

Più nel dettaglio, possiamo evidenziare queste differenze tra i concetti di mansione e quello di ruolo:

1. la mansione è solo un frammento del ruolo – Essa è da considerarsi quale unità base del comportamento organizzativo. Un ruolo è costituito da una o più di queste attività ricorrenti che si combinano per produrre un risultato. In una struttura organizzativa, la situazione più semplice si ha quando una singola attività coincide con il ruolo e con la posizione ufficiale (ufficio), ma molto più spesso molteplici attività formano un singolo ruolo, molteplici ruoli definiscono un singolo ufficio, e molteplici

²³⁵ Sempre seguendo il copione “ad imbuto” dei concetti nati nelle scienze sociologiche e ripresi nelle scienze organizzative, si è liberamente adattata la metafora di GOFFMAN, E., *La vita quotidiana come rappresentazione*, Bologna, Il Mulino, 1997, p. 31, ripresa poi, con specifico riferimento all'ambito manageriale in MANGHAM, I. L., OVERINGTON, M., *Organizzazione come teatro*, Milano, Raffaello Cortina, 1996, p. 46 in base al *concept* definito nell'introduzione.

²³⁶ In termini più formali, possiamo anche aggiungere che le mansioni vengono costruite in positivo, mediante prescrizioni statiche; di converso il ruolo è un processo dinamico e continuo di comunicazione e influenza: cfr. KATZ, D., KAHN, K., *ult. op. cit.*, p. 175. In linea con il pensiero di Parsons visto *supra*, i membri del sistema di appartenenza nutrono delle “aspettative di ruolo” su come l'individuo dovrebbe comportarsi e glielo comunicano continuamente attraverso istruzioni, approvazione o disapprovazione.

uffici possono essere ricoperti da una singola persona²³⁷;

2. i limiti di un approccio centrato solo sulla mansione – Lo *scientific management* di Taylor, si concentrava in modo ossessivo sulla scomposizione delle mansioni in compiti minuscoli (attraverso lo studio dei tempi e dei metodi) per standardizzare il lavoro²³⁸. Questo approccio sconta due grossi limiti: trascura del tutto i valori condivisi e fa un uso inadeguato dell'interdipendenza sociale necessaria per far funzionare un'impresa²³⁹. In pratica, trattare il lavoro solo come una serie di compiti meccanici significa ignorare la psicologia umana e l'influenza dell'ambiente²⁴⁰;
3. il ruolo include l'interazione sociale e le aspettative – Mentre una mansione può esistere su un manuale delle procedure, il ruolo prende vita solo attraverso l'interazione umana. È vero che i ruoli derivano inizialmente dai requisiti oggettivi del compito organizzativo, ma si concretizzano attraverso il processo di invio delle aspettative (*role-sending*) da parte del gruppo di lavoro. Le aspettative di ruolo non si limitano affatto alla *job description* (la descrizione formale della mansione) elaborata dai vertici aziendali. Le aspettative del *role set* (colleghi, capi, subordinati) includono anche lo stile personale, le preferenze su come comportarsi, cosa credere e come relazionarsi con gli altri²⁴¹. In altri termini, per semplificare, dal ruolo *ci si aspetta* un risultato e un concreto apporto da parte della persona a cui è assegnato il ruolo, con il proprio apporto per fare tutto quanto è necessario, e, quindi, con discrezionalità;
4. la valutazione – Per la mansione era necessario ricorrere a metriche oggettive e fisiche, stabilite a monte dall'ufficio tempi e metodi. Pertanto, il controllo delle prestazioni veniva fornito tramite l'impiego di registri compilati alla fine di ogni giornata e trasmessi ai livelli superiori per il

²³⁷ KATZ, D., KAHN, K., *ult. op. cit.*, pp. 179-180.

²³⁸ *Ibidem*, pp. 71 e 75.

²³⁹ *Ibidem*, p. 76.

²⁴⁰ *Ibidem*, pp. 72-73.

²⁴¹ *Ibidem*, p. 175.

controllo²⁴². Questo presupponeva una *one best way* svolgere un compito, concentrandosi sull'efficienza del movimento fisico e sui tempi di recupero dalla fatica fisiologica²⁴³. La valutazione del ruolo, invece, si basa su elementi radicalmente differenti: innanzitutto troviamo il parametro delle aspettative: esse albergano nella mente dei membri del suo *role set* (il gruppo di persone a lui collegate) e rappresentano gli standard in base ai quali essi valutano le sue prestazioni. Il valutatore cessa di essere supervisore gerarchico tramite un registro formale, ma lo divengono tutti i membri dell'organizzazione che dipendono dalle prestazioni dell'individuo. Fondamentali sono in questo senso le credenze e gli atteggiamenti su ciò che la persona dovrebbe e non dovrebbe fare come parte del suo ruolo. Differente è anche cosa viene valutato, che va oltre la *job description*: mentre la valutazione della mansione si ferma al mansionario, la valutazione del ruolo è molto più ampia. Le aspettative che formano il giudizio sono ben di più e includono le preferenze su stili personali, caratteristiche individuali, il modo in cui la persona si relaziona agli altri e persino ciò che dovrebbe pensare o credere. Infine, radicalmente differente è anche il metodo di valutazione: non avviene solo tramite un report formale, ma mediante un processo continuo di comunicazione e influenza psicologica. Il giudizio in questo contesto viene trasmesso attraverso istruzioni dirette, ma anche attraverso l'espressione quotidiana di ammirazione o delusione per determinati comportamenti²⁴⁴.

4. Il mansionario e le procedure

Una situazione che intreccia l'organizzazione del lavoro con la scienza giuridica, condizionando la prima in base all'invasività della seconda, e che fa da *trait d'union* tra i due ambiti può essere rappresentata dal mansionario.

²⁴² *Ibidem*, p. 85.

²⁴³ *Ibidem*, p. 72.

²⁴⁴ *Ibidem*, p. 175.

Il mansionario invero non è nemmeno oggetto di una disciplina giuridica organica, esistendo qua e là in discipline settoriali, per lo più tutte di derivazione comunitaria che, come si vedrà nel capitolo seguente, segue una ben precisa impostazione di politica del diritto di derivazione sociotecnica²⁴⁵.

Esso consiste nella sistematizzazione e formalizzazione delle informazioni raccolte con la *job analysis* e si concreta nell'esposizione scritta, delle principali caratteristiche delle mansioni: titolo, scopo, attività, posizione, finalità²⁴⁶.

Due esempi possono essere dati dai modelli di organizzazione e gestione²⁴⁷ e dalla disciplina della sicurezza sul lavoro. Non ci si addenterà in nessuno dei due ambiti, data la relativa vastità, che va ben oltre quanto può interessare ai presenti fini. In questa sede ci si accontenterà di descrivere la *ratio* del mansionario, darne un inquadramento nella cornice teorica di riferimento ed evidenziarne i punti critici, soprattutto in connessione alla chiave di lettura che si sta cercando di portare.

Il padre concettuale del mansionario in realtà è l'impianto burocratico weberiano, connotato da un'accentuata presenza del principio gerarchico, nonché da una spiccata fede nella scienza, formalmente razionale, ma al contempo ansiosa di spie-

²⁴⁵ Pare opportuno però dover constatare come, non senza una certa amarezza, vi sia da parte degli operatori giuridici non di settore una buona dose di approssimazione e di superficialità sul punto. Sconfinando nel campo del diritto fallimentare, *rectius*, nella forma lessicale "ripulita", diritto della crisi d'impresa (che però nella sostanza non cambia affatto, anzi, come si vedrà a breve), la mancanza di mansionario e la presenza di un organigramma non debitamente assegnato, vengono letti quali indici di mancata adozione di adeguati assetti organizzativi: cfr. sentenza del Tribunale di Cagliari n. 188 del 2021.

²⁴⁶ ISOTTA, F., *Progettazione organizzativa*, Padova, CEDAM, 2011, p. 125.

²⁴⁷ In tale contesto oltretutto è da evidenziare come il mansionario sia una componente assolutamente non necessaria del MOG: una realtà di relevantissime dimensioni ENEL non lo adotta (cfr. <https://www.enel.com/content/dam/enel-com/documenti/investitori/governance/sistema-di-controllo-interno/modello-231.pdf>), mentre l'UNI, Ente Italiano di Normazione, sebbene non lo inserisca nel modello, lo dia per presupposto, considerando che l'Organismo di Vigilanza debba essere rappresentato in mansionari e organigrammi (cfr. UNI, MOG 231: parte generale, URL: https://www.uni.com/wp-content/uploads/2023/01/ModelloOrganizzativo231_ParteGenerale_accessible.pdf). Un esempio di mansionario in questo senso può essere reperito al seguente URL: <https://www.idri.it/doc/mansionario-mod231.pdf>.

gazione di fenomeni irrazionali²⁴⁸.

In buona sostanza, quello che si cerca di evidenziare, è come il mansionario sia la produzione di una specifica concezione meccanica ed ingegneristica dei fenomeni sociali²⁴⁹ e non può che andare di pari passo con politiche di gestione del personale di stampo scientifico e quindi di derivazione tayloristica, con tutti i ben noti limiti del caso²⁵⁰. Infatti, le prescrizioni formali contenute nel mansionario per dettagliare le prestazioni dovute per la singola posizione interessata, possono tradursi – e quasi sicuramente lo fanno – in ostacoli alla capacità di azione dell'attore, dell'espressione del suo talento e delle sue competenze²⁵¹.

Non per niente, da un punto della storia dei modelli organizzativi, si può rinvenire una dettagliata spiegazione del funzionamento del c.d. *task management*, che

²⁴⁸ Cfr. BONAZZI, G., *Storia del pensiero organizzativo, vol. II, La questione burocratica*, Milano, FrancoAngeli, 2007, pp. 41-42.

²⁴⁹ A tal fine si desidera specificare che non è neanche un termine utilizzato in chiave negativa, ma proprio in termini di fonte, poiché, per lo più, gli estensori dei mansionari nei MOG o nei DVR sono proprio professionisti tecnici, avente una preparazione prevalentemente tecnica più che giuridica.

²⁵⁰ A ben vedere, nella progettazione del mansionario una delle variabili da tenere in considerazione è l'incertezza, insieme all'interdipendenza e alla criticità delle risorse, nonché alle economie di specializzazione (Cfr. ISOTTA, F., *ult. op. cit.*, pp. 127-129). Tuttavia, ad avviso di chi scrive, per quanto si possano introdurre questi elementi, ci si manterrà ancorati ad un contesto predeterministico, a meno di non voler considerare il mansionario quale un mero supporto tendenziale, privo di contenuto prescrittivo, contemplante costantemente la possibilità per le persone di modificare, integrare o sostituire le indicazioni ivi contenute al fine di una più soddisfacente regolazione del lavoro (cfr. ALBANO, R., CURZI, Y., FABBRI, T., *Organizzazione cit.*, p. 101). Infatti, per quanto si possa lasciare discrezionalità esecutiva, la declaratoria si potrà tradurre in un mero esercizio retorico, privo di alcun concreto contenuto, qualora troppo accentuata, invece, qualora di dettaglio, ancorché ragionevole, incapperà sempre nel problema dell'obsolescenza e dell'impossibilità di far fronte completamente alle situazioni di varianza. In altri termini: se di flessibilità vogliamo parlare, un programma flessibile esclude che il punto di incontro tra compiti e persone possa essere espresso in termini di mansione; pertanto, al posto di divisioni fisse, per ogni ruolo sono ammesse variabilità di aspettative, di percezioni, di interessi (cfr. MAGGI, B., *Razionalità cit.*, p. 185).

²⁵¹ ALBANO, R., CURZI, Y., FABBRI, T., *Organizzazione cit.*, p. 100.

altro non era che l'antenato dei modelli di mansionario visti²⁵². Lette col senno di poi, abituati ad un contesto che amiamo definire *post* fordista, sono situazioni che possiamo facilmente ritenere anacronistiche, ma il germe dirigista della *one best way* non è senz'altro tale, al punto da non poter di certo parlare di *post taylorismo*²⁵³. D'altronde, Industria 4.0 e Industria 5.0, di cui si parlerà ai Capp. III e V, per certi versi sono ampiamente considerati come applicazione corrente di politiche tayloriste²⁵⁴. Infatti, come visto al Cap. I circa le profonde differenze con il mondo fino al XIX sec.,

*«Il grande cambiamento è stato segnato dalla creazione della procedura. Con la procedura si intende sottrarre all'operatore la regolazione del proprio processo d'azione»*²⁵⁵

Ed è proprio questo il nodo gordiano: la procedura – di cui il mansionario è una manifestazione – è il centro di tutto l'impianto teorico teso a valorizzare l'oggetto e non il soggetto, che accomuna Max Weber (burocrazia), Frederick Taylor (organizzazione scientifica del lavoro) e Hans Kelsen (normativismo) e, per quanto possano sembrare autori ormai datati, è evidente come siano ancora decisamente attuali²⁵⁶. Infatti, il comune sentire ritiene che si stia andando in un mondo con vincoli

²⁵² Cfr. BONAZZI, G., *Storia del pensiero organizzativo, vol. I, La questione industriale*, Milano, FrancoAngeli, 2007, pp. 35 e ss.

²⁵³ CURZI, Y., FABBRI, T., *Gestione cit.*, pp. 97-98, a tal fine parlano di continuità di fondo tra idee e pratiche di Taylor (...) sino all'approccio socio-tecnico nonché a quello contingentista, in una logica non di sostituzione degli strumenti, bensì di loro accumulazione. Infatti, la stessa *one best way* sopra indicata, non sarebbe soppressa, ma diluita a fronte del progressivo crescere della turbolenza dei contesti. A ben vedere, infatti, si tratta tutte di scuole in cui l'approccio alla persona è c.d. strumentale, tecnocentrico, senza che nessuna approdi all'opposto, ovverosia quello c.d. costitutivo.

²⁵⁴ Si parla infatti di neo-taylorismo e accrescimento del controllo verticale, nonché di “infatuazioni post-fordiste” legate all'avvento delle tecnologie digitali: cfr. SALENTO, A., *Industria 4.0 e determinismo tecnologico*, pp. 16 e 23, in SALENTO, A. (a cura di), *Industria 4.0: oltre il determinismo tecnologico*, Bologna, TAO Digital Library, 2018.

²⁵⁵ MAGGI, B., *Digitalizzazione e regolazione dei processi di lavoro*, p. 43, in SALENTO, A. (a cura di), *Industria 4.0: oltre il determinismo tecnologico*, Bologna, TAO Digital Library, 2018.

²⁵⁶ Non si vuole peccare di superficialità in tale accostamento, consapevoli che si tratta di due teorie elaborate in differenti contesti epistemologici. Weber, infatti, leggeva la burocrazia non quale

allentati, ma la pervasività del controllo, data dagli strumenti e dalla vera e propria ossessione per le procedure, fa intendere l'esatto opposto.

Ma anche altri modelli organizzativi soffrono delle stesse *défaillance*: senza addentrarsi nell'acceso dibattito sottostante, per noi è sufficiente constatare che nel c.d. modello giapponese di produzione industriale,

«l'assillo costante delle direzioni di officina è l'eliminazione dei movimenti inutili, la standardizzazione totale delle procedure, la progressiva riduzione di tutte le porosità informali secondo criteri "scientifici"»²⁵⁷.

Tale pericolo, invece, non sembrerebbe rinvenibile anche nel processo di definizione dei ruoli: esso si basa sulla definizione delle a cui è associato un set predefinito di abilità che si intende compongano il ruolo interessato²⁵⁸. A tal proposito, avere comunque una chiara *role description* è fondamentale per consentire l'esplinarsi della discrezionalità individuale: ai lavoratori viene chiesto di sfruttare le competenze incluse nel proprio ruolo per decidere con discrezionalità come, quando e dove svolgere il proprio lavoro²⁵⁹. Si è sottintesa l'importanza del contributo individuale di ciascuno, variabile in funzione del caso concreto: esso, infatti, è funzionale a comportamenti lavorativi innovativi, consistenti proprio nella generazione e

ideal-tipo pianificato a monte per definire una *one best way*, bensì quale fenomeno reale già formatosi a priori, consapevole anche dell'irrealisticità di una razionalità assoluta. Sul punto cfr. ALBANO, R., *Razionalità e regolazione organizzativa*, in ALBANO, R., DELLAVALLE, A., *ult. op. cit.*, p. 33.

Infatti, sull'accostamento del modello burocratico weberiano ai limiti sopra criticati che hanno portato allo sviluppo delle teorie socio-tecniche, cfr. BAIMA, G., *Nuovi modelli di management*, 2022, Torino, G. Giappichelli Editore, pp. 65-68, il quale, per quanto qui interessa, vi imputa un nesso causale in termini di deresponsabilizzazione e assenza di creatività, concetti antitetici al ruolo.

²⁵⁷ Cfr. BONAZZI, G., *Storia del pensiero organizzativo, vol. I, La questione industriale*, Milano, FrancoAngeli, 2007, p. 167. Del resto, lo stesso Taiichi Ōno, non intendeva superare il taylorismo, bensì "pensarlo al contrario: *ibidem*.

²⁵⁸ SALENTO, A., *ult. op. cit.*, p. 15.

²⁵⁹ CURZI, Y., FABBRI, T., PISTORESI, B., *Performance Appraisal Criteria and Innovative Work Behaviour: The Mediating Role of Employees' Appraisal Satisfaction*, in ADDABBO, T., ALES, E., CURZI, Y., FABBRI, T., RYMKEVICH, O., SENATORI, I. (a cura di), *Performance Appraisal in Modern Employment Relations. An interdisciplinary approach*, Cham, Palgrave Macmillan, 2020, p. 29.

implementazione di idee nuove e utili²⁶⁰. In tale processo, appunto, viene chiesto di sfruttare le competenze incluse nel proprio ruolo per decidere con discrezionalità come, quando e dove svolgere il proprio lavoro²⁶¹.

Un felice esempio concreto a supporto di quanto scritto sopra può essere rinvenuto empiricamente nel progetto di *change management* di Farmacap, sviluppato nell'ambito di un piano di risanamento aziendale²⁶², a riprova della crucialità della nostra questione anche ai fini della sopravvivenza delle imprese. In tale contesto uno dei primi *vulnus* organizzativi rilevati era proprio la vocazione dei ruoli verso procedure burocratiche piuttosto che su orientamenti al risultato, venendo definiti prevalentemente per adempimenti e non per responsabilità²⁶³. Senza ripercorrere il profondo processo di cambiamento organizzativo adottato, qui ci sarà sufficiente osservare come l'introduzione del concetto di c.d. ruolo agito²⁶⁴, in stretta connessione con le professionalità²⁶⁵, consente di valorizzare a pieno la differente professionalità stessa di ciascun operatore, pur nella riconosciuta eterogeneità delle prestazioni²⁶⁶, riuscendo a migliorare il servizio complessivo, non meramente orientandosi all'utenza, ma mettendola al centro²⁶⁷. I risultati conseguenti non appaiono puramente ipotetici, anche alla luce degli obiettivi aziendali raggiunti, ivi compresi quelli di profittabilità, che era compromessa ormai da molto tempo²⁶⁸.

4.1 Discrezionalità o autonomia?

²⁶⁰ *Ibidem*, p. 14.

²⁶¹ *Ibidem*, p. 29.

²⁶² Per i dettagli: cfr. DI GUARDO, S., *Service re-design, un nuovo sistema professionale basato su un mestiere a banda larga e il consolidamento delle reti territoriali come leva per il cambiamento: il caso del change management strutturale di Farmacap*, Studi Organizzativi, 1/2025, pp. 152 e ss.

²⁶³ *Ibidem*, pp. 157-158

²⁶⁴ L'insieme dei processi di lavoro che ciascuno svolge all'interno dei servizi, le relazioni con altri ruoli, organizzazioni, persone, tecnologica, il raggiungimento dei risultati e le competenze, cfr. *ibidem*, p. 163.

²⁶⁵ Su cui si tornerà *infra*, Cap. IV.

²⁶⁶ *Ibidem*, p. 166.

²⁶⁷ *Ibidem*, p. 167.

²⁶⁸ Su cui si rinvia *ibidem*, p. 170.

Preme aggiungere una precisazione critica circa il sopra enfatizzato concetto di discrezionalità: spesse volte il medesimo è utilizzata promiscuamente, ma erroneamente, al concetto di autonomia²⁶⁹. Tale specifica pare doverosa per aggiungere un tassello al mosaico che si sta definendo, sia in funzione pratica di quanto sarà più approfonditamente trattato *infra*, Cap. IV, ma anche per non accontentarsi acriticamente della teoria qui esaminata, come se fosse risolutiva: solo l'autonomia e le sue conseguenti dinamiche cooperative sono la principale condizione del risultato organizzativo e sono ritenute ineluttabili per la sopravvivenza stessa del collettivo di lavoro e dei suoi fini²⁷⁰.

La discrezionalità in letteratura è stata definita come “falsa” autonomia, nonché autonomia “controllata” o “organizzata”. Tale nozione, infatti, indica la possibilità di scegliere tra diverse alternative, ma sempre all'interno di un quadro di dipendenza²⁷¹. In altri termini, come peraltro poteva trasparire tra le righe, rimanda alla flessibilità e ai margini di manovra che vengono attribuiti o richiesti dalla gerarchia dell'organizzazione. Si tratta, in definitiva, di far fronte a esigenze di funzionamento del sistema di lavoro preesistente, senza metterne in discussione l'assetto²⁷²: la discrezionalità, in altre parole, è attribuita o richiesta dall'alto per far funzionare il sistema produttivo.

²⁶⁹ Cfr. De TERSSAC, G., MAGGI, B., *Les conceptions de l'autonomie / The conceptions of autonomy / Le concezioni di autonomia*, Bologna, TAO Digital Library, 2022, p. 3.

²⁷⁰ *Ibidem*, p. 21. Peraltro, tale considerazione è in coerenza con quanto visto *supra*, Cap. I, § 2.2, circa la critica della produzione centralizzata del diritto a torto della sua spontaneità e, quindi, dell'autonomia delle comunità di riferimento.

²⁷¹ *Ibidem*, p. 10.

²⁷² Così DE TERSSAC, G., *Autonomie et travail*, in BEVORT, A., JOBERT, A., LALLEMENT, M., MIAS, A., *Dictionnaire du travail*, Parigi, PUF, 2012, p. 53. La discrezionalità può inoltre essere classificata in quattro livelli: 1) nulla, quando il lavoro è interamente comandato dalla macchina; 2) reattiva, quando al lavoratore è richiesto di valutare o apprezzare la situazione; 3) adattiva, quando il lavoratore si trova a dover compiere una scelta legata all'interpretazione della situazione; 4) attiva: quando il lavoratore si trova di fronte a un problema imprevisto. In quest'ultimo caso, il lavoratore non deve solo diagnosticare la situazione, ma ha la necessità di intervenire sia a monte che a valle del processo produttivo per potervi rispondere e risolverlo (cfr. *ibidem*, p. 50).

L'autonomia, al contrario, è una capacità che viene conquistata o appresa dai lavoratori per affermare la propria indipendenza o per esercitare un'influenza attiva sul processo di lavoro. Essa non si limita alla semplice facoltà di scelta in un ambiente subordinato, ma rappresenta la capacità di produrre le proprie regole di lavoro o di utilizzare in totale libertà le regole esterne già esistenti²⁷³: l'autonomia è pertanto conquistata o appresa dal basso dai lavoratori come affermazione di libertà per affrancarsi dalle norme o dalle regolazioni eteronome imposte.

Paiono pertanto quali conseguenza di tali constatazioni due aspetti:

1) mansionari e procedure, quand'anche lascino margini decisionali ai lavoratori, non facciano altro che *octroyer*, per usare un termine familiare ai giuristi, degli spazi di "falsa autonomia": l'autonomia è concessa solo perché si ritiene funzionale al raggiungimento del risultato, limitando così l'intervento umano a un mero ruolo strumentale e funzionale²⁷⁴;

2) la discrezionalità sia un assunto proprio di un approccio c.d. strumentale, secondo cui la risorsa umana è un "dopo", che viene posposto alle esigenze tecniche (dell'impresa)²⁷⁵, mentre solo l'autonomia si possa ritenere afferente ad un approccio c.d. costitutivo²⁷⁶. Tale divisione, in particolare, sarà ripresa *infra*, Cap. III, §§ 2.1 e 2.2 e sarà funzionale alle considerazioni di chiusura al Cap. V.

Ciò premesso, ci si permette un'aggiunta al discorso: autonomia e discrezionalità *concettualmente* devono essere tenuti separati perché profondamenti differenti, ma poi *nella quotidianità* del lavoro, non è detto che non possano coesistere. In altri termini: proprio perché il ruolo richiede tutto quanto è necessario per far fronte a quanto richiesto dalla posizione stessa, non è detto che non si possano trovare spazi

²⁷³ *Ibidem*, p. 53.

²⁷⁴ *Ibidem*, p. 26.

²⁷⁵ Cfr. COSTA, G., GIANECCHINI, M., *Risorse umane cit.*, pp. 10-11; CAMUFFO, A., COSTA, G., *Strategic Human Resource Management — Italian Style*, MIT Sloan Management Review, Winter/1993.

²⁷⁶ Beninteso, peraltro, che nel lavoro reale nessun processo è puramente autonomo o totalmente eteronomo, ma è sempre l'esito di una dinamica di negoziazione continua: Cfr. De TERSSAC, G., MAGGI, B., *Les conceptions cit*, p. 16.

in cui alla persona è richiesto un contributo meramente discrezionale, mentre altri in cui può avere genuina autonomia²⁷⁷. Quest'annotazione può infatti avere particolare pregnanza proprio nell'ottica suesposta degli aspetti del futuro lavoro possibile che saranno esaminati appunto *infra*, pena, altrimenti, o una narrazione di un mondo puramente ipotetico – forse utopistico? –, oppure ancora un totale rifiuto della tecnologia nel contesto lavorativo, anche a supporto della prestazione lavorativa. Un altro profilo di particolare rilevanza è, poi, quello della sicurezza sul lavoro: una concezione autonoma in senso proprio della sua gestione, potrebbe avere conseguenze davvero casuali, basate ad esempio sulla propensione al rischio di ciascuno, con possibili ricadute anche sulla sfera individuale degli altri lavoratori. Ecco come può essere utile e anche giusto concepire discrezionalità e autonomia non come delle nemesi e che la seconda debba sempre sostituirsi alla prima, ma come due concezioni differenti del grado di autonomia del prestatore di lavoro, a cui va fatto riferimento a seconda del caso concreto.

Proprio facendo seguito a queste considerazioni, è bene in ultima analisi soffermarsi brevemente sul concetto di cooperazione, a chiusura e sintesi dei ragionamenti appena condotti. Essa è definibile quale un'azione collettiva attraverso la quale vari soggetti contribuiscono al conseguimento di un medesimo risultato²⁷⁸. Il processo di lavoro non può che essere per sua natura cooperativo²⁷⁹ e nessuna azione cooperativa può fare a meno di una regolazione, poiché, compiere azioni del tutto prive di ordine rischierebbe di essere altamente inefficace²⁸⁰: la regolazione della cooperazione è sempre un compromesso mutevole composto dalla combinazione di elementi di eteronomia/discrezionalità (dando luogo quindi alla c.d. cooperazione strumentale²⁸¹) e di autonomia in senso proprio (c.d. cooperazione politica²⁸²)²⁸³. Tali specifiche saranno utili a riempire di sostanza, l'estensione del con-

²⁷⁷ Banalmente si pensi ad un pubblico esercizio: al banconiere potrebbe essere richiesto di operare entro ambiti delimitati per quanto riguarda la gestione degli ordini, ma poi essere completamente autonomo nell'esecuzione dell'attività *core*.

²⁷⁸ *Ibidem*, p. 12.

²⁷⁹ *Ibidem*, p. 13.

²⁸⁰ *Ibidem*, p. 16.

²⁸¹ *Ibidem*, pp. 67, 80.

²⁸² *Ibidem*, pp. 58, 64.

²⁸³ *Ibidem*, pp. 16-17

tenuto obbligatorio della prestazione lavorativa, a seguito di quanto si vedrà *infra*, Cap. IV, § 4.

5. Dall'organizzazione alla disciplina giuridica

Per concludere e per sintetizzare, approfondite mansioni e ruoli nel loro contesti naturali e chiariti i loro corollari, è stato appurato che non sono concetti antitetici, in quanto il secondo può essere un'evoluzione organizzativa delle prime, è vero anche per le figure omologhe nella scienza giuridica? Prima di rispondere a questa domanda, tuttavia, secondo una sorta di principio della ragione più liquida in quest'analisi, c'è però da chiedersi: l'ordinamento che uso ne ha fatto? *Rectius*, come si vedrà, è più opportuno usare il termine “gli ordinamenti”, in quanto più che in quello statuale, che a quanto si consta non ne ha fatto uso, la questione può emergere in modo più concreto negli ordinamenti comunitario e in quello creato dall'autonomia delle parti. La nostra attenzione, pertanto, dovrà spostarsi su entrambi, partendo dal comunitario e dalle sue politiche del diritto, che condizionano sia l'ordinamento statuale che le relazioni industriali, per poi spostarci sulla disciplina pattizia, sia tra nell'ambito dell'ordinamento intersindacale, prima, che in quello del rapporto individuale, poi, per il tramite delle eventuali emersioni di possibili conflitti a riguardo.

Infatti, il punto di interesse riposto da chi scrive nella presente analisi, non sta tanto nell'adesione ai valori propugnati dal sistema di riferimento, quanto nella diffusione che essi hanno avuto e quanto sono compenetrati nelle organizzazioni, financo nelle istituzioni, secondo uno schema di isomorfismo caro al citato Parsons²⁸⁴, elevato a valore politico di riferimento.

Proprio a tal fine preme comunque evidenziare come, se tradizionalmente l'ordinarietà del *business as usual*, non richiede particolari interrogativi, una lettura “spinta” data da un modello organizzativo che prende maggiori distanze dal modello di riferimento dell'impianto iniziale dell'ordinamento del lavoro, potrebbe non trovare alcun supporto giuridico. A tal fine è interessante osservare come già la

²⁸⁴ Cfr. BONAZZI, G., *Storia del pensiero organizzativo*, vol. III, *La questione organizzativa*, Milano, FrancoAngeli, 2008, p. 23.

legge sull'impiego privato, (RDL 13 novembre 1924, n. 1825) all'art. 1 definiva il contratto di impiego privato quello avente ad oggetto "l'attività professionale dell'altro contraente, con funzioni di collaborazione"; parimenti la legge 3 aprile 2001, n. 142, all'art. 1 definisce i soci lavoratori delle cooperative enucleandone le prestazioni dovute, tra le quali si annovera alla lett. d) "mettono a disposizione le proprie capacità professionali"²⁸⁵: appare evidente come allora non vi siano preclusioni *ab origine*, bensì ci siano ampi spazi di discussione già nel diritto positivo.

Prima di procedere oltre, però, sembra opportuno spendere qualche breve considerazione giuridica finale a valle di questo *excursus* organizzativo, senza trarre per ora conclusioni, che saranno viste *infra*, Cap. IV. Ci limiteremo pertanto ad una trasposizione critica dei concetti organizzativi e di come l'ordinamento, *mutatis mutandis*, vi ha fatto aperture o meno.

Per rispondere alla domanda con cui ci siamo addentrati nel contesto fattuale, e quindi riprendere il filo del discorso, va dato atto di come in dottrina²⁸⁶ sia stato rilevato che ora, a seguito della riforma dell'art. 2103 c.c.²⁸⁷, il lavoro subordinato sia ben lungi dall'essere uno strumento obsoleto. Esso, infatti, ora consentirebbe di regolare la flessibilità funzionale all'interno del rapporto di lavoro, adattandolo alle mutevoli esigenze organizzative dell'impresa, in contrapposizione proprio ai contratti c.d. anticipi o alla c.d. flessibilità in uscita. Preme sottolineare, ancora una volta, come si sia di fronte all'emersione di un nuovo concetto di organizzazione in cui il lavoratore non si stia limitando a scambiare una singola e specifica attività lavorativa con una retribuzione, ma stia mettendo in gioco le proprie competenze e la flessibilità per l'esecuzione di differenti mansioni²⁸⁸. A fronte di ciò, il lavoro subordinato sembrerebbe tutt'altro che un istituto da superare, riconfermando la

²⁸⁵ Cfr. ALESSI, C., *Professionalità e contratto di lavoro*, Milano, Giuffrè, 2004, p. 91.

²⁸⁶ GRAMANO, E., *Work Performance and Organisational Flexibility. At the Core of the Employment Contract*, in ADDABBO, T., ALES. E., CURZI, Y., FABBRI, T., RYMKEVICH, O., SENATORI, I. (a cura di), *Performance Appraisal in Modern Employment Relations. An interdisciplinary approach*, Cham, Palgrave Macmillan, 2020, pp. 89-91, 96.

²⁸⁷ Cfr. *supra*, Cap. I, § 5.2.

²⁸⁸ GRAMANO, E., *ult. op. cit.*, p. 102.

propria centralità nell'impresa, quale tipologia contrattuale in grado di affrontare con efficacia i rapidi cambiamenti tecnologici e organizzativi contemporanei²⁸⁹. Tuttavia, fatta questa doverosa considerazione conclusiva, per entrare nel dettaglio di queste affermazioni e vagliarne la portata, rinviando, appunto, *infra*, Cap. IV.

²⁸⁹ *Ibidem*, pp. 103-104.

III. REGOLATIVA: LA PROSPETTIVA COMUNITARIA E DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI

1. I modelli organizzativi di riferimento delle politiche comunitarie del lavoro

Ci si è consapevolmente fermati a lungo, dettagliando in modo abbondante – nell’economia di un’opera che, per quanto è interdisciplinare, rimane giuridica – sulle caratteristiche dei modelli organizzativi. Tale impostazione non è un caso ed è funzionale ad un miglior sviluppo della ricerca *de quo* capirne al meglio i corollari. Ora ci dobbiamo chiedere se, e in quale misura, queste nuove concezioni organizzative abbiano avuto influenza sulla produzione giuridica. Infatti, in più ambiti e da più autori è stato ritenuto che ci sia un forte legame tra le politiche del diritto del lavoro (in ispecie comunitarie²⁹⁰) e le concezioni della scuola sociotecnica²⁹¹, seguendo quindi il mantra della c.d. *joint optimization* tra sistema sociale e sistema tecnico.

²⁹⁰ Nelle righe che seguiranno il termine comunitario sarà usato per stare a significare “dell’Unione Europea”. Si è consapevoli della non propria correttezza di tale termine; tuttavia, per rendere più scorrevole e comprensibile il testo, si preferisce mantenere l’uso di tale aggettivo che ormai dovrebbe essere abbondantemente superato.

²⁹¹ Sin dagli anni ’90 la produzione normativa comunitaria si è voluta inquadrare in questa cornice di riferimento: prima con il Green Paper del 1997 intitolato *Partnership for a new organization of work* e poi con il Rapporto del 2002, diretto successore del primo, intitolato *New forms of work organization: the obstacles to a wider diffusion* con riferimento al concetto di “flessibilità”: cfr. FABBRI, T. M., *La regolazione delle relazioni di lavoro come problema interdisciplinare*, p. 4, Quaderni Fondazione Marco Biagi. Saggi/Ricerche, n. 5, 2012.

In questo capitolo, pertanto, il fine sarà innanzitutto di esaminare come i concetti e i principi organizzativi propri ascrivibili alla scuola sociotecnica siano permeati negli ordinamenti e come li abbiano influenzati, partendo innanzitutto dal diritto comunitario e, contestualmente, di come esso sia stato recepito dal diritto nazionale, quale sua specificazione. In secondo luogo, l'approfondimento verterà su un terzo livello di specialità, con riferimento agli attori delle relazioni di lavoro: su come tali normative abbiano inciso sulla produzione giuridica di natura contrattual-collettiva e su come le parti sociali abbiano scelto di adeguarsi o meno a tali nuovi modelli organizzativi di riferimento, in assenza, questa volta, di un vero e proprio obbligo di uniformazione.

L'indagine *de quo* si soffermerà sì sul diritto nazionale, come detto, ma in misura molto attenuata. Da un lato perché il taglio vuole essere relativo al recepimento dei principi sociotecnici nell'ordinamento: esso, secondo un profilo di c.d. politica del diritto, trova infatti per lo più cittadinanza per il tramite del diritto europeo anche nel nostro ordinamento. Da un altro lato, questa volta di diritto positivo, perché i profili di regolamentazione qui coinvolti non sono disciplinati dal diritto italiano, se non altro di sua sponte, ma eventualmente quale mera attuazione di quello comunitario, proprio perché spesso volte la produzione giuridica italiana non segue un'idea di fondo proprio, ma è attuazione della produzione giuridica europea²⁹².

Procediamo però con ordine: innanzitutto andrà indagato circa l'ipotizzato stretto rapporto tra diritto comunitario del lavoro e sistema sociotecnico.

L'argomento è indubbiamente molto importante, ma una disamina completa richiederebbe una ricerca esclusivamente sul tema. Pertanto, qui ci limiteremo ad approfondirlo quel tanto che basta per rispondere alla domanda: le politiche comunitarie sono influenzate dalle teorizzazioni dei modelli organizzativi e quindi conformano il diritto derivato ai principi dei medesimi? Cosa comporta per la conce-

²⁹² Questo può essere letto anche come critica alla mancanza, troppo spesso, di un vero e proprio indirizzo politico da parte di qualsiasi legislatura che si sia succeduta nei tempi più recenti: il massimo a cui si è potuto aspirare è stato infatti adeguare il diritto nazionale a direttive europee nel modo più confacente alla forza politica di maggioranza *pro tempore*, senza che, salvo qualche sporadica eccezione, vi fosse una chiara direzione autonoma rispetto a quanto individuato a Bruxelles.

zione dei compiti del lavoratore?

1.1 Workplace innovation

In questo caso la considerazione di fondo è la seguente. Per rimanere produttive e competitive, le organizzazioni non possono più affidarsi solo all'innovazione tecnologica, ma devono integrarla con un'innovazione sociale²⁹³, il cui fine è quello di migliorare simultaneamente e di pari passo la qualità del lavoro (*commitment* e *welfare* dei lavoratori) e le prestazioni organizzative²⁹⁴. Trattasi di considerazioni appartenenti a pieno titolo alla teoria sociotecnica.

In tale contesto si inserisce la *workplace innovation*: essa consiste nell'implementazione di interventi nuovi e combinati nei campi dell'organizzazione del lavoro, della gestione delle risorse umane, delle relazioni di lavoro e delle tecnologie di supporto²⁹⁵. Essa non è un fine, ma un mezzo: serve per raggiungere due scopi fondamentali in modo simultaneo, e cioè migliorare le prestazioni organizzative (in termini di produttività, competitività e capacità di innovazione) e migliorare la qualità della vita lavorativa dei lavoratori²⁹⁶. I corollari principali di questa politica di *HRM* sono i seguenti:

- natura partecipativa e inclusiva, sia a livello strutturale (intervendo sulla divisione del lavoro per garantire maggiore autonomia e controllo) sia a livello culturale (promuovendo l'*empowerment* e la partecipazione)²⁹⁷;
- integrazione delle conoscenze, costruendo ponti tra la conoscenza strategica, le competenze dei professionisti tecnici e la conoscenza pratica e tacita dei lavoratori di *line*²⁹⁸;

²⁹³ Cfr. OEIJ, P. R., RUS, D. POT, F. D. (a cura di), *Workplace Innovation: Theory, Research and Practice*, Berlino, Springer, 2018, p. 1. Con riferimento particolare al fenomeno dello stress-lavoro correlato, cfr. ²⁹³ FABBRI, T. M., *La regolazione delle relazioni di lavoro come problema interdisciplinare*, p. 11, Quaderni Fondazione Marco Biagi. Saggi/Ricerche, n. 5, 2012.

²⁹⁴ OEIJ, P. R., RUS, D. POT, F. D. (a cura di), *Workplace Innovation cit.*, p. 2.

²⁹⁵ *Ibidem*, pp. 11, 64 e 95.

²⁹⁶ *Ibidem*, pp. 2, 64 e 95.

²⁹⁷ *Ibidem*, pp. 64 e 133.

²⁹⁸ *Ibidem*, pp. 12 e 98.

- apprendimento e sviluppo continuo, incentivando culture organizzative in cui la riflessione produttiva, l'apprendimento continuo e i miglioramenti del modo in cui le persone lavorano diventano parte integrante della vita lavorativa quotidiana²⁹⁹.

In questo contesto è interessante osservare come l'Unione Europea, sin da quando era CEE, abbia tentato di istituzionalizzare e diffondere tali teorie organizzative. Infatti, la *workplace innovation* è considerata a tutti gli effetti un'estensione e un membro della famiglia del *design* organizzativo dei sistemi sociotecnici³⁰⁰, che prevede, come noto, *joint optimization* tra tecnologia e sistema sociale dell'organizzazione³⁰¹. Per queste ragioni il tema *de quo* è stato molto caro alle politiche comunitarie, che l'hanno trattato inizialmente a c.d. "silos" separati (occupazione, innovazione industriale, ecc.); poi, negli anni '90 vi siano sono diversi tentativi di unificazione delle stesse politiche³⁰²; sino, infine, ad arrivare alla costituzione della *European Workplace Innovation Network* (EUWIN) nel 2013³⁰³, vera e propria rete il cui scopo istituzionale è quello di diffondere i principi organizzativi conati in seno al Tavinstock Institute³⁰⁴.

Ad ogni modo è anche da notare come attualmente le politiche comunitarie, nonostante le enunciazioni di principio di segno opposto, stiano vivendo un momento di forte sbilanciamento. Infatti, stanno dando grande priorità allo sviluppo tecnologico, come dimostrato ad esempio dal programma "*Advanced Manufacturing*"³⁰⁵. Una visione esclusivamente incentrata sulla tecnologia, tuttavia, può condurre a risultati nefasti, come i fallimenti storici dell'automazione totale senza partecipazione umana: un noto esempio è il caso Halle 54 di Volkswagen, in cui i costi di manu-

²⁹⁹ *Ibidem*, pp. pp. 11-12 e 95-96.

³⁰⁰ *Ibidem*, pp. 12 e 54, 55.

³⁰¹ *Ibidem*, p. 283. Per progettare e far crescere un'organizzazione non basta intervenire in modalità *top-down*, ma occorre garantire l'ottimizzazione congiunta degli aspetti tecnici e sociali favorendo la partecipazione diretta dei lavoratori (cfr. anche p. 66).

³⁰² *Ibidem*, pp. 12, 19.

³⁰³ *Ibidem*, p. 18.

³⁰⁴ *Ibidem*, p. 183.

³⁰⁵ *Ibidem*, p. 18.

tenzione, i tempi di inattività e i problemi di motivazione dei dipendenti rimasti hanno annullato i risparmi ottenuti grazie alla riduzione del personale, rivelandosi un impianto di produzione rigido ed economicamente non giustificato³⁰⁶. *A fortiori*, la digitalizzazione non avrà sorte differente: potrà avere successo solo se accompagnata da una forte innovazione sociale e lavorativa³⁰⁷.

1.2 Twin transition e Industria 5.0

Uno dei modi più pregnanti per fare quest'indagine è analizzare direttamente documentazione proveniente dalle Istituzioni Europee, su cui sono intervenute con diversi documenti di approfondimento.

La Commissione Europea ha esplicitamente criticato l'Industria 4.0 per il suo focus esclusivo su automazione ed efficienza tecnica, invocando un ritorno a un'industria *human-centric*, resiliente e sostenibile. Infatti, nei *desiderata* della stessa, l'industria europea dovrebbe innovarsi costantemente per mantenere la propria prosperità. Questo innanzitutto passando da Industria 4.0, il cui approccio era prevalentemente tecnico-economico (basato su *Internet of Things*, intelligenza artificiale, *big data* e automazione), a Industria 5.0, la quale tiene conto anche delle conseguenze sociali (e ambientali, con il c.d. *Green Deal*³⁰⁸) di questa trasformazione: la crisi pandemica ha infatti evidenziato la fragilità delle catene del valore, rendendo necessaria una transizione verso un modello più resiliente, sostenibile e incentrato

³⁰⁶ *Ibidem*, pp. 47-48.

³⁰⁷ *Ibidem*, pp. 51-54.

³⁰⁸ Si noti che le sole transizioni *green* e *digital* non sono considerate sufficienti: l'approccio alla "transizione gemella" (verde e digitale) e al "Net-Zero", per quanto mirato alla competitività sostenibile, non fornisce garanzie sufficienti per la creazione di lavori di buona qualità o per l'empowerment dei lavoratori: cfr. EUROPEAN COMMISSION: DIRECTORATE-GENERAL FOR RESEARCH AND INNOVATION, DIXSON-DECLÈVE, S., DUNLOP, K., RENDA, A., CHARVERIAT, C. et al., *Industry 5.0 and the future of work – Making Europe the centre of gravity for future good-quality jobs*, Publications Office of the European Union, 2023, p. 9.

sull'uomo^{309 310}.

Il costrutto di Industria 4.0, non per nulla per alcuni vicino ai principi tayloristici³¹¹, era nato in Germania nel 2011 per migliorare l'efficienza produttiva, ma si era poi distaccato completamente dal *focus* sociale³¹². La sua evoluzione 5.0, invece, mira a bilanciare lo sviluppo economico con la risoluzione dei problemi sociali e ambientali a vantaggio dei cittadini.

In tal senso i progetti di ricerca europei, in particolare *Horizon 2020*, hanno costantemente promosso l'economia circolare, l'interazione sicura uomo-macchina e lo sviluppo delle competenze³¹³ e hanno permesso di enucleare i principi cardine di tale paradigma produttivo. Essi sono sintetizzabili in³¹⁴ antropocentrismo³¹⁵, sostenibilità e resilienza. Il lavoratore verrebbe dunque concepito come un investimento e non come un costo³¹⁶. L'automazione e i *cobot* (robot collaborativi) riuscirebbero

³⁰⁹ EUROPEAN COMMISSION: DIRECTORATE-GENERAL FOR RESEARCH AND INNOVATION, BREQUE, M., DE NUL, L., PETRIDIS, A., *Industry 5.0 – Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry*, Publications Office of the European Union, 2021, p. 5.

³¹⁰ Il CESE (parere C/2025/108 – *Industry 5.0 – how to make it happen*) ha sottolineato come la transizione poggi su tecnologie come *IoT*, intelligenza artificiale (inclusa quella generativa), robotica avanzata e *cloud computing* (§ 4.1). Che, a ben vedere non sono tecnologie abilitanti radicalmente differenti da Industria 4.0. L'obiettivo principale diventa la collaborazione efficace tra esseri umani e macchine/*software* per creare ecosistemi interconnessi in cui i cicli ecologici dei prodotti vengono chiusi (§ 4.2). La partecipazione dei lavoratori e il dialogo sociale fin dalle prime fasi sono fondamentali per assicurare che la tecnologia potenzi il lavoro umano, redistribuisca equamente i benefici creati e offra reti di sicurezza per chi non può essere riqualificato (§4.3).

³¹¹ ALBANO, R., CURZI, Y., FABBRI, T., *Work Autonomy, Control and Discretion in Industry 4.0*, in CANTONI, F., MANGIA, G. (a cura di), *Human Resource Management and Digitalization*, Torino, G. Giappichelli Editore, 2018, pp. 97-101, in cui si evidenzia come si sia anche parlato di *digital taylorism*.

³¹² EUROPEAN COMMISSION, *ult. op. cit.*, p. 8.

³¹³ *Ibidem*, p. 10.

³¹⁴ *Ibidem*, p. 13.

³¹⁵ Questo principio è quello che interessa maggiormente ai fini del presente contributo: ci si tornerà al termine del paragrafo per un approfondimento.

³¹⁶ EUROPEAN COMMISSION, *ult. op. cit.*, p. 15. Tale affermazione pare essere in linea con il concetto stesso di "risorse umane" nella nota definizione di MILES, R., *Human Relations or Human*

a ridurre gli infortuni, assumendosi compiti pericolosi e gravosi. Un ambiente di lavoro inclusivo e sicuro dovrebbe prevedere anche la tutela della salute mentale e riuscire a prevenire rischi come il burnout. Inoltre, vi dovrebbe essere una profonda attenzione alla riqualificazione (*reskilling*) e all'aggiornamento (*upskilling*) delle competenze, non solo digitali, ma anche trasversali e creative.

Pur non citando espressamente e attribuendo alcunché alla scuola dei sistemi socio-tecnici, pare evidente come vi siano molti punti in comune:

- approccio antropocentrico e socio-centrico – Già proprio dell’Unione Europea sarebbe un approccio "socio-centrico" e incentrato sull’uomo nelle sue politiche principali³¹⁷. Industria 5.0 segnerebbe dunque un passaggio ulteriore, da un progresso guidato esclusivamente dalla tecnologia (Industria 4.0) a un paradigma in cui sono le esigenze umane e sociali a guidare il processo produttivo³¹⁸;
- una tecnologia che si adatta al lavoratore – Le tecnologie pertanto dovrebbero essere progettate affinché si adattino alle esigenze e alla diversità dei lavoratori, anziché costringere i lavoratori ad adattarsi continuamente a macchine in evoluzione³¹⁹;
- interazione e simbiosi uomo-macchina – Vi sono numerosi modelli e progetti in cui esseri umani e macchine collaborano in modo integrato. Esempi possono essere dati da tecnologie che consentono l’aumento delle capacità umane tramite la tecnologia (come con la realtà virtuale o gli esoscheletri), mantenendo l’essere umano al centro del processo decisionale e produttivo³²⁰;
- negoziazione sociale della tecnologia – In particolare con il progetto BE-

Resources?”, Harvard Business Review, Vol. 43, n. 4, 07/1965: la “risorsa umana”, appunto, non è la persona, che rimane persona, ma è il relativo patrimonio di intelligenza, idee e competenze.

³¹⁷ *Ibidem*, p. 25.

³¹⁸ *Ibidem*, p. 15.

³¹⁹ *Ibidem*, p. 13-14.

³²⁰ *Ibidem*, pp. 15-16

YOND4.0, emerge come la tecnologia non sia deterministica, ma venga negoziata socialmente dagli attori chiave a vari livelli (imprese, enti territoriali ed enti pubblici nazionali)³²¹, rifiutando quindi il determinismo tecnologico, che è uno degli assunti principali delle teorie socio-tecniche.

Merita una riflessione ulteriore, di stampo scettico, il principio antropocentrico e socio-centrico. Secondo tale principio, la tecnologia dovrebbe essere adattata alle esigenze dei lavoratori, senza ledere i loro diritti fondamentali, anziché chiedere ai lavoratori di adattarsi alla tecnologia. Tuttavia, a parere di chi scrive, tale principio pare per certi versi utopistico, sebbene sia al cuore dell'evoluzione rispetto al paradigma di Industria 4.0. Già lo stesso fatto che sia per la questione tecnologica che per quella ambientale siano da riqualificare i lavoratori, in quanto richiedono specifiche competenze³²², sembra un argomento sufficientemente pregnante per poterlo affermare.

Sempre in tal senso, la stessa Commissione Europea ritiene necessario rinnovare i modelli tradizionali di formazione, promuovendo la capacità organizzativa di imparare ad imparare al fine di adattarsi e accelerare l'innovazione, promuovendo anche sistemi di apprendimento supportati sia da infrastrutture tecnologiche sia dalla condivisione di dati³²³. Oppure ancora quando la stessa ritiene che sia essenziale abbandonare l'esclusivo focus tecnico per investire in competenze trasversali e interpersonali, come il pensiero analitico, la risoluzione di problemi complessi e l'adattabilità umana, elementi molto richiesti nell'era dell'intelligenza artificiale³²⁴: pare contraddetto nei fatti il principio poc'anzi enunciato.

Più prudente, infatti, pare essere il CESE (parere C/2025/108), affermando che, sebbene Industria 5.0 miri a creare un ambiente di lavoro più gratificante, dove

³²¹ *Ibidem*, p. 30.

³²² Cfr. MATTEI, A., *Categorie dei prestatori cit.*, p. 93.

³²³ Cfr. EUROPEAN COMMISSION, *Industry 5.0 Community of Practice (CoP 5.0) Pilot phase, Nov. 2023 – Oct. 2024 Draft final report*, Publications Office of the European Union, 2024, pp. 13-17

³²⁴ Così EUROPEAN COMMISSION: DIRECTORATE-GENERAL FOR RESEARCH AND INNOVATION, DIXSON-DECLÈVE, S., DUNLOP, K., RENDA, A., CHARVERIAT, C. et al., *Industry 5.0 and the future of work cit.*, p. 16.

l'uomo impara come migliorare la tecnologia mediante il suo stesso utilizzo, ci sono anche dei rischi: una pianificazione digitale troppo rigida potrebbe ridurre l'autonomia dei lavoratori e aumentare l'intensità e il ritmo di lavoro per tenere il passo delle macchine (§ 5.4).

2. (segue) L'impatto del diritto comunitario del lavoro nell'ordinamento italiano

Assodato che, le politiche del diritto, in particolare quelle lavoristiche, perseguite dagli organi comunitari sono intrinse degli insegnamenti della scuola dei sistemi sociotecnici, è ora bene focalizzarci esclusivamente sulla trasposizione del concetto di ruolo. Com'è facile ipotizzare, l'adesione a questa specifica scuola di pensiero ha avuto riflessi che si sono riverberati in più concetti collaterali, che vanno a definire compiutamente tutto il quadro, come si vedrà meglio poc'anzi.

2.1 Le competenze e le qualifiche professionali

Uno dei corollari del ruolo sono in primo luogo le competenze dallo stesso richieste e il loro riconoscimento formale in un sistema di qualifiche professionali, utili a combattere il problema del *mismatch* della richiesta di forza lavoro qualificata.

Tale strategia trova le sue radici ancora nella Decisione del Consiglio n. 85/365 del 16 luglio 1985, circa la corrispondenza delle qualifiche di formazione professionale³²⁵. Successivamente, con la Raccomandazione del Parlamento Europeo e del Consiglio del 23 aprile 2008, ma prendendo le mosse addirittura dalle Conclusioni del Consiglio Europeo di Lisbona del 2000, l'Unione Europea ha abrogato la precedente decisione del 1985 e ha raccomandato l'adozione dello standard dell'*European Qualifications Framework* come criterio tassonomico delle competenze, con l'obiettivo di offrire un quadro comune a tutti gli Stati membri circa le qualifiche esistenti per rendere maggiormente trasparenti le qualifiche, in modo da stimolare mobilità, sviluppo, competitività e occupazione anche transnazionale³²⁶.

³²⁵ ROCCELLA, M., TREU, T., *Diritto del lavoro della comunità europea*, Padova, CEDAM, 2007, p. 213.

³²⁶ TAGLIAVINI, S., *Una proposta di riforma del sistema di inquadramento: verso un sistema*

Siffatto processo ha dato vita nel 2015 ad un rapporto denominato *National qualifications framework developments in Europe*, grazie al quale i Paesi membri hanno avviato l'istituzione di un sistema nazionale delle qualifiche³²⁷.

Il tema è stato trattato da numerosi atti, tra cui vanno sicuramente ricordati, da ultimi, la Decisione (UE) 2018/646 e, in particolare, la Raccomandazione del Consiglio sul quadro europeo delle qualifiche (EQF) del 2017. Infatti, quest'ultima, sebbene abbia una natura non vincolante, verrà poi ripresa anche dal rinnovo del c.c.n.l. metalmeccanica industria e quindi una disamina più applicativa sarà svolta *infra*, § 3.1.

Con riferimento alla disciplina nazionale, invece, è stato rilevato come, rifacendoci al concetto di flessibilità funzionale visto *supra*, Cap. II, questa rispecchierebbe la nuova centralità delle competenze e delle *capabilities* nell'impresa post-fordista³²⁸, piegando preminentemente agli interessi organizzativi del datore di lavoro, a prescindere dalle aspirazioni e dall'effettivo bagaglio professionale del lavoratore³²⁹. Una conferma la si avrebbe in base a due profili della riforma: il rilievo dato alla rinuncia del lavoratore alla promozione definitiva, che tutela legittime aspirazioni personali ma non la crescita professionale e, in secondo luogo, la previsione di un obbligo formativo, che scatta solo in occasione di demansionamento o mobilità orizzontale, indebolendo le teorie che miravano a riconoscere un diritto alla formazione continua in costanza di rapporto³³⁰. A tal proposito, come si avrà modo di approfondire *infra*, § 3, l'unico modo che sembra poter garantire un approccio serio alla professionalità, che bilanci tutte le esigenze in campo, è per il tramite della contrattazione collettiva, libera da ingerenze esterne³³¹: il contratto collettivo pare la sede naturale per regolare la professionalità e la sua tutela, bilan-

fondato sulle competenze, Professionalità studi n. 1/II 2018, p. 161.

³²⁷ MATTEI, A., *ult. op. cit.*, p. 97.

³²⁸ FALSONE, M., *La professionalità e la modifica delle mansioni: rischi e opportunità dopo il Jobs Act*, Professionalità Studi, 1/II 2018, p. 34.

³²⁹ *Ibidem*, p. 35.

³³⁰ *Ibidem*, pp. 36-37.

³³¹ *Ibidem*, pp. 51-52.

ciando gli interessi di flessibilità delle imprese con quelli di salvaguardia occupazionale e di dignità dei lavoratori³³², ivi compresi i profili formativi atti a coltivarla³³³.

Nel solco delle linee tracciate dalla disciplina europea, sul piano nazionale il tema delle qualifiche professionali è stato trattato più precisamente con il decreto legislativo 16 gennaio 2013, n. 13, in attuazione dell'art. 4, comma 67, della legge 28 giugno 2012, n. 92, costituendo, all'art. 8 il "Repertorio nazionale dei titoli di istruzione e formazione e delle qualificazioni professionali". Limitando in questo paragrafo l'analisi al sistema di qualificazioni professionali, è da notare come tale attuazione è però stata parziale: il sistema, che è ampiamente conosciuto oggi, è monco, essendo limitato alle qualifiche del sistema scolastico e non si estenda a quelle previste dai mercati del lavoro³³⁴. Tale mancata piena attuazione, come si vedrà meglio *infra*, § 3, ha fortemente penalizzato imprese, lavoratori e parti sociali, in quanto sarebbe risultato utile anche

«per la valutazione dell'apprendimento non formale caratteristico di chi opera già nel mondo del lavoro, facendo così emergere aspetti più completi della professionalità di ciascun lavoratore così come oggi richiesto, ciò che è, al contrario, difficilmente riscontrabile attraverso gli attuali sistemi di inquadramento e classificazione»³³⁵

La scelta a monte ha deliberatamente compresso le necessità spontaneamente nate nel mondo del lavoro, imponendo delle declaratorie inutili e pianificate a tavolino, con il rischio, causato proprio dall'autoreferenzialità del sistema, di creare uno scollamento tra qualificazioni pubbliche e attività effettivamente svolte dai lavoratori, anche in termini di scarsa efficacia di politiche attive del lavoro³³⁶.

³³² D'ADDIO, F., *La tutela e lo sviluppo della professionalità nella più recente contrattazione collettiva*, Professionalità Studi, 1/II 2018, pp. 73-75.

³³³ *Ibidem*, pp. 83-84.

³³⁴ TAGLIAVINI, S., *Una proposta di riforma cit.*, pp. 162 e 164.

³³⁵ *Ibidem*, p. 164.

³³⁶ Così sempre TAGLIAVINI, S., *Una proposta di riforma, cit.*, pp. 167-169. L'opinione critica dell'Autrice traspone la difficoltà quotidiana di chi deve sussumere le esigenze genuine delle im-

Infatti, è stato anche rilevato come la quasi assenza di regolamentazione per la certificazione delle competenze e per l'accesso formativo dei precari conferma che la tutela della professionalità "nel mercato esterno" (transizioni occupazionali) costituisce, ad oggi, ancora un miraggio³³⁷.

Tirando le somme, al di là alla riflessione circa lo stato dell'arte della disciplina, in termini di ricadute concrete nell'ambito della presente indagine pare interessante osservare quanto segue. Tutto l'impianto del sistema di qualifiche professionali sembra preminentemente funzionale all'efficientamento del sistema tecnico, che viene pertanto visto quale preminente, a discapito di quello socio-individuale, così come visto *supra*. Non si scampa pertanto dall'adozione del c.d. approccio strumentale nella gestione strategica risorse umane³³⁸. Inoltre, quand'anche grazie ad una regolamentazione autonoma – per il tramite *in primis* delle parti sociali, come si vedrà *infra*, § 3 – si possa addivenire ad una più completa definizione di ambi gli interessi in campo, sembra comunque che si rimanga all'interno sempre delle logiche strumentali viste e mai in un'ottica costituiva.

2.2 La professionalità

Il focus sulle competenze appena visto non completa sicuramente l'analisi degli elementi necessari per ricostruire la disciplina comunitaria circa la prestazione dovuta dal lavoratore. È infatti bene tenere in considerazione che le competenze definiscono le professionalità in parallelo con le mansioni. Pertanto, solamente la riforma del sistema di classificazione delle competenze in unione con la disciplina delle mansioni può consentire di definire e ordinare le professionalità di volta in

prese in un sistema classificatorio rigido come il CP ISTAT 2011 e 2021, che raramente trova una corrispondenza effettiva nelle attività realmente svolte. A tal proposito, in tempi ancora antecedenti veniva evidenziato come «*Il mercato e l'organizzazione del lavoro si stanno evolvendo con crescente velocità non altrettanto avviene per la regolazione dei rapporti di lavoro: sistema regolativo ancor oggi utilizzato in Italia non è più in grado di cogliere e governare la trasformazione in atto*» da M. BIAGI, *Libro Bianco sul mercato del lavoro in Italia. Proposte per una società attiva e per un lavoro di qualità*. Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, p. 12.

³³⁷ D'ADDIO, F., *La tutela cit.*, p. 96.

³³⁸ Si rinvia *supra*, Cap. II, § 4.1.

volta richieste nei contesti lavorativi³³⁹ e di conseguenza dare un riempimento concreto al ruolo. D'altronde, è di tutta evidenza come già trattando il tema delle competenze inevitabilmente si sconfinasse nel campo della professionalità.

A tal fine, è stato correttamente evidenziato come una delle direttrici comunitarie che si rifanno ai sistemi sociotecnici sia riconducibile al superamento della mansione fordista e quindi alla accresciuta e crescente autonomia o discrezionalità della prestazione lavorativa³⁴⁰. In altri termini, la transizione tecnologica richiede un superamento definitivo del modello taylor-fordista, basato su mansioni parcellizzate ed esecutive, in favore di un nuovo modello fondato su conoscenza e responsabilità³⁴¹ ³⁴² e quindi verso una concezione accresciuta, verso una professionalità in senso ampio.

Parimenti, in tale contesto, il lavoro non sarebbe più concepito come un insieme rigido di compiti prescritti, ma si trasformerebbe in un ruolo aperto, cioè un copione che il lavoratore dovrebbe interpretare, animare e arricchire, mettendo in gioco la propria competenza e la propria maestria, quale strada maestra per ottenere professionalizzazione – appunto – sostanziale³⁴³. Infatti, un'idea di lavoro che richieda l'integrazione di competenze tecniche e sociali, sarebbe l'unico modo per garantire ai lavoratori impiegabilità, flessibilità, partecipazione, soddisfazione e identità³⁴⁴.

³³⁹ Cfr. TAGLIAVINI, S., *Una proposta di riforma*, cit., p. 195.

³⁴⁰ FABBRI, T. M., *La regolazione delle relazioni di lavoro come problema interdisciplinare*, p. 6, Quaderni Fondazione Marco Biagi. Saggi/Ricerche, n. 5, 2012.

³⁴¹ BUTERA, F., *L'evoluzione del mondo del lavoro e il ruolo della istruzione e formazione tecnica superiore*, Professionalità Studi. 1/ 2017, p. 107.

³⁴² Vale la pena evidenziare come la stessa sorte spetti al diritto del lavoro stesso: esso nacque originariamente per regolare il modello fordista, caratterizzato dalla fabbrica manifatturiera, da una forza lavoro omogenea e dal contratto a tempo pieno e indeterminato. Oggi, nel pieno dell'epoca post-industriale, questo scenario sta scomparendo a favore di frammentazione, *outsourcing*, gerarchie orizzontali e nuove modalità lavorative nate dalla digitalizzazione e dall'economia delle piattaforme: cfr. WEISS, M., *La sfida regolatoria per i nuovi mercati del lavoro: verso un nuovo diritto del lavoro*, Professionalità Studi, 1/II 2018, pp. 9-11

³⁴³ BUTERA, F., *L'evoluzione cit.*, p. 108.

³⁴⁴ *Ibidem*, p. 108.

In tal senso, gioca un ruolo fondamentale la formazione al completamento della professionalità sostanziale richiesta³⁴⁵: il tema della professionalità rientra tra i diritti sociali riconosciuti in seno all'Unione Europea ed essa legge il fenomeno proprio in termini di istruzione e formazione³⁴⁶. Essa venne infatti enunciata sin dalla Carta Sociale Europea del 1961, in quanto la formazione professionale era funzionale a consentire a ciascuno di scegliere una professione confacente a proprie attitudini ed interessi, nonché poi della Carta comunitaria dei diritti sociali del 1989, sancente il riconoscimento a tutti i lavoratori del beneficio della formazione professionale durante l'arco della vita attiva³⁴⁷.

Pertanto, dovrebbe essere rimesso alla formazione post-diploma il compito cruciale di coltivare questa nuova professionalità. Le scuole non dovrebbero pertanto limitarsi a formare profili specialistici destinati a diventare rapidamente obsoleti, ma dovrebbero sviluppare le professionalità educando i giovani a competenze di base e trasversali, alimentando in loro specifiche attitudini come la tensione ad accrescere la professionalità³⁴⁸. Detto in altri termini, con le parole di un'eccellenza mondiale in ambito c.d. STEM,

«molto si parla, soprattutto in Europa, delle lauree professionalizzanti (...) questa design practice è come costruire sulle palafitte. (...) Se voi insegnate una tecnica, dopo cinque anni, che le tecniche sono cambiate, vi trovate di fronte a una risorsa sprecata. (...) Il Politecnico mi ha insegnato design science. La scienza è quella fondazione, fondamento, di quello che facciamo (...) non è la pratica, perché se fosse solo pratica, saremmo morti dopo cinque anni (...) e invece siamo ancora qua, e riusciamo a fare delle cose nuove, perché ci hanno insegnato le fondamenta. (...) non insegnare le tecniche, ma di insegnare la scienza, perché quella è quella che vi rimane per tutta la vostra vita.»³⁴⁹.

³⁴⁵ Che è, come si vedrà *infra*, § 2.3, uno dei pilastri della *flexicurity*.

³⁴⁶ Così MATTEI, A., *Categorie dei prestatori cit.*, p. 86.

³⁴⁷ *Ibidem*, pp. 87-88.

³⁴⁸ BUTERA, F., *ult. op. cit.*, pp. 116-117.

³⁴⁹ VINCENTELLI SANGIOVANNI, A., *Reflections on my journey: from Politecnico di Milano to*

Spostandoci sulla formazione, ma di stampo professionale, è anche stato rilevato che l'impatto della digitalizzazione sarà tale non da distruggere il lavoro, ma da cambiare drasticamente le competenze richieste, rendendo cruciali i processi di de-qualificazione e riqualificazione: modelli di successo come il sistema duale non saranno più sufficienti, poiché le conoscenze iniziali diventano presto obsolete, rendendo indispensabile l'apprendimento continuo³⁵⁰. Tuttavia, l'accesso alla formazione risulta diseguale, penalizzando i lavoratori meno qualificati, più anziani e impiegati in piccole aziende³⁵¹ e pertanto la professionalità nei nuovi lavori digitali necessita di un forte sostegno istituzionale e contrattuale per potersi sviluppare³⁵²

Premesse queste considerazioni sostanziali, tornando all'ambito di disciplina dell'Unione Europea, è da notare come anche in quest'ambito la disciplina sia molto risalente nel tempo. Un primo intervento è stato con la Direttiva n. 89/48 a cui hanno fatto seguito diversi interventi della Corte di Giustizia, in cui si giudicava circa la legittimità dell'esclusione da parte di stati membri di titoli di studio³⁵³. Oggigiorno si registrano interventi sotto differenti profili, quali la Direttiva 2005/36/CE, abrogante la disciplina del 1989, e aggiornata dalla seguente Direttiva 2013/55/UE, nonché dalla Direttiva (UE) 2018/958 per ciò che concerne le qualifiche professionali, in parte già esaminate al paragrafo precedente, andando in tal mondo a saldare il legame tra qualifiche formative e qualifiche professionali.

È interessante, proprio in ottica di concezione funzionale alle esigenze delle imprese nell'ambito sociotecnico, la Corte di Giustizia abbia dapprima riconosciuto la competenza CE in materia di formazione professionale per il tramite della ricerca scientifica, e, poi, abbia invertito i termini della questione, operando una progressiva riconduzione di tutto il sistema d'istruzione e ricerca alla formazione professionale. Infatti, in un primo momento salvaguardò i programmi *Erasmus* e *Petra*

Silicon Valley and... back!, in Inaugurazione del 155° anno accademico del Politecnico di Milano, URL: <https://youtu.be/c7GWVmPwIhs?si=XLpwwrFR1z6wUcPx>.

³⁵⁰ WEISS, M., *La sfida cit.*, pp. 11-12.

³⁵¹ *Ibidem*, p. 13.

³⁵² *Ibidem*, p. 21.

³⁵³ Cfr. ROCCELLA, M., TREU, T., *ult. op. cit.*, p. 214.

concependoli quali funzionali alla formazione professionale e alla ricerca scientifica. Solo quest'ultima a ben vedere era ammessa, mentre la prima era all'epoca esclusa dalle competenze comunitarie in base all'(allora) art 128 del Trattato di Roma³⁵⁴. Tuttavia, la Corte lesse congiuntamente le due discipline, attraendo alla ricerca scientifica la formazione professionale e pertanto ne stabilì la competenza comunitaria³⁵⁵. A tal proposito, in seguito, con la sentenza *Comett II* ebbe modo di precisare come, sebbene educazione e insegnamento non rientrassero tra le competenze comunitarie, le medesime non potevano intendersi estranee ad essa, fino ad espandere la formazione professionale e ricomprendervi l'insegnamento superiore non universitario con la sentenza *Gravier*³⁵⁶. Tuttavia, quest'ultimo venne alla fine ricompreso nel concetto di formazione professionale a partire da *Blaizot* e confermato poi con i successivi casi³⁵⁷: non per nulla, oggi giorno istruzione e diritto alla formazione professionale sono trattati in maniera unitaria, aventi entrambi il medesimo fine, ovverosia quello di un apprendimento funzionale alle politiche attive del lavoro³⁵⁸.

Paiono opportune alcune annotazioni non solo circa le conseguenze applicative della disciplina, ma in chiave di sistema. A tal proposito, sempre quale lettura della disciplina ispirata ai principi volti alla *joint optimization*, risulta di tutta evidenza anche la concezione della riqualificazione professionale. Essa, per citare un esempio, da ultimo, è stata oggetto di un accordo collettivo tra Ces, BusinessEurope, SMEunited, CEEP del 22 giugno 2020, dal titolo "*European Social Partners Framework Agreement on Digitalisation*". Tale accordo si focalizza sulla riprogettazione e ridefinizione dei posti di lavoro, che mette al centro la formazione continua e la combinazione di competenze tecniche, competenze trasversali, quali capacità relazionali e propensione all'apprendimento continuo nelle imprese³⁵⁹. Pare per-

³⁵⁴ *Ibidem*, p. 201: erano contemplati solo i "principi generali per l'attuazione di una politica comune".

³⁵⁵ *Ibidem*, pp. 208-209.

³⁵⁶ *Ibidem*, p. 210.

³⁵⁷ *Ibidem*, p. 211.

³⁵⁸ MATTEI, A., *ult. op. cit.*, pp. 90-91.

³⁵⁹ *Ibidem*, pp. 100-102.

tanto anche in questo contesto di tutta evidenza il tentativo di coniugare il sistema sociale a quello tecnico, in ispecie favorendo la riqualificazione dei lavoratori con una spinta alla digitalizzazione, ma non mettendovi al centro l'uomo, bensì, come di prassi, l'agenda dettata proprio dal sistema tecnico. Il che è esattamente nello stesso senso di quanto visto al precedente paragrafo: pare ancora distante l'adozione di un approccio c.d. costitutivo alla gestione strategica delle risorse umane, già nelle politiche legislative, prima ancora che nella quotidianità dell'*HRM*. Questa compressione della professionalità delle persone in funzione dei vincoli tecnici, in particolare, sembra intensificarsi ancor di più con l'avvento delle nuove tecnologie, ma sul punto si rinvia *infra*, Cap. V.

2.3 La *flexicurity*

L'ultimo dei profili di disciplina comunitaria di derivazione sociotecnica che saranno analizzati non è un corollario del ruolo, bensì uno dei principi tesi a giustificare l'esistenza. Si è già trattato della flessibilità al Cap. II; in questo contesto invece l'attenzione sarà volta sulla c.d. *flexicurity*.

Com'è noto, la *flexicurity* è uno dei principi cardine del diritto del lavoro dell'Unione Europea e vuole spostare la tutela dal rapporto di lavoro al mercato del lavoro, per concedere una maggior flessibilità alle imprese e al contempo dare una sicurezza al lavoratore, ma non *del* posto di lavoro, bensì *di un* posto di lavoro³⁶⁰. Tale principio vorrebbe evitare quel *trade-off* tradizionalmente dato per assodato tra elevati livelli di flessibilità e un'alta sicurezza occupazionale, sostenendo invece che i due obiettivi possano essere raggiunti simultaneamente³⁶¹, tramite l'occupabilità dei lavoratori. Questa verrebbe garantita incentivando investimenti continui nel capitale umano e nella formazione lavorativa, piuttosto che impedendo i licenziamenti³⁶².

³⁶⁰ MUFFELS, R. J. A., WILTHAGEN, A. C. J. M., *Flexicurity: A new paradigm for the analysis of labor markets and policies challenging the trade-off between flexibility and security*, Sociology Compass, vol. 7, no. 2, 2013, pp. 112. Vale la pena ricordare che Wilthagen è uno dei co-padri del concetto.

³⁶¹ *Ibidem*, p. 111.

³⁶² *Ibidem*, p. 113.

Sebbene non sia una fonte del diritto (derivato), il tema è trattato dal Pilastro Europeo dei Diritti Sociali del 2017 al Principio 5 del Capo II, il quale, in via di principio, enuncia come le direttrici della tematica siano da un lato la transizione del lavoro a tempo indeterminato e contrastando l'abuso dei c.d. contratti atipici, ma garantendo anche ai datori di lavoro

«la necessaria flessibilità per adattarsi rapidamente ai cambiamenti del contesto economico.»

Infatti, stante la prima enunciazione, vengono poi incoraggiate nuove forme di lavoro (di qualità), nonché il lavoro autonomo e l'impresa. Proprio in questo senso dovrebbe anche essere agevolata la mobilità professionale. Questo, in poche righe condensate, la portata concreta della *flexicurity*.

Lato "*flex*" la portata è davvero ampia, al punto da abbracciare potenzialmente tutti i modi di concepire la flessibilità³⁶³. Tuttavia, pare opportuno notare come poi concretamente la disciplina abbia toccato la flessibilità numerica³⁶⁴, temporale³⁶⁵, spaziale³⁶⁶, retributiva³⁶⁷ e in entrata³⁶⁸, ma non sembra essersi particolarmente interessata di quella funzionale/organizzativa³⁶⁹. Tuttavia, il concetto stesso, sebbene poi non replicato nel diritto derivato, è intriso anche di flessibilità funzionale. Infatti, la *flexicurity* non sarebbe solo priva di *trade-off*: nelle logiche di fondo, la sicurezza potrebbe favorire la fiducia e spingere i lavoratori a specializzarsi e adat-

³⁶³ Cfr. *supra*, Cap. II, § 1.

³⁶⁴ Ad esempio, con la Direttiva 2008/104/CE sulla somministrazione di lavoro.

³⁶⁵ Un esempio in questo senso può essere la Direttiva 1999/70/CE sul lavoro a tempo determinato, anche se, com'è noto, in chiave di prevenire abusi al suo ricorso. Oppure la Direttiva 97/81/CE sul lavoro a tempo parziale.

³⁶⁶ Cfr. le Direttive 96/71/CE e 2018/957/UE sul distacco transnazionale dei lavoratori.

³⁶⁷ Come con la recente, se non altro per i profili attuativi, Direttiva (UE) 2019/1152 in tema di trasparenza retributiva.

³⁶⁸ Possono ivi annoverarsi le direttive, già viste, sul lavoro somministrato oppure sul lavoro a tempo determinato e quello a tempo parziale.

³⁶⁹ D'altronde viene ricordato come i pilastri siano contratti flessibili e affidabili, politiche attive del mercato del lavoro, apprendimento continuo e sistemi di sicurezza sociale moderni: cfr. MUFELS, R. J. A., WILTHAGEN, A. C. J. M., *ult. op. cit.*, p. 116.

tarsi ai cambiamenti, migliorando la produttività³⁷⁰ e pertanto contribuendo alla flessibilità funzionale³⁷¹.

Il lato invece “*security*” trova diverse forme di disciplina³⁷², tuttavia, non per simpatia politica, ma per scarsa attinenza con la tematica d’indagine, non verrà preso in esame più approfondito³⁷³.

In estrema sintesi, possiamo pertanto notare come anche il riferimento alla flessibilità funzionale, tanto caro alle esigenze delle imprese e giustificante il ricorso ai ruoli, venga elevato a principio portante della politica comunitaria del lavoro.

3. L’adeguamento ai modelli organizzativi delle declaratorie delle qualifiche professionali nelle relazioni industriali

Con questi approfondimenti possiamo ragionevolmente ritenere sufficiente la disamina della disciplina UE circa quanto può riguardare la prestazione lavorativa, unitamente alle poche aree residue lasciate al diritto nazionale, nonché tenuta a mente la disciplina interna vista *supra*, Cap. I e le esigenze organizzative viste al Cap. II. Definita dunque questa cornice, è il momento di entrare nel vivo della concretezza della regolazione degli interessi degli attori delle relazioni di lavoro vengono presi in esame, rimanendo innanzitutto sempre nel quadro regolatorio e quindi andando a considerare come le relazioni industriali abbiano agito in questo conte-

³⁷⁰ Cfr. MUFFELS, R. J. A., WILTHAGEN, A. C. J. M., *ult. op. cit.*, pp. 113-114

³⁷¹ Per portare un esempio in tal senso, viene fatto notare in SANTOS-LARRAZABAL, J., BASTERRETXEA, I., *Intercooperation, flexicurity and their impact on workers: The case of Fagor Electrodomésticos*, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 2022, 93, p. 630, come – a contrario – la mancanza di formazione – tra i pilastri della *flexicurity* – abbia proprio minato la richiesta dell’impresa di flessibilità funzionale.

³⁷² Giusto per dare un riferimento concreto, un’esemplificazione può essere il Regolamento (UE) 2021/1057 sul FSE+.

³⁷³ Va anche notato comunque come, complice la Crisi dei Mutui *Subprime* e quella dei Debiti Sovrani, le priorità si sono spostate sul rigore fiscale e sul taglio della spesa pubblica, lasciando poco spazio al tema della sicurezza: cfr. BEKKER, S., MAILAND, M., *The European flexicurity concept and the Dutch and Danish flexicurity models: How have they managed the Great Recession?*, *Social Policy & Administration*, Volume 53, 2019, p. 145.

sto, andando a regolare da vicino gli interessi delle parti in gioco. D'altronde, circa la stessa *flexicurity*, prerequisito fondamentale per attuarla sarebbe il dialogo sociale: il coinvolgimento delle parti sociali è considerato quale fattore cruciale per negoziare riforme bilanciate³⁷⁴.

Come si è visto, in ambito organizzativo è emersa ormai da molto tempo la necessità di rimettere mano al contenuto della prestazione lavorativa. L'istanza concretamente sul campo viene in prima battuta affrontata, ancor prima che in seno alla riflessione giuridica, dai soggetti che quotidianamente vivono le relazioni di lavoro, anche per il tramite dei c.d. corpi intermedi, che nell'ambito giuslavoristico sono le organizzazioni sindacali^{375 376}.

Il sistema di inquadramento professionale proposto dalle stesse, infatti, è stato oggetto di numerose critiche, in quanto il c.d. inquadramento unico era stato taciato di appiattimento dei livelli salariali e di scarsa valorizzazione della professionalità dei singoli lavoratori, divenendo antistorico a fronte dei mutamenti dei modelli organizzativi³⁷⁷.

³⁷⁴ MUFFELS, R. J. A., WILTHAGEN, A. C. J. M., *ult. op. cit.*, pp. 114-115.

³⁷⁵ Pare doveroso anteporre una premessa terminologica. Non si vuole approfondire il dibattito circa il significato di organizzazione sindacale. Tuttavia, in questa sede convenzionalmente ci si limiterà a far riferimento ad esse comprendendo sia la parte dei lavoratori che quella datoriale, nonché si preferisce adottare l'espressione ampia di "organizzazione", anziché quella di "associazione", poiché ci si rivolge anche ad istituzioni non adottanti la forma associativa, quali RSA, RSU, ecc., anche nate in via di prassi o comunque spontaneamente.

³⁷⁶ A tal proposito scrive GRAMANO, E., *Jus variandi cit.*, p. 66, di come una discussione attorno alle mansioni non possa non tener conto sì del contesto organizzativo dell'impresa, ma in articolare anche della contrattazione collettiva, soprattutto dopo le recenti modifiche normative.

³⁷⁷ Una disamina della critica è operata da MENEGOTTO, M., *La disciplina delle mansioni dopo il Jobs Act Nuovi spazi per la flessibilità funzionale*, ADAPT Working Papers, 7/2016, p. 33, il quale invita, in ultima battuta, a ripensare a tale ambito «(...) la contrattazione collettiva, al fine di governare i processi di modernizzazione dell'organizzazione del lavoro nell'impresa, come ad esempio il fenomeno dell'Industry 4.0, che si caratterizzano per la crescente esigenza di impiego di flessibilità funzionale»: cfr. *ibidem*, p. 48. Nello stesso senso TIRABOSCHI, M., *Prima lettura del d.lgs. n. 81/2015 recante la disciplina organica dei contratti di lavoro*, ADAPT Labour Studies E-Book Series, n. 48/2015, p. 23, ritenendolo il punto focale per la modernizzazione del mercato del lavoro e

A tal proposito, è da notare come la critica all'obsolescenza dei sistemi di classificazione del personale sia arrivata al punto da imputarle anche responsabilità in tema di c.d. lavoro avido³⁷⁸, per arrivare sino ad essere considerato quale uno dei nodi centrali in tema di lavoro povero³⁷⁹. In sintesi, i sistemi di classificazione del personale "vetusti" sembrerebbero premiare chi può garantire presenza e disponibilità, e, di converso, penalizzare invece chi per ragioni familiari o personali non può farvi fronte. La causa di ciò sarebbe ravvisabile nel classico binomio competenza tecnica e responsabilità gerarchica. In sostituzione, infatti, si è ipotizzato che proprio il concetto di *ruolo* – che tiene in considerazione attività, competenze, modalità e relazioni con cui si esplica la prestazione – in sostituzione a tali criteri, consentirebbe di orientarsi verso *soft skills*, polivalenza, *kaizen* e innovazione, favorendo l'attività lavorativa per progetti e obiettivi³⁸⁰.

Da più parti, inoltre, anche in sede istituzionale, è stato evidenziato come l'innovazione tecnologia, ivi compresa da ultimo Industria 4.0 (e ora, deve ritenersi, anche Industria 5.0, in quanto le ragioni che seguiranno sono sicuramente estensibili anche a quest'ultima), abbiano profondamente inciso sul mercato del lavoro, in particolare per quanto concerne

*«l'acquisizione di maggiore autonomia e responsabilità insieme a un loro ruolo più attivo e qualificato nell'evoluzione dei processi produttivi e delle nuove dinamiche organizzative»*³⁸¹.

A fortiori, è anche stato fatto notare come i mutamenti socio-economici abbiano

per il rilancio della produttività delle imprese.

³⁷⁸ L'argomento è ampio e, purtroppo, non può trovare lo spazio che meriterebbe nel presente lavoro. In modo più approfondito, si rinvia al Cap. V.

³⁷⁹ Cfr. TAMBURRO, L., *Il mercato del lavoro tra lavoro povero e lavoro avido*, Rivista del diritto della sicurezza sociale, 4/2025, pp. 777-778.

³⁸⁰ A ben vedere, però il problema affonda radici profonde nel nostro ordinamento: infatti i sistemi di classificazione INPS e INAIL sono costruiti proprio su sistemi di classificazione professionali obsoleti. In tal senso *ibidem*, pp. 779-781. L'economia della presente non consente un approfondimento a riguardo, che tuttavia risulterebbe di particolare interesse.

³⁸¹ TAGLIAVINI, S., *Una proposta di riforma del sistema di inquadramento: verso un sistema fondato sulle competenze*, Professionalità studi n. 1/II 2018, p. 146.

causato una svalutazione del concetto stesso di “posto” di lavoro, inteso in senso statico, in favore di un concetto dinamico e relazionale, quale quello – già trattato – di “ruolo”, richiedente maggiori adattabilità, polivalenza e formazione continua³⁸². Tuttavia, nonostante tale spinta al cambiamento fosse di tutta evidenza, è da rilevare come la riflessione giuridica sia rimasta ancorata alla concezione statica della professionalità, trascurando così l'importanza dell'apprendimento e delle transizioni professionali^{383 384}.

Conseguenza immediata e diretta di ciò è l'evidenza di come i sistemi di inquadramento contrattuale risultino assolutamente anacronistici.

In tale cornice, a partire dagli anni Novanta, la contrattazione collettiva ha iniziato a sviluppare una produzione negoziale sulla formazione per rispondere alle sfide poste da globalizzazione, innovazione tecnologica e crisi economica, spostando l'attenzione sulla tutela del lavoratore anche nelle transizioni occupazionali³⁸⁵. Nel dettaglio, una ricerca condotta empiricamente su 450 contratti collettivi (47 nazionali e oltre 400 aziendali) stipulati nel biennio 2017-18 dalle Organizzazioni Sindacali comparativamente più rappresentative³⁸⁶, è emerso come sia stato adottato un ampio ventaglio di soluzioni: esse sono spaziate dalla creazione di sistemi del tutto nuovi, a lievi aggiornamenti, fino alla mera istituzione di Commissioni paritetiche per lo studio di future riforme. In alcuni contratti, inoltre è stata devoluta la possibilità di stipulare intese aziendali per adottare sistemi di classificazione derogatori rispetto al contratto nazionale, al fine di garantire maggiore effi-

³⁸² TIRABOSCHI, M., *I sistemi cit.*, p. 1101.

³⁸³ *Ibidem*, p. 1102-1104.

³⁸⁴ La critica, inoltre, non pare limitata alla contrattazione nazionale: storicamente il livello aziendale è stato propulsore d'innovazione nei sistemi di classificazione delle professionalità, recepiti poi dai livelli nazionali. Oggigiorno invece sono scarsamente incisivi: solo il 7-8% disciplina l'inquadramento del personale e, anche quando lo fa, tende a non distanziarsi dai profili nazionali, limitandosi a disciplinare valorizzazione economica e formazione e riqualificazione professionale: *ibidem*, pp. 1136-1137.

³⁸⁵ D'ADDIO, *ult. op. cit.*, p. 76-77.

³⁸⁶ *Ibidem*, pp. 77-78.

cienza e flessibilità organizzativa³⁸⁷.

Un importante e recente *assist* all'uscita di questa *impasse* è stato fatto dal novellato art. 2103 c.c.. In tal senso, il rinvio ai contratti collettivi offre una grande opportunità per colmare il *gap* tra flessibilità aziendale e tutela della professionalità, essendo i sistemi di inquadramento l'esito di una sintesi tra queste due esigenze³⁸⁸. Realisticamente però è anche da non illudersi: tale opportunità fatica ad essere accolta, in quanto, tra le altre cose, gli schemi classici risultano inadeguati a imbrigliare la mutevolezza della moderna organizzazione del lavoro, terminando nella proliferazione di commissioni di studio paritetiche, piuttosto che in vere riforme classificatorie³⁸⁹. Infatti, come peraltro si avrà modo di vedere subito *infra*³⁹⁰, sono pochi i contratti che abbiano colto il rinvio legislativo e ancor meno quelli che abbiano approfittato di tale novità per fare una profonda revisione dei sistemi di classificazione e inquadramento.

A dimostrazione di ciò, è da notare come empiricamente a livello nazionale vi sia comunque stata forte inerzia nel riformare i sistemi di classificazione e la delega alla contrattazione collettiva sopra citata sia stata in buona parte ignorata³⁹¹. Si è rilevato in tale contesto, con particolare riferimento alla prospettiva della mobilità orizzontale, come una vasta parte dei contratti collettivi sia rimasta ancorati ai sistemi degli anni '70, seguendo uno schema molto tradizionale³⁹², in cui i livelli

³⁸⁷ *Ibidem*, pp. 79-81.

³⁸⁸ FALSONE, M., *ult. op. cit.*, pp. 40-41.

³⁸⁹ *Ibidem*, p. 43.

³⁹⁰ È però da rilevare come empiricamente, nonostante tali ampie possibilità, solo il 14% dei rinnovi oggetto del campione abbia trattato il tema dello *ius variandi*: cfr. D'ADDIO, *ult. op. cit.*, p. 81.

³⁹¹ *Ibidem.*, p. 94.

³⁹² Stabilizzatosi a seguito della tornata del 1973 che ha introdotto il c.d. inquadramento unico, tale schema è definibile quale misto: da un lato presenta le declaratorie generali e astratte; dall'altro definisce in modo non tassativo i profili professionali: cfr. MATTEI, A., *ult. op. cit.*, p. 173 e GRAMANO, E., *Jus variandi cit.*, pp. 65 e 208. L'inquadramento unico comunque aveva un fine innanzitutto salariale e solo dopo di riqualificazione organizzativa e di modifica di quella che stava diventando una stratificazione a seguito dei mutamenti sociali. Esso, tuttavia, non si discostò mai da

fungono da meri macrocontenitori retributivi³⁹³. In seno a tale modalità tradizionale il fine è solo di stabilire il *quantum*, ovverosia le mansioni che il lavoratore è tenuto a svolgere, senza prendere in considerazione il come, in termini di valore aggiunto, atteso ed espresso. Sarebbe dunque stato escluso un profilo qualitativo della prestazione e quindi anche il *focus* sulla professionalità^{394 395}. A ruota poi vi sarebbe un modello c.d. ibrido, che integra i vecchi mestieri con nuove figure professionali nate dall'evoluzione tecnologica³⁹⁶: la fungibilità tra mansioni in questo caso sarebbe presente, ma limitata da specifiche competenze richieste. Proprio di pari passo, negli anni '90 sono iniziati a nascere nuovi approcci, valorizzando il concetto di competenza, in particolare per il personale con una maggiore professionalità³⁹⁷. Solo pochi contratti, invece, avrebbero raggiunto un modello innovativo, in cui è stata riscritta in radice la classificazione del personale, valorizzando concetti di poliva-

un'impostazione taylor-fordista, mantenendo alla sua base il concetto di mansione (p. 174). All'inquadramento unico, tuttavia, va anche riconosciuto il merito di aver apportato un generale miglioramento della valorizzazione della professionalità dei lavoratori: cfr. GRAMANO, E., *ult. op. cit.*, p. 202.

³⁹³ In tal senso BOLOGNA, S., *Le mansioni cit.*, p. 96: il che comporterebbe oggi giorno una possibile mobilità orizzontale indiscriminata. Di avviso contrario invece GRAMANO, E., *ult. op. cit.*, pp. 200-201, che ritiene tale fase monofunzionale conclusa con il calare degli anni '60. Secondo l'Autrice, infatti, la contrattazione collettiva non ha mai classificato le mansioni a soli fini retributivi, dando invece ad esempio prova di assolvere alla funzione di determinazione della fungibilità delle mansioni con le c.d. clausole di fungibilità. Semmai, è da attribuire alla giurisprudenza una responsabilità circa la contestata inerzia, posto che, come già visto *supra*, Cap. I, § 5.1, questa era completamente refrattaria a consentirvi attribuzioni in tema di *ius variandi* (*ibidem*, p. 203).

³⁹⁴ MATTEI, A., *ult. op. cit.*, p. 176.

³⁹⁵ Sul punto, considerazioni critiche sono state formulate anche da TIRABOSCHI, M., *ult. op. cit.*, pp. 1108 e 1110-1111, il quale ha evidenziato come tale approccio alla professionalità si sia ancorato ad un "saper fare" e sia stato utilizzato per lo più a fini retributivi, ignorando dunque la funzione economica e politica del contratto collettivo, quale strumento deputato a compensare domanda e offerta, classificare mestieri e determinarne valore di scambio. In altri termini: quest'impostazione ha vanificato quella naturale funzione dei sistemi di inquadramento di misurare, costruire e legittimare il mercato del lavoro di riferimento (pp. 1111-1112).

³⁹⁶ BOLOGNA, S., *ult. op. cit.*, pp. 98 e 99.

³⁹⁷ MATTEI, A., *ult. op. cit.*, p. 177.

lenza, polifunzionalità e – proprio come visto ad inizio paragrafo – ruolo³⁹⁸.

Secondo un'altra prospettiva, invece, si possono classificare i modelli di regolazione delle professionalità in due modalità: uno tradizionale, atto a strutturare i mercati interni del lavoro e a rigide declaratorie gerarchiche, imperniato sulla nozione di mansione. Dalla parte opposta invece si può trovare un modello innovativo, che ambisce a governare i mercati esterni del lavoro, e che mira a governare le transizioni occupazionali collegando la contrattazione collettiva ai sistemi educativi e della formazione continua, che invece fa leva sulla nozione di ruolo³⁹⁹.

A prescindere dalla lettura data, pare interessante il fatto che, in connessione alla tematica della nuova disciplina dello *ius variandi*, sarebbe proprio il ruolo a consentire di circoscrivere in modo analitico la prestazione, definendo per via contrattuale cosa si intenda per mansioni equivalenti⁴⁰⁰. Qui possiamo quindi trovare un primo spunto di grande interesse proprio per gli interessi delle parti in campo: si tratta di una sorta di eterogenesi dei fini, in cui un istituto che avrebbe il fine di consentire una maggior flessibilità alle imprese, finisce per essere in realtà foriero anche di una maggior tutela per i lavoratori, ricalcando un po' lo schema che ha visto nascere il concetto di mansione stessa^{401 402}.

3.1 Le innovazioni nel settore metalmeccanico industriale

Tali considerazioni hanno trovato un terreno particolarmente fertile nel settore metalmeccanico industriale nel c.c.n.l. Federeccanica-Assistal e FIM-CISL, FIOM-CGIL, UILM-UIL, FISMIC, UGL meccanici (e, per adesione, USAS-ASGB/Metall e SAVT), già nel rinnovo del 26 novembre 2016, che ha cercato di intervenire su un

³⁹⁸ BOLOGNA, S., *ult. op. cit.*, pp. 103-104.

³⁹⁹ TIRABOSCHI, M., *ult. op. cit.*, pp. 1130-1131.

⁴⁰⁰ *Ibidem*, p. 105.

⁴⁰¹ Cfr. *supra*, Cap. I., § 4.

⁴⁰² In generale, sulle difficoltà regolative da parte della contrattazione collettiva nel contesto del nuovo art. 2103 c.c., cfr. MATTEI, A., *ult. op. cit.*, pp. 185-186: anche dove vengano istituiti dei nuovi sistemi di classificazione del personale, forme di inquadramento unico avanzate avrebbero pur sempre lo stesso limite legislativo delle categorie, che diverrebbero addirittura un ostacolo alla professionalità e una nuova forma di rigidità. Cfr. in tal senso anche p. 194.

sistema di classificazione professionale con declaratorie ferme al 1973⁴⁰³.

In tale contesto e parallelamente alla *nouvelle vague* di relazioni industriali, un aiuto è anche stato calato dall'alto, come si è visto *supra*: la nuova portata dell'art. 2103 c.c., come modificato dal d.lgs. 81 del 2015, ha il merito di operare una delega in favore della contrattazione collettiva ai fini dell'equivalenza professionale delle mansioni, novità che probabilmente ha innescato un senso di urgenza ulteriore nella revisione del sistema di inquadramento professionale⁴⁰⁴.

La volontà innovatrice delle parti sociali però non ha trovato piena attuazione e infatti, il testo che è conseguito al rinnovo contrattuale, non ha potuto trasporre pienamente i desiderata delle medesime, generando quindi un testo sì innovatore, ma non a sufficienza. Infatti, la piattaforma di rinnovo prevedeva una revisione del sistema di inquadramento a “fasce larghe”, ma, appunto, ne è uscita una versione con una riforma meno radicale, a causa della mancata piena attuazione di quegli standard in materia di competenze visti *supra*, Cap. III, § 2.1. La presenza di tali strumenti avrebbe consentito

*«di passare effettivamente da un sistema basato sulle mansioni a un sistema basato sulle competenze, ovvero di adottare un paradigma completamente diverso da quello fino ad oggi definito»*⁴⁰⁵.

Vale la pena specificare che il rinnovo del 2016 non è stato improvviso, ma fu previsto addirittura già nel 2003 come ipotesi di accordo, che però non ebbe seguito, ma in cui si chiedeva un sistema di inquadramento che adottasse criteri quali capacità relazionali e lavoro di gruppo, capacità di apprendimento, polivalenza e polifunzionalità⁴⁰⁶.

I desiderata erano ambiziosi, perlomeno sulla *forma mentis* con cui viene conce-

⁴⁰³ TAGLIAVINI, S., *Una proposta di riforma cit.*, p. 149.

⁴⁰⁴ *Ibidem*, p. 151. Di diverso avviso, invece, TIRABOSCHI, M., *I sistemi cit.*, p. 1119, secondo cui il “discreto dinamismo” delle relazioni industriali in materia sia frutto di logiche interne anziché di spinte legislative esterne.

⁴⁰⁵ *Ibidem*, p. 159.

⁴⁰⁶ *Ibidem*, p. 183.

pito il sistema di inquadramento professionale: da un procedimento sussuntivo delle mansioni svolte in declaratorie che descrivono contenuti professionali con esempi di qualifiche, si sarebbe passati ad un sistema ibrido, descrivente cinque fasce di professionalità definite da sei descrittori, di cui i primi tre (informazioni, prodotto e autonomia) utili all'inquadramento nella fascia di appartenenza e gli altri tre (capacità relazionali, conoscenze e polivalenza) utili invece alla collocazione fine all'interno della fascia stessa

Come predetto, tuttavia, il percorso non ha trovato una conclusione positiva nel 2016, anzi. Infatti, non sono mancate critiche alla formulazione del rinnovo, secondo le quali permanevano ancora attuali profili incrostazioni del passato, prime fra tutte le declaratorie contrattuali statiche e facilmente suscettibili di obsolescenza⁴⁰⁷. Infatti, la vera rivoluzione si è avuta solo successivamente: se il rinnovo del 2016 poteva essere considerato ancora troppo timido e si era anche criticata la semplice previsione dell'istituzione di una commissione paritetica per la riforma dell'inquadramento professionale⁴⁰⁸, forse l'attesa ha dato i suoi frutti.

A tal proposito, proprio con il successivo rinnovo, sebbene con notevole ritardo rispetto agli obiettivi che le parti si erano prefissate (fine 2017), datato 5 febbraio 2021 e con efficacia dal seguente giugno, sembra esser stata portata a compimento l'evoluzione⁴⁰⁹. In tale contesto, l'art. 1 del Titolo II è stato oggetto di radicale riscrittura (nuovamente), espungendo dalla definizione degli inquadramenti professionali qualsiasi declaratoria contrattuale che enucleasse mansioni e qualifiche. È stata delineata una classificazione del personale articolata in nove livelli, ricompresi in quattro campi di “*responsabilità di ruolo*”: ruoli operativi, ruoli tecnico specifici, ruoli specialistici e gestionali, ruoli di gestione del cambiamento e innovazione. Ed ecco che viene alla luce quella trasformazione concettuale, che ai fini della presente

⁴⁰⁷ Cfr. SCLIP, S., *La professionalità in trasformazione alla prova del Jobs Act*, Professionalità studi, 1/II 2018, p. 132.

⁴⁰⁸ Cfr. TAGLIAVINI, S., *op. cit.*, p. 181.

⁴⁰⁹ A tal proposito, si segnala che il successivo e recentissimo rinnovo, datato 22 novembre 2025, non introduce ulteriori novità a riguardo.

trattazione risulta essere di profondo interesse⁴¹⁰. Sia da un punto di vista teorico che pratico, elemento principe di tale nuova concezione è come si valorizzi con una chiave di lettura completamente differente il contributo del lavoratore, basandosi su concetti di responsabilità e autonomia propri dei diversi ruoli⁴¹¹, spostando in pieno l'attenzione delle parti sulla professionalità dei lavoratori: oltre alla componente oggettiva della prestazione, viene dato risalto anche a quella soggettiva⁴¹². In tale revisione si è scelto infatti di spostare il *focus* dal contenuto professionale delle mansioni alle competenze, in termini di intensità, autonomia e responsabilità, fungendo dunque da guida nella definizione dei criteri di professionalità⁴¹³.

Di rilievo, inoltre, sono anche i criteri di professionalità utilizzati ai fini della transizione al nuovo sistema in un'ottica di riclassificazione del precedente sistema di inquadramento: autonomia, responsabilità gerarchico/funzionale, polivalenza/policompetenza, competenze tecnico-specifiche, competenze trasversali e miglioramento continuo⁴¹⁴. Come già suggerito nelle precedenti piattaforme di rinnovo, vengono quindi stabiliti i criteri di professionalità utili a classificare il personale nelle fasce, mentre viene espressamente ribadito che le famiglie professionali, nonché i profili, che vengono descritti devono aver solo un carattere esemplificativo.

Si è parlato a tal proposito di come sia stato rivoluzionato il sistema di inquadramento per adattarlo alla quarta rivoluzione industriale⁴¹⁵: non è mancato infatti chi ha condivisibilmente notato come le trasformazioni tecnologiche avessero modificato l'organizzazione produttiva e reso ormai obsolete le vecchie categorie giuridiche

⁴¹⁰ A titolo di completezza, questa non è la prima volta che il ruolo entra nell'ordinamento inter-sindacale: il primo è stato il c.c.n.l. cooperative edili del 1987: cfr. MATTEI, A., *ult. op. cit.*, p. 203.

⁴¹¹ Cfr. LASSANDRI, A., *L'inquadramento e la formazione continua nel contratto collettivo nazionale di lavoro dei metalmeccanici*, in CHIAROMONTE, W., VALLAURI, M. L. (a cura di), *Trasformazioni, valori e regole del lavoro. Scritti per Riccardo del Punta, Vol III, Tomo I*, Firenze, Firenze University Press, 2024, p. 701.

⁴¹² Cfr. MATTEI, A., *ult. op. cit.*, p. 206.

⁴¹³ Così Cfr. GRAMANO, E., *Jus variandi cit.*, pp. 212-213.

⁴¹⁴ Così LASSANDRI, A., p. 703.

⁴¹⁵ *Ibidem*, p. 700.

che e i sistemi di inquadramento nati negli anni '70⁴¹⁶.

Com'è evidente, nonostante l'evoluzione, non viene comunque abbandonato il concetto di mansione (cfr. ad esempio il successivo art. 3)⁴¹⁷, ma ne viene ridefinita la portata, adattandolo al mutato ecosistema e, forse – sia concessa un'osservazione – confondendo talvolta i due termini: ad esempio l'art. 4, rubricato “Nuove mansioni”, ma il cui contenuto poi non menziona mai le parole “mansione” o “mansioni”, usando al suo posto “ruoli”. C'è anche da notare come espungere radicalmente il termine mansione probabilmente avrebbe richiesto un vero e proprio sradicamento di tutto l'impianto contrattuale: quel che è più importante, al di là delle parole, è che proprio il sistema di classificazione del personale ora si sia imperniato sul concetto di ruolo.

È chiaro come questo nuovo sistema sia volto alla valorizzazione della professionalità dei lavoratori⁴¹⁸, non solo in termini di maggiore autonomia e responsabilità. Ora le mansioni in senso stretto passano in secondo piano, lasciando spazio a nuovi criteri di professionalità che valorizzano il *saper essere* e il *saper come fare*, come le *soft skills*, le competenze trasversali e la polivalenza⁴¹⁹. Riprova di ciò è infatti data dal c.d. diritto soggettivo alla formazione continua⁴²⁰, essenziale per

⁴¹⁶ Cfr. ZOPPOLI, L. *La professionalità dei lavoratori tra legge e contrattazione collettiva* in CHIAROMONTE, W., VALLAURI, M. L. (a cura di), *Trasformazioni, valori e regole del lavoro. Scritti per Riccardo del Punta, Vol III, Tomo I*, Firenze, Firenze University Press, 2024, pp. 1205-1206.

⁴¹⁷ Come del resto si è visto *supra*, Cap. II, § 3, i due concetti non sono antitetici, ma uno è evoluzione dell'altro.

⁴¹⁸ *Caveat*: secondo parte della dottrina la professionalità non può non essere oggetto dello scambio contrattuale e non deve essere ridotta alla mera capacità di raggiungere un risultato organizzativo. Infatti, il limite legale e invalicabile del nuovo art. 2103 c.c., pur nell'ambito dello stesso livello, è rappresentato dalla tipologia delle *hard skills* descritte nel profilo al momento dell'assunzione: così ZOPPOLI, L., *ult. op. cit.*, pp. 1213-1214. Sul punto, in ogni caso, si è già vista una prima introduzione *supra*, Cap. I, § 6 e sarà dato maggiore spazio *infra*, Cap. IV, §§ 3-4.

⁴¹⁹ ZOPPOLI, L., *ult. op. cit.*, p. 1210.

⁴²⁰ E esso consta in un diritto a ventiquattro ore *pro capite* nell'arco di un triennio, da fruire principalmente all'interno dell'orario di lavoro, secondo piani formativi elaborati dal datore di lavoro con il coinvolgimento delle Rappresentanze Sindacali Unitarie e con costi integralmente a carico del datore di lavoro: cfr. BOLOGNA, S., *ult. op. cit.*, pp. 151-152.

fronteggiare le sfide della digitalizzazione⁴²¹: le imprese in tal senso non potrebbero eludere o sterilizzare questi nuovi criteri professionali e formativi, essendo tenute ad adeguare la propria organizzazione per non sacrificare la professionalità dei lavoratori⁴²².

Questa evoluzione mira a restituire ai contratti collettivi nazionali la loro funzione classica di filtro a protezione dei lavoratori, sebbene la loro efficacia sia ancora da testare appieno⁴²³. Infatti, altro profilo di portata applicativa pratica è quello legato allo *ius variandi*: il concetto di equivalenza dovrà essere ricostruito gioco forza alla luce dei nuovi criteri di professionalità⁴²⁴, non essendo sufficiente che due mansioni appartengano allo stesso livello, ma sarà necessaria una verifica in concreto, legata alle possibili espressioni della propria professionalità⁴²⁵. Ecco alcune delle perplessità⁴²⁶ viste *supra*, Cap. I, § 5.2 circa la nuova formulazione dell'art.

⁴²¹ Cfr. LASSANDRI, A., *ult. op. cit.*, pp. 707-708. Tale diritto sarebbe funzionale conservare e rimodulare la professionalità dei lavoratori, specialmente in sistemi di inquadramento dove le mansioni sono valutate dinamicamente come ruolo: cfr. BOLOGNA, S., *Le mansioni cit.*, p. 151. D'altronde, una focalizzazione sulla formazione presuppone un sistema che si fondi sulle competenze dei lavoratori e quindi richiede che sia superata quella concezione tradizionale ancor'oggi molto diffusa: solo così la professionalità dei lavoratori potrà essere realmente al centro, potendone valutare competenze, nonché fabbisogni professionali ed evoluzione delle professioni. Sul punto cfr. MATTEI, A., *ult. op. cit.*, p. 177-179.

⁴²² LASSANDRI, A., *ult. op. cit.*, pp. 713-14. Proprio a conforto di tale tesi, è stato osservato tale istituto sia ben distante dall'essere la regola nelle relazioni industriali: man mano che si passa a settori produttivi a più basso valore aggiunto, le disposizioni degli accordi collettivi sul tema si fanno più rare e vaghe, sino a quando sono completamente silenti sul punto. Ciò dimostra che il diritto alla formazione non è ancora garantito in termini universalistici, sia per ragioni politico-sindacali, sia per lo scarso interesse delle imprese a investire in percorsi di crescita per mansioni dequalificate: cfr. BOLOGNA, S., *ult. op. cit.*, p. 154.

⁴²³ ZOPPOLI, L., *ult. op. cit.*, p. 1211.

⁴²⁴ *Ibidem*, p. 715.

⁴²⁵ *Ibidem*, p. 715-716.

⁴²⁶ Come ad esempio quella di ZOPPOLI, L. *La professionalità cit.*, pp. 1207-1208, secondo cui la riforma del 2015 ha slegato il datore di lavoro dall'obbligo di attendere la contrattazione collettiva per adeguare le professionalità, rischiando di rendere l'oggetto del contratto indeterminato e rimesso alla mera volontà unilaterale dell'impresa.

2103 c.c. hanno trovato la tanto auspicata regolamentazione pattizia volta ad andare a introdurre secondo una via autonomia una tutela della professionalità simile a quella accordata dalla giurisprudenza pre-riforma del 2015, ma questa volta in un contesto volto a valorizzarla sostanzialmente e *bipartisan*⁴²⁷. Infatti, se in passato il contratto collettivo faceva da argine e filtro per salvaguardare la professionalità dedotta nel contratto individuale, questo sistema ha progressivamente cominciato a vacillare sotto il peso di un'organizzazione del lavoro sempre più dinamica e richiedente maggiore professionalità⁴²⁸. È interessante sul punto osservare come non si debba, come anticipato, pensare ad un ritorno alla disciplina statutaria, bensì ci si trovi di fronte ad una nuova forma equivalenza di professionalità, questa volta interpretata e codificata dalle stesse parti sociali: non quindi quella individuale del singolo lavoratore, ma una c.d. contrattata e definita convenzionalmente all'interno del contratto collettivo stesso⁴²⁹.

3.2 Il riverbero negli altri settori (cenni)

Come l'Intersind negli anni '60 e '70, il c.c.n.l. Federmeccanica - Assital nel rinnovo del 5 febbraio 2021 ha fatto da apripista nonché da modello a svariati contratti collettivi. Sarebbe tuttavia ingeneroso statuire che gli altri settori non avvertivano simili necessità e non si stavano muovendo in tal senso: sul punto il c.c.n.l. per l'industria chimica-farmaceutica stipulato da Federchimica-Farindustria e Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil già con il rinnovo del 19 luglio 2018 aveva introdotto elementi di significativa novità circa la classificazione del personale⁴³⁰.

Invero vi sono stati differenti settori che hanno avuto un approccio innovativo

⁴²⁷ A tal proposito, al fine di rendere le competenze dei singoli un patrimonio condiviso, in dottrina si sono auspiccate sane relazioni industriali, in ottica partecipativa, e una nuova cultura organizzativa. In tale contesto il ruolo del legislatore, quindi, non dovrebbe essere più precettivo, occupandosi di porre divieti o limiti ai poteri datoriali, ma dovrebbe divenire incentivante, volto alla promozione di miglioramenti organizzativi, fornendo una valida sponda per la contrattazione collettiva al fine di garantire il reale benessere organizzativo: *ibidem*, pp. 1215-1216.

⁴²⁸ *Ibidem.*, p. 1206.

⁴²⁹ Cfr. GRAMANO, E., *Jus variandi cit.*, pp. 213-214.

⁴³⁰ Cfr. SCLIP, S., *op. cit.*, p. 132.

alla tematica della professionalità *lato sensu*, andando a recepire le novità introdotte dalla riforma del 2015 in tema di mansioni⁴³¹, tuttavia, non tutti hanno avuto una portata ampia da rivoluzionare completamente tale sistema. In ogni caso va tenuto presente come l'analisi si sia incentrata in particolare sul settore metalmeccanico industriale, in quanto, come condivisibilmente rilevato da parte della dottrina, si è trattato del punto più alto delle relazioni sindacali con riferimento al binomio ruolo-formazione⁴³², nonché gli è stata attribuita la più innovativa riforma in tema di inquadramento, cogliendo le istanze delle imprese di mobilità professionale e al contempo salvaguardando la tutela della professionalità dei lavoratori⁴³³.

Tornando comunque ai settori interessati da una profonda e innovativa revisione dei sistemi di classificazione del personale, senza pretesa di esaustività e limitando la breve disamina ai soli settori privati, fra di essi possiamo annoverare:

1. c.c.n.l. Chimico-Farmaceutico Industria, stipulato il 13 giugno 2022 da Federchimica, Farindustria e Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil. In tale settore era già iniziata una revisione del sistema di classificazione del personale, atta a ridurre i livelli in poche grandi aree, livelli, categorie e gruppi professionali di inquadramento, collegando le posizioni organizzative con la previsione di un trattamento retributivo graduato sulla base di parametri flessibili⁴³⁴. In tale settore, già con il rinnovo del 19 luglio 2018 era stato dato un grande rilievo alle professionalità in termini di scrupoloso dettaglio dei criteri di definizione del corretto inquadramento, introducendo dei c.d. fattori guida, composti da qualità sia professionali che trasversali⁴³⁵. Tale settore in particolare ha il merito, *unicum* sul panorama nazionale, di aver ideato un'infrastruttura partecipativa avanzata e cioè i c.d. Osservatori aziendali (art. 46, punto 1), sedi di informazione consultazione in tema di organizzazione del lavoro (anche in connessione alle innovazioni tecnolo-

⁴³¹ Sul punto cfr. GRAMANO, E., *ult. op. cit.*, pp. 204-207.

⁴³² Cfr. BOLOGNA, S., *ult. op. cit.*, p. 151.

⁴³³ Così invece Cfr. GRAMANO, E., *ult. op. cit.*, p. 211.

⁴³⁴ MATTEI, A., *ult. op. cit.*, p. 183.

⁴³⁵ Cfr. GRAMANO, E., *Jus variandi cit.*, pp. 209-210.

giche), flessibilità, professionalità e polivalenza⁴³⁶

2. c.c.n.l. Occhiali Industria, stipulato il 17 maggio 2017 tra Anfao, Femca-CISL, Filctem-CGIL, Uiltec-UIL⁴³⁷, il quale, oltre ad apportare un aggiornamento delle professionalità⁴³⁸, ha per primo introdotto una concezione dinamica delle professionalità dei lavoratori, mediante raggruppamento delle mansioni professionalmente omogenee in una medesima area, semplificando il sistema e arrivando a distinguere solo tra sette professionalità. Attenzione particolare sarebbe inoltre rivolta ancora una volta alle competenze e al maggior grado di professionalizzazione per i livelli superiori⁴³⁹. Particolarmente interessante, inoltre, è come sia previsto, in caso di accettazione della nuova posizione, un sistema di monitoraggio dei progressi della professionalità dei lavoratori, con possibili conseguenze in caso di ottenimento o meno degli standard professionali definiti⁴⁴⁰;
3. c.c.n.l. Intersettoriale – Commercio, Terziario, Distribuzione, Servizi, Pubblici Esercizi e Turismo, stipulato il 20 luglio 2020 da CIFA e CONFSAL. Prendendo a riferimento in questo caso un contratto al di fuori del sistema Confindustriale e della c.d. triplice⁴⁴¹, si riscontra un impegno delle parti ad aggiornare la classificazione del personale seguendo una logica per competenze. Le professionalità inoltre vengono descritte proprio per competenze trasversali, tecniche e digitali e viene anche previsto un complesso sistema di *job rotation*, con l'obiettivo di migliorare la professionalità dei lavora-

⁴³⁶ TIRABOSCHI, M., *ult. op. cit.*, p. 1139.

⁴³⁷ Ovviamente questo non ha seguito tanto il rinnovo del 2021, quanto quello del 2016.

⁴³⁸ Cfr. GRAMANO, E., *Jus variandi cit.*, p. 209.

⁴³⁹ MATTEI, A., *ult. op. cit.*, pp. 192-194.

⁴⁴⁰ *Ibidem*, p. 219. Il punto è di particolare rilievo circa il diritto allo sviluppo della professionalità, su cui si tornerà *infra*, Ca. IV, § 4.

⁴⁴¹ È tuttavia da rilevare come parte della dottrina ritenga di scarso rilievo soffermarsi sull'analisi di tali forme di contrattazione, stante la scarsa rilevanza per l'ordinamento giuridico statale: cfr. TIRABOSCHI, M., *ult. op. cit.*, p. 1127.

tori⁴⁴².

Come anticipato, comunque, preme evidenziare come si sia trattato di riforme senz'altro di rilievo e di interesse, senza pur tuttavia essere mai così dirompenti come lo è stato il rinnovo nel settore della metalmeccanica industriale.

4. Alcune considerazioni conclusive sul quadro organizzativo di riferimento dei *policy makers*

In questo capitolo si è cercato di analizzare il quadro teorico a cui si rifanno i *policy makers*, partendo dalle istituzioni più distanti dagli attori in gioco, e cioè in ambito comunitario – e di conseguenza nazionale. Si è esaminato come, da un lato, il modello organizzativo a riferimento del legislatore europeo sia proprio quello dei sistemi socio-tecnici e come questi, in particolare con le politiche legate alla *flexi-curty* e, di conseguenza, alle competenze e alla professionalità, abbia fatto filtrare tali costrutti anche nel diritto nazionale, proprio in quanto funzionali all'analisi del livello più vicino alla concreta regolamentazione dei singoli settori del mercato del lavoro.

Pertanto, in questo *puzzle* di ordinamenti, non può quindi non essere esaminato quello intersindacale, che è l'espressione massima degli interessi dei soggetti coinvolti nelle relazioni di lavoro. Si è pertanto avuto modo di vedere come le parti sociali abbiano fatto tesoro degli interventi comunitari, dimostrando di aderire anch'esse alle medesime teorie organizzative già sposate dalle Istituzioni Europee, dandone un'attuazione completa e di dettaglio, arrivando financo a introdurre una vasta riforma dei sistemi di inquadramento professionale, volta a superare la concezione taylor-fordista delle mansioni in favore di quella di ruolo, con le possibili ricadute (positive) sulla professionalità dei lavoratori.

Quale utile legante delle tematiche, vale la pena notare che in dottrina si è osservato come affinché le relazioni industriali possano governare positivamente le sfide poste dal cambiamento tecnologico e dalle transizioni ecologiche e demografiche, risulti indispensabile un'integrazione sistemica tra classificazione contrattuale, cer-

⁴⁴² Sul punto v. GRAMANO, E., *Jus variandi cit.*, p. 210.

tificazione delle competenze e sistemi educativi, ridando centralità ai corpi intermedi⁴⁴³.

Non resta ora che risalire quindi un gradino della *stufenbau* ed esaminare quale può essere l'accoglienza riservata dall'ordinamento giuslavoristico. A tal fine, non essendo quest'ultimo altro che una *species* del *genus* civile, si cercherà di vedere anche come la riflessione civilistica possa aver contribuito ad un'evoluzione del discorso attorno alla prestazione lavorativa e alla professionalità dei lavoratori che da tempo immemore popola le riflessioni della dottrina giuslavoristica. Questo avverrà spostando il centro dell'analisi: da istituti prettamente di diritto del lavoro quali quelli sino ad ora esaminati, l'indagine si sposterà in particolare sul diritto delle obbligazioni e su quello dei contratti.

⁴⁴³ TIRABOSCHI, M., *ult. op. cit.*, pp. 1141-1143.

IV. INDIVIDUALE: LA PROSPETTIVA DEI RAPPORTO DI LAVORO CONTEMPORANEI

1. Il lavoro per risultati

Compiuta dunque l'analisi dello stato dell'arte, dell'importanza organizzativa dell'argomento e del quadro politico-regolatorio in cui si incardina la disciplina, anche in termini di teorie di riferimento, possiamo avvicinarci a uno dei corollari più dirompenti rispetto al passato di un nuovo modo di intendere la prestazione lavorativa, avendo a disposizione una buona strumentazione per vagliarlo: si sta parlando del lavoro per obiettivi.

A tal proposito, vista dall'interno del contratto di lavoro, la contrapposizione tra il *focus* sul concetto di ruolo e su quello di mansioni nelle prospettive, rispettivamente, sociotecniche e tayloriste, non può che incidere sull'oggetto stesso del contratto di lavoro, *rectius*, sull'oggetto della prestazione lavorativa, tradizionalmente individuato nelle mansioni medesime, come visto *supra*, Cap. I, § 6.

Infatti, il passaggio dalle mansioni ai ruoli sul piano organizzativo comporta, sul piano giuridico, una serie di interrogativi a cascata: tale lettura è compatibile con il nostro ordinamento? Per rispondere, dobbiamo a nostra volta interrogarci su come possiamo tradurre, nella strumentazione giuridica, il linguaggio organizzativo. Sul punto c'è un grande dibattere, sia da parte degli operatori del settore⁴⁴⁴, che financo

⁴⁴⁴ A tal proposito è stata svolta un'indagine ragionando, tra le altre cose in tema di lavoro per obiettivi, sulle restituzioni da parte di diversi *focus group*, composti da rappresentanti datoriali e dei lavoratori. La ricerca ha evidenziato come «il lavoro per obiettivi come una delle principali innovazioni di recente diffusasi all'interno dei contesti aziendali italiani», che va a mettere in secondo

nella stampa⁴⁴⁵. Nelle righe che seguono proveremo a dare una delle possibili risposte a questo tema attuale e ancora aperto.

In altri termini: per quanto possa essere stato suggestivo quanto sin qui esaminato, e con tutta la considerazione che debbono avere la teoria della pluralità degli ordinamenti giuridici di Santi Romano e la conseguente teorizzazione dell'ordinamento intersindacale di Gino Giugni⁴⁴⁶, posto che gli interessi sottesi trovano necessariamente soddisfazione in seno alla giurisdizione propria dell'ordinamento statale⁴⁴⁷, questo, come recepisce le istanze di imprese, lavoratori e parti sociali? La produzione giuridica dell'autonomia privata, individuale o collettiva, sopra vista, è compatibile con il nostro diritto del lavoro?

In una prima analisi, secondo una lettura che si basa sugli istituti tradizionalmente accettati, la trasposizione dei concetti comporta lo spostamento del baricen-

piano l'orario di lavoro, e che il profilo di innovazione organizzativa viene generalmente accolto positivamente da parti datoriali e dei lavoratori. Questo nonostante vi possano essere anche profili critici, specialmente per il sindacato dei lavoratori. Dall'indagine emerge come sembri opportuno dare una regolamentazione alla materia, dando seguito quanto già introdotto dalla legge n. 81 del 2017, nonché un'attività sindacale "attiva" volta alla contrattazione degli obiettivi, senza che siano definiti unilateralmente. Tali considerazioni sono tratte dalla ricerca di ASSOLOMBARDA in collaborazione con ADAPT, *Dal tempo al valore: ripensare l'orario di lavoro*, Ricerca n. 06/2025, pp. 21-24.

⁴⁴⁵ *Ex multis*: cfr. FERRO, E., *Viaggio nell'azienda che ha abolito orari e ferie: "Non compro il tempo, ma la creatività dei miei lavoratori"*, La Repubblica, 27 maggio 2022; CASADEI, C., *Fater liberalizza le ferie per chi lavora per obiettivi. Se raggiunti al 100%, bonus di 2.700 euro*, Il Sole 24 Ore, 12 marzo 2026. Seppur con taglio più tecnico, cfr. anche GIAMMUSSO, M., *Lavoro per obiettivi e licenziamento: il ruolo della valutazione della performance lavorativa*, Il Sole 24 Ore NT+, 12 luglio 2023. La tematica peraltro non è propria solo del lavoro privato, ma anche di quello pubblico: BISOZZI, F., *Ministeri, bandi per 91mila assunzioni: lo Stato cerca under 40 con competenze di IA e attitudine al lavoro per obiettivi. I profili*, Il Messaggero, 8 luglio 2025.

⁴⁴⁶ Cfr. GIUGNI, G., *Diritto sindacale*, Bari, Cacucci, 2011, p. 18.

⁴⁴⁷ Cfr. VALLEBONA, A., *Istituzioni di diritto del lavoro, vol. I, Il diritto sindacale*, Padova, CEDAM, 2010, p. 79. In tal senso, il medesimo GIUGNI, G., *Diritto sindacale*, cit., p. 18, il quale ammette che il sistema di relazioni industriali applica norme proprie di quest'ultimo, prescindendo dalle norme statali. Pertanto, quel che si vuole indagare nelle righe seguenti è esattamente l'opposto: gli interessi esposti nei capitoli precedenti, sono degni di tutela da parte dell'ordinamento statale?

tro dall'obbligazione di mezzi a quella di risultato⁴⁴⁸ e rappresenta il cuore giuridico dell'evoluzione dei modelli organizzativi. A tal fine, infatti, ci si permette di rinviare al pensiero di Burns e Stalker visto *supra*, Cap. II, § 3.4. Si entra pertanto in questo momento nel vivo della *querelle* centrale per la presente trattazione.

In dottrina si è già evidenziato, sempre in quel filone di consapevolezza di difficile convivenza tra la concezione tradizionale del contratto di lavoro subordinato e i nuovi modelli organizzativi, come

«l'avvento del lavoro 4.0 promette un'ulteriore trasfigurazione dei vincoli dell'eterodirezione classica, in quanto lavoro: ad elevata intensità di conoscenza, giacché comportante la gestione di grandi flussi di informazione ed altamente creativo con riguardo alla progettazione, allo sviluppo e all'impiego di ogni output; sempre meno esecutivo e più autorganizzato; focalizzato sugli obiettivi; prevalentemente caratterizzato dalla modalità di lavoro in team e quindi richiedente skill corrispondenti»⁴⁴⁹.

Argomento più pregnante tra gli altri è il mutamento del potere direttivo, che, in modo inversamente proporzionale con la crescita delle professionalità interessate, si ridurrà sino ad azzerarsi, lasciando sempre più spazio all'autorganizzazione delle prestazioni lavorative⁴⁵⁰, via via sino a orientarsi agli obiettivi, senza perdere l'inquadramento all'interno dell'art. 2094 c.c. sin già dall'avvento del toyotismo⁴⁵¹. *A fortiori*, con il passaggio a contesti quali Industria 4.0, questa transizione al lavoro per obiettivi si è accelerata ulteriormente: il lavoro è diventato altamente creativo,

⁴⁴⁸ Il risultato atteso non sarebbe inteso come la realizzazione dell'opera finale dell'impresa, ma come l'apporto concreto e misurabile che il lavoratore fornisce, il quale deve potersi integrare utile e teleologicamente nell'organizzazione aziendale: cfr. PANTANO, F., *Il rendimento cit.*, pp. 48-49.

⁴⁴⁹ DEL PUNTA, R., *Un diritto del lavoro 4.0*, p. 229, in CIPRIANI A., GRAMOLATI A., MARI G. (a cura di), *Il lavoro 4.0: industriale e le trasformazioni delle attività lavorative: la Quarta Rivoluzione*, Firenze, Firenze University Press, 2018.

⁴⁵⁰ *Ibidem*, p. 230.

⁴⁵¹ *Ibidem*, p. 228.

sempre meno esecutivo, maggiormente autorganizzato e quindi strutturalmente focalizzato sugli obiettivi⁴⁵². La digitalizzazione unita alla delocalizzazione (non nel senso di *offshoring*, ma come il lavoro agile) ha portato quindi al possibile scenario dell'obbligazione del lavoratore subordinato quale obbligazione di risultato: come avrebbe altrimenti il datore di lavoro la possibilità di controllare la prestazione, a fronte della possibile assenza fisica del lavoratore e con i vincoli ordinamentali circa i controlli a distanza?⁴⁵³

Ritornando momentaneamente al contesto organizzativo, sembra quindi che anche in quello giuridico si stia volgendo ad un passaggio dal concetto di discrezionalità nella prestazione lavorativa a quello di autonomia nella sua esecuzione.

1.1 Gli obiettivi nel lavoro agile

Complice la grandissima eco mediatica che ha avuto durante la pandemia CoViD-19, il lavoro agile ha visto una vera e propria produzione alluvionale di scritti, che qui non s'intendono replicare o approfondire. Ci si limiterà pertanto a selezionare esclusivamente quel tanto che basta per far luce sull'evoluzione che il lavoro per obiettivi può aver avuto nel nostro ordinamento grazie al lavoro agile.

Il dato letterale di partenza di cui all'art. 18 della Legge 22 maggio 2017, n. 81, è di per sé sufficientemente eloquente:

«(...) il lavoro agile quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato (...) anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro (...).»

D'altronde, è anche da osservare come socialmente il lavoro agile sia automaticamente associato al lavoro per obiettivi⁴⁵⁴. Da un punto di vista più strettamente giuridico, comunque, si è scritto di come esso implichi il passaggio dal tradizionale lavoro «*a timbratura di cartellino*» a un lavoro per obiettivi in cui al dipendente

⁴⁵² Sul punto si rinvia comunque per qualche considerazione di approfondimento *infra*, Cap. V, § 2.

⁴⁵³ *Ibidem*, p. 236.

⁴⁵⁴ Riprendendo la ricerca di ASSOLOMBARDA (p. 22): lavoro per obiettivi viene automaticamente collegato al lavoro agile per molti degli intervistati.

viene lasciata un'ampia libertà di auto-organizzarsi e di come stia diventando anche un *trend* apprezzato dagli stessi lavoratori quello di essere valutati e retribuiti sulla base della produttività e dei risultati raggiunti⁴⁵⁵. Tale approccio, tuttavia, sconta la mancanza della di un sistema volto alla promozione di un autentico lavoro per obiettivi e una coerente valorizzazione economica dei risultati, che continuano a essere predeterminati in base a schemi orari rigidi senza svincolarsi dalle coordinate spazio-temporali⁴⁵⁶, rimanendo pertanto una rivoluzione incompleta, se non viene inserita in un modello organizzativo che premi concretamente i risultati a prescindere dai vincoli di spazio e di tempo.

Infatti, come si vedrà subito *infra*, nonostante l'innovativa novella del lavoro agile circa il lavoro per obiettivi, si sono anche diffuse interpretazioni di carattere conservativo. In tal senso in dottrina si è scritto di come l'introduzione del c.d. *management by objectives* non trasformerebbe l'obbligazione lavorativa da un'obbligazione di mezzi (un *agere diligenter*) ad una di risultato (un *agere cum effecto*)⁴⁵⁷. In tal senso, si è argomentato che il datore di lavoro possa sì fissare obiettivi quantitativi per motivare i dipendenti, ma la valutazione giuridica dell'adempimento ricade sempre sul livello di diligenza impiegato dal lavoratore, e non sull'effettivo raggiungimento del target⁴⁵⁸. Con il risultato che il grave scostamento dagli indicatori quantitativi possa fungere da mero indizio di prova di una colpevole assenza di diligenza da parte del prestatore d'opera, tuttavia da provare, come noto rigorosamente⁴⁵⁹.

1.2 La ricezione giurisprudenziale

In tale filone, con riferimento al connubio lavoro (subordinato) per obiettivi-obbligazione di risultato, è da registrare anche una pronuncia abbastanza recente della

⁴⁵⁵ DAGNINO, E., TIRABOSCHI, M., *Verso il futuro del lavoro. Analisi e spunti su lavoro agile e lavoro autonomo*, Modena, ADAPT University Press, 2016, p. 46.

⁴⁵⁶ *Ibidem*, p. 99.

⁴⁵⁷ INGRAO, A., Lavoro agile per obiettivi: riflessioni intorno alla tipicità sociale e legale. Seconda wave d'una ricerca sul campo, *Labour & Law Issues*, Vol. 9, n. 2, 2023, p. 17.

⁴⁵⁸ *Ibidem*, p. 18.

⁴⁵⁹ *Ibidem*, p. 21.

Corte di Cassazione⁴⁶⁰. La Suprema Corte si è pronunciata rimarcando come nel contratto di lavoro subordinato il lavoratore non si obbliga al raggiungimento di un risultato, ma esclusivamente alla messa a disposizione del datore di lavoro delle proprie energie, nei modi e nei tempi stabiliti⁴⁶¹ dallo stesso. Con l'ovvia conseguenza che il mancato raggiungimento di un risultato prefissato non costituisce, di per sé, un inadempimento contrattuale.

I giudici del Palazzaccio sottolineano infatti come l'obbligazione di compiere un'opera o un servizio, e quindi di garantire un determinato risultato, sia una caratteristica propria del lavoro autonomo e non di quello subordinato. Ciò nonostante, pare doveroso aggiungere come in dottrina⁴⁶² da tempo immemore si sia ritenuto come tale criterio non possa essere considerato come discreitivo tra le due tipologie contrattuali, posto che vi sono molte prestazioni d'opera, in ispecie quella intellettuale, che costituiscono obbligazione di mezzi.

Ad ogni modo, eccettuata questa specifica circa siffatta pronuncia giurisprudenziale, sembra doversi semplicemente concludere che solo il lavoro autonomo consente di assumere obbligazioni di mezzi e di risultato, mentre quello subordinato solo obbligazioni di mezzi. Secondo la Corte, peraltro, è comunque valutabile il rendimento della prestazione, ma commisurandolo non all'obiettivo da conseguire, bensì in base al parametro oggettivo dell'esecuzione della prestazione con diligenza e professionalità media. Ma, com'è evidente, è tutt'altro discorso.

Infatti, in sede di commento a tale pronuncia, è da notare come si sia rilevato come tale impostazione concettuale vada in una direzione diametralmente opposta

⁴⁶⁰ Cass., sezione lavoro, 19 aprile 2024, n. 10640.

⁴⁶¹ § 2.2: «(...) un'ipotesi di recesso del datore per notevole inadempimento degli obblighi contrattuali del prestatore, che, a sua volta, si pone come specie della risoluzione per inadempimento, prevista dagli artt. 1453 e segg. Cod. civ. Si osserva infatti che, nel contratto di lavoro subordinato, il lavoratore non si obbliga al raggiungimento di un risultato ma alla messa a disposizione del datore delle proprie energie, nei modi e nei tempi stabiliti, con la conseguenza che il mancato raggiungimento del risultato prefissato non costituisce di per sé inadempimento, giacché si tratta di lavoro subordinato e non dell'obbligazione di compiere un'opera o un servizio (lavoro autonomo).»

⁴⁶² Cfr. *infra*, § 2.

a quel cambio di paradigma che il lavoro agile avrebbe dovuto introdurre, il quale

*«si basa sulla valutazione della qualità dei risultati ottenuti (rispetto agli obiettivi fissati), senza che il tempo e la quantità di giornate necessarie per raggiungerli abbiano effettiva rilevanza.»*⁴⁶³

Prosegue sempre lo stesso commento:

«Un cambio di paradigma molto affascinante sul piano teorico e concettuale, che tuttavia sembra destinato ad andare a incontro a diverse difficoltà applicative, perché il nostro ordinamento è saldamente ancorato alla misurazione dei parametri del tempo e della quantità del lavoro, proprio quegli elementi che, per far funzionare lo smart working, dovrebbero diventare secondari.»,

poi constatando come

«queste sperimentazioni dovranno scontare la fatica di svilupparsi dentro un ordinamento che sostanzialmente è ancorato a principi diversi e quasi opposti.»

Concludendo, infine, con l'interrogativo se non sia necessario per legislatore e parti sociali, di definire nuove regole utili alla trasformazione del lavoro⁴⁶⁴.

Per tirare le somme di riguardo questa pronuncia giurisprudenziale, preme evidenziare come, sebbene tale sentenza non tratti effettivamente il tema caldo dell'evoluzione dell'ordinamento verso nuovi criteri per valutare l'adempimento dell'obbligazione lavorativa, nel 2024⁴⁶⁵, non si discosti dalla lettura tradizionale, nata nel modello organizzativo taylor-fordista, pur in un contesto rivoluzionato, come il commentatore ha evidenziato.

2. I risultati nel diritto delle obbligazioni alla luce delle recenti letture giuri-

⁴⁶³ Così FALASCA, G., *Dipendenti non obbligati a raggiungere obiettivi*, in Il Sole 24 Ore del 24 aprile 2024.

⁴⁶⁴ *Ibidem*.

⁴⁶⁵ Si noti che i fatti risalivano comunque al 2016.

sprudenziali e dottrinali

Fatta questa premessa circa la reticenza giurisprudenziale nell'ammettere il lavoro per obiettivi nell'ambito del lavoro subordinato, a ben vedere, però, probabilmente, possiamo aggiungere che la questione sia mal posta o addirittura già superata nella stessa giurisprudenza ancora in tempi antecedenti. Però, per proseguire, è necessario lasciare l'ambito giuslavoristici per indossare gli occhiali del civilista.

Tuttavia, prima, pare opportuna anche una premessa: non è mancato chi ha sostenuto che il diritto del lavoro si fosse già affrancato da questa contrapposizione, adottando a suo fondamento differenti criteri, quale quello della eterodirezione data⁴⁶⁶. Pare altrettanto importante una notazione genetica della distinzione: essa è nel XIX secolo in Italia ed è stata fondata sulla distinzione tra comportamento del debitore dedotto quale obbligo (mezzi), con risultato aleatorio, da un lato, e risultato dedotto in obbligo, con libertà di mezzi per raggiungerlo, dall'altro (risultato)^{467 468}.

Ad ogni modo, andando a fondo della questione, secondo la Corte di Cassazione⁴⁶⁹, la distinzione tra obbligazioni di mezzi e obbligazioni di risultato è da considerarsi superata da un punto di vista dogmatico, perlomeno sul piano probatorio, potendo tale dicotomia rilevare ad un mero fine descrittivo⁴⁷⁰. Infatti, i giudici

⁴⁶⁶ Così BORZAGA, M., *Lavorare per progetti. Uno studio su contratti di lavoro e nuove forme organizzative d'impresa*, Padova, CEDAM, 2012 p. 33.

⁴⁶⁷ *Ibidem*, pp. 38-39.

⁴⁶⁸ Tale chiarimento di carattere genetico, peraltro, risulta di tutto interesse ai fini dell'ipotesi posta all'inizio del presente capitolo, avvalorando i connubi contrapposti tra obbligazione di mezzi – mansioni e obbligazioni di risultato – ruolo.

⁴⁶⁹ Cass., SS.UU., 20 novembre 2007 – 11 gennaio 2008, n. 577

⁴⁷⁰ La sentenza si inserisce in un filone di pronunce chiamate a giudicare la responsabilità medica e hanno teso, in linea di massima, a dare una rilevanza ad un obbligo di conseguire risultati anche nell'ambito di quella che tradizionalmente è considerata l'obbligazione di mezzi per eccellenza, seppur relativamente al lavoro autonomo.

A ben vedere, comunque, non tutta la giurisprudenza risulta allineata: la Corte di Cassazione, sez. civile II, 28 febbraio 2014, n. 4876, in una causa avente ad oggetto un contratto di appalto, ritiene la prestazione dovuta dall'appaltatore un'obbligazione di mezzi, ad esempio. Pertanto, il debitore avrebbe assolto il proprio onere probatorio con la sola dimostrazione di aver eseguito la pre-

del Palazzaccio hanno sottolineato come

«La dottrina ha assunto posizioni critiche sull'utilizzo della distinzione tra obbligazioni di mezzi e di risultato, la quale, ancorché operante soltanto l'interno della categoria delle obbligazioni di fare (a differenza che in Francia dove rappresenta una summa divisio valida per tutte le obbligazioni), ha originato contrasti sia in ordine all'oggetto o contenuto dell'obbligazione, sia in relazione all'onere della prova e, quindi, in definitiva, allo stesso fondamento della responsabilità (...)»⁴⁷¹

Tale critica non è però una novità recente: già Luigi Mengoni⁴⁷² aveva avviato un filone in tal senso già nel 1954⁴⁷³, ritenendo, come si vedrà meglio fra poco, che la

«distinzione tra obbligazioni di «mezzi» o di comportamento e obbligazioni di risultato è relativa»⁴⁷⁴

Tale revisione critica ha avuto buon seguito e buona parte degli argomenti dell'autore sono stati recepiti giurisprudenzialmente circa mezzo secolo dopo, sebbene siano anche stati in parte travisati e in altra parte superati⁴⁷⁵. Ad ogni modo,

stazione nel rispetto delle regole dell'arte e dei protocolli richiesti, senza dover provare che il mancato risultato finale fosse derivato da cause a lui non imputabili. È tuttavia anche doveroso segnalare che tale pronuncia, pur dichiarando di aderire all'orientamento delle Sezioni Unite del 2008, ripudiante la dicotomia mezzi-risultato, di fatto concluda in senso opposto, resuscitando la distinzione: cfr. PIRAINO, F., *Corsi e ricorsi delle obbligazioni "di risultato" e delle obbligazioni "di mezzi": la distinzione e la dogmatica della sua irrilevanza*, I contratti, 10/2014, pp. 891 e 909.

⁴⁷¹ *Ibidem*, § 5.1.

⁴⁷² Nonostante sia noto che l'Autore sia uno dei padri del diritto del lavoro italiano, preme evidenziare come proprio egli, civilista e giuslavorista, venga citato dalla dottrina civilistica, per mettere al centro di quanto il dibattito che investe il diritto delle obbligazioni espliciti a pieno titolo i suoi riflessi anche sui rapporti di lavoro.

⁴⁷³ Cfr. DE LORENZI V., *Diligenza, obbligazioni di mezzi e di risultato*, Contratto e impresa, 2/2016, p. 456.

⁴⁷⁴ *Ibidem*, p. 459.

⁴⁷⁵ Con rilevanza relativa, tuttavia, ai fini del presente scritto: esempi possono essere le divergenze in tema di onere della prova oppure del concetto di risultato. Rispettivamente cfr. DE LORENZI

entrando nel dettaglio, in dottrina e in giurisprudenza sono state mosse diffuse critiche, secondo le quali

- 1) in ogni obbligazione è richiesta la compresenza sia del comportamento (impegno/diligenza) del debitore, sia di un risultato da raggiungere, anche se in proporzioni variabili⁴⁷⁶. Infatti, per soddisfare l'interesse del creditore è richiesto sempre un profilo oggettivo e misurabile, con la conseguenza che

«anche quando il risultato dovuto non si distingue ontologicamente dal comportamento dovuto l'adempimento deve esibire un profilo obiettivo (...), ossia in grado di apprestare un risultato utile al creditore in quanto capa-ce - sebbene a una considerazione ex ante - di dar principio (quale risultato intermedio) al processo di realizzazione dell'interesse finale di quest'ultimo»⁴⁷⁷

Sempre in tal senso si è evidenziato come nelle obbligazioni tradizionalmente qualificate come di mezzi non manchi il risultato, ma quest'ultimo vada ricostruito tramite una valutazione caso per caso, raffrontando l'esito concreto con il risultato che si sarebbe potuto ragionevolmente ottenere impiegando i mezzi e la perizia corretti⁴⁷⁸;

- 2) il meccanismo di ripartizione dell'onere della prova in materia di responsabilità contrattuale sia stato uniformato per identità di situazioni probato-

V., *Diligenza cit.*, pp. 499, 509.

⁴⁷⁶ Cass. 11 gennaio 2008, n. 577, § 5.2. Nello stesso senso BORZAGA, M., *ult. op. cit.*, p. 40.

⁴⁷⁷ NICOLUSSI, A., *Sezioni sempre più unite contro la distinzione fra obbligazioni di risultato e obbligazioni di mezzi. La responsabilità del medico*, Danno e Responsabilità, 7-8/2008, p. 874. Nel medesimo senso anche il pensiero di Luigi Mengoni, visto *supra*. Nello stesso senso PIRAINO, F., *ult. op. cit.*, pp. 891 e 903 e, questa volta nell'ambito del diritto del lavoro, anche PANTANO, F., *Il rendimento cit.*, p. 40, il quale ritiene che il mero comportamento diligente non produca da solo l'adempimento se slegato dall'utilità finale che il datore di lavoro si aspetta (pp. 41-42).

⁴⁷⁸ PIRAINO, F., *ult. op. cit.*, p. 903: ogni vincolo obbligatorio possiede e tende sempre a un risultato: il tratto distintivo non risiede nell'oggetto della prestazione, ma nel fatto che l'inadempimento risulta strutturalmente più controvertibile rispetto ad altri tipi di obbligazioni (pp. 905 e 907).

rie. Pertanto, oggi, sia che si agisca per l'adempimento sia per il risarcimento del danno, il riparto probatorio è identico e si applica senza richiarsi in alcun modo alla distinzione tra obbligazioni di mezzi e di risultato⁴⁷⁹;

- 3) non esista alcun fondamento normativo, mentre esista a contrario una disciplina generale e unitaria della responsabilità del debitore⁴⁸⁰ ;
- 4) tale ripartizione sia foriera di un'aporia, andando in contrasto con l'art. 2236 c.c. – secondo cui il professionista intellettuale risponde solamente per dolo o colpa grave nel caso di errore tecnico –, nel senso che qualificando le prestazioni professionali di natura intellettuale come obbligazioni di mezzi, il professionista goda già di un alleggerimento di responsabilità, che altrimenti ultroneo qualora non si considerasse la responsabilità in modo unitario⁴⁸¹;
- 5) il tenore letterale della disciplina del contratto d'opera e d'opera intellettuale sia espressamente riferito a “risultato ottenuto” e “risultato utile”, senza mai considerare la parola “mezzi”⁴⁸²;
- 6) i concetti siano assolutamente relativi ed arbitrari in base al punto di vista del debitore o del creditore⁴⁸³;
- 7) la ripartizione tra mezzi e risultato snaturi la responsabilità contrattuale, appiattendola su quella extracontrattuale. L'obbligazione diverrebbe quindi mero sforzo soggettivo in base al principio del *nemim laedere*, senza

⁴⁷⁹ Cass. SS. UU. 30 ottobre 2001, n. 13533. Sempre in tal senso Mengoni, riportato in DE LORENZI, V., *Diligenza* cit., p. 466.

⁴⁸⁰ Cass. 13 aprile 2007, n. 8826. Tornando ancora una volta al pensiero di Mengoni: «*La distinzione, viene affermato, ha carattere meramente descrittivo, non dogmatico; da essa non discende nessuna differenza sul piano della disciplina normativa. La distinzione non ha alcuna conseguenza sul piano del fondamento della responsabilità del debitore*», in DE LORENZI, V., *Diligenza* cit., p. 466.

⁴⁸¹ NICOLUSSI, A., *cit.*, p. 872. Così anche BORZAGA, M., *ult. op. cit.*, p. 43.

⁴⁸² NICOLUSSI, A., *cit.*, p. 873.

⁴⁸³ *Ibidem*, p. 871.

curarsi dell'affidamento che può riporre il creditore in relazione alla qualifica del debitore^{484 485}.

Alla luce di ciò, con una buona dose di pragmatismo che ci è tramandato sin dal diritto romano⁴⁸⁶, a parere di chi scrive pare ormai una questione di lana caprina voler distinguere ulteriormente tra obbligazioni di mezzi e risultato in seno al rapporto lavorativo, posto che, come riteneva la stessa Cassazione nel 2024, non comporta la non possibile valutabilità delle prestazioni dei lavoratori subordinati questo mancato riconoscimento, avendo l'ordinamento apprestato altri strumenti all'uopo.

3. *Quid iuris?* Quale spazio per le esigenze di flessibilità organizzativa nell'ordinamento: possibili soluzioni nella teoria delle obbligazioni...

Come si è avuto modo di vedere poc'anzi e com'è anche altrove stato evidenziato⁴⁸⁷, quella di obbligazioni di mezzi e di risultato è una dicotomia tradizionale ormai superata dalla dottrina⁴⁸⁸, che ha cercato di bilanciare i criteri della diligenza con quello dell'impossibilità oggettiva della prestazione e, in definitiva, dell'allo-

⁴⁸⁴ *Ibidem*, p. 873. Parimenti anche BORZAGA, M., *ult. op. cit.*, pp. 41-43.

⁴⁸⁵ Tale osservazione, peraltro, può risultare particolarmente interessante se calata nel contesto del rapporto di lavoro.

⁴⁸⁶ Con buona pace del dogmatismo spinto a-la Neils Bohr: Il riferimento è al c.d. Quadrante di Pasteur del *design science* secondo SANGIOVANNI-VINCENTELLI, che annovera nel Bohr nel quadrante della pura ricerca, senza interesse per le applicazioni pratiche. Esso si contrappone all'approccio di Thomas Alva Edison, il cui interesse non investiva minimamente il livello metafisico, ma riguardava le sole applicazioni pratiche. Il presente contributo vuole essere più simile invece all'approccio di Louis Pasteur, secondo cui la ricerca è svolta cercando di capire i fondamenti di ciò che succede in natura, tenendo conto dei possibili risvolti applicativi: cfr. la presentazione tenuta all'Inaugurazione del 155° anno accademico del Politecnico di Milano all'URL <https://youtu.be/c7GWVmPwIhs?si=XLpwwrFR1z6wUcPx>.

Senza voler sfociare, citando nuovamente Sangiovanni-Vincentelli, nel *design practices*, in quanto, mutuando le sue stesse parole, “è come costruire sulle palafitte”.

⁴⁸⁷ SICCHERO, G., *Dalle obbligazioni “di mezzi e di risultato” alle “obbligazioni governabili o non governabili”*, Contratto e Impresa, 6/2016.

⁴⁸⁸ Come, peraltro, ne dava già atto nell'ambito giuslavoristico BORZAGA, M., *ult. op. cit.*, p. 48, venendo sostituita dalla dimensione progettuale.

cazione economica del rischio.

Bisogna dunque concludere che è inefficace e quindi un'inutile critica alla concezione tradizionale dell'obbligazione lavorativa, fondata sul modello delle mansioni, quando trasposta nel terreno giuslavoristico? La risposta, nonostante le premesse poco rassicuranti viste poc'anzi, si ritiene possa essere negativa.

Pare doveroso segnalare innanzitutto come paia evidente il fatto che la giurisprudenza purtroppo non sempre riesca a garantire una sistematicità dell'ordinamento: se da un lato ha ormai sufficientemente decretato il superamento della distinzione tra obbligazioni di mezzo e di risultato, lo ha fatto "schiacciando" le obbligazioni di mezzi verso quelle di risultato:

«il contenuto dell'obbligo consiste per i giudici in un comportamento e in un risultato concreto, consiste in un fare, un produrre un risultato pratico concreto positivo per il creditore»⁴⁸⁹.

Dall'altro lato, senza fornire spiegazioni del perché procedere nuovamente a distinzioni, sembra voler comprimere le obbligazioni verso quelle di mezzi quando si parla di rapporto di lavoro. Pertanto, non pare potersi accontentare di sancirne l'unificazione, ma va cercata una differente conclusione. Forse, una conclusione differente sarebbe stata possibile se giurisprudenza anziché unificare le obbligazioni di mezzo e risultato

«trasformando le obbligazioni di comportamento in obbligazioni di risultato concreto positivo»,

avesse adottato il concetto di risultato di utilità, cioè l'attività svolta diligentemente come bene in sé a vantaggio del creditore, lasciando il risultato finale concreto (la modificazione della realtà esterna) escluso dal contenuto delle obbligazioni di comportamento⁴⁹⁰. Infatti, forse è ascrivibile alla volontà di non aderire a tale lettura il conservatorismo giurisprudenziale visto in precedenza, con il fine pratico di non rendere indeterminabile la responsabilità del lavoratore subordinato, congelando

⁴⁸⁹ Cfr. DE LORENZI, V., *Diligenza cit.*, p. 511

⁴⁹⁰ *Ibidem*.

tuttavia l'ordinamento in una situazione ormai anacronistica.

Proprio quale conseguenza diretta di tale possibile motivazione, pare utile ricordare, come visto *supra*⁴⁹¹, come il concetto di mansione sia nato per tutelare il lavoratore dal potere direttivo del datore di lavoro, per contenerne la pretesa. Una proposta che ci pare degna di considerazione e può essere in linea con la *ratio* dell'istituto, senza quindi incorrere nei rilievi espressi dalla Corte di Cassazione visti *supra*, § 1.2 e al contempo superando le perplessità riportate, può essere quella di distinguere tra *prestazioni governabili* e *prestazioni non governabili*. Tale prospettiva parimenti coglie la portata dell'innovazione organizzativa e quindi, risponde al fatto sociale che vuole essere il perno di questa riflessione giuridica.

Tale distinzione non guarda tanto al soggetto che esegue la prestazione, superando quindi i rilievi posti dalla Suprema Corte⁴⁹², bensì all'oggettiva possibilità di controllare l'attività svolta e garantirne l'esito in base allo stato attuale della scienza e della tecnica⁴⁹³. Più nel dettaglio, le prestazioni governabili sono quelle

*«per cui la scienza attuale consente di dire che il debitore sia in grado di eseguire la prestazione, senza quell'aleatorietà che impedisce di promettere il raggiungimento del risultato»*⁴⁹⁴.

A contrario, invece, le prestazioni non governabili sono quelle che non rientrano nella sfera di controllo del debitore, il quale sarà comunque adempiente qualora

*«abbia svolto l'attività diretta al raggiungimento degli obiettivi che il creditore desidera, anche se non li abbia raggiunti»*⁴⁹⁵.

⁴⁹¹ Cfr. Cap. I, § 4.2.

⁴⁹² Che, a onor del vero, non sono tanto diretti al soggetto quanto all'oggetto, alla tipologia contrattuale di riferimento, ma, pare quasi tautologica la specifica che parte del contratto di lavoro subordinato è il lavoratore subordinato, mentre parte del contratto d'opera è il lavoratore autonomo (oltre che, ad esempio, il piccolo imprenditore). Tuttavia, sebbene per interposta categoria di riferimento, è utile riferire considerare i rilievi come riferiti, appunto, al soggetto, sebbene indirettamente.

⁴⁹³ Cfr. SICCHIERO, G., *ibidem*, p.1417.

⁴⁹⁴ *Ibidem*, p. 1418.

⁴⁹⁵ *Ibidem*, p. 1416

A coadiuvare l'ipotesi alternativa, secondo la quale tale bipartizione possa trasporre nel diritto il concetto organizzativo, vi sono anche i profili di responsabilità conseguenti:

- per le prestazioni governabili la responsabilità per inadempimento prescinde dalla diligenza tenuta, essendo scusabili solo il caso fortuito o l'impossibilità sopravvenuta;
- per le prestazioni non governabili la valutazione della responsabilità si basa solo sul comportamento adeguato e non sui risultati raggiunti.

Forse, in base a questa breve ricostruzione, può non apparire significativa la differenza rispetto alla ripartizione tradizionale. La chiave di volta infatti risiede nel fatto che all'interno di una stessa professionalità, possono aversi parimenti sia obbligazioni governabili che non governabili, a seconda dell'oggetto effettivo della singola obbligazione, e quindi non l'attenzione non venga posta tanto al soggetto, quanto all'oggetto^{496 497}, addirittura a sue singole fasi. Tale specifica pare rendere ancor più calzante tale concetto nell'ambito del rapporto di lavoro, per sua natura e struttura.

Inoltre, il discrimine tra la governabilità della prestazione non è immobile, ma strettamente correlato al progresso scientifico e tecnologico, aspetto che risulterà particolarmente utile per quanto si vedrà *infra*, al Capitolo V. L'errore, che porta all'inadempimento, può essere ripartito secondo una *summa divisio*: da un lato l'*error scientiae*⁴⁹⁸, dovuto all'imperfezione e dei limiti attuali delle scienze, le quali appunto non possono garantire a priori delle prescrizioni da osservare per garantire il risultato; dall'altro l'errore tecnico, misurabile, nonché inteso come la violazione di un protocollo stabilito a priori oppure di una regola di misura⁴⁹⁹. Senza voler ricadere nell'inversione causale e quindi esser tacciati di ragionamenti circolari, tale

⁴⁹⁶ In questo senso *supra* si suggeriva di leggere i rilievi fatti dalla Corte di Cassazione al soggetto e non all'oggetto.

⁴⁹⁷ Cfr. SICCHIERO, G., *ibidem*, p.1421.

⁴⁹⁸ *Ibidem*, p. 1393.

⁴⁹⁹ Cfr. SICCHIERO, G., *ibidem*, p.141

criterio parrebbe particolarmente utile anche in sede applicativa, cioè quando oggi-giorno si discute circa l'esattezza dell'adempimento in riferimento alla diligenza tenuta del lavoratore, nonché alla valutazione delle sue prestazioni in termini di rendimento.

Tuttavia, in seno a tale proposta può esservi un possibile rischio di far rientrare dalla porta di servizio quell'eccesso di fede nella rigida definizione dei processi tanto cara alla corrente normativista e che si è via via cercato di superare anche nelle teorie organizzative. È pertanto doveroso non riproporre una chiave di lettura che riconduca nuovamente nell'*impasse* tayloristica, anche se spostando il *focus* dalle attività oggetto delle mansioni alle procedure da seguire, come hanno fatto teorie organizzative neo-tayloristiche, che hanno innovato e migliorato la proposta, ma mantenendone la *ratio* dirigista con un baricentro spostato completamente a favore della c.d. scatola – sempre quindi in una prospettiva strumentale alle risorse umane –, sacrificando l'individuo, quali ad esempio il *lean management*. Uno spunto utile in tal senso che vada quindi a riempire il concetto di governabilità senza ingessarlo può quindi essere il concetto, alle volte troppo fumoso, di diligenza. Tornando quindi a Mengoni, è possibile dare due usi a tale parola:

- in senso improprio, secondo il quale la diligenza coincide con la perizia, ossia l'esecuzione abile e l'osservanza delle regole tecniche, che, peraltro essendo improprio, non consentirebbe di superare la problematica evidenziata⁵⁰⁰;
- in senso proprio, consiste in cure, cautele, attenzione e sforzo. In questo senso, la diligenza serve come criterio per valutare se il debitore ha fatto il possibile per prevenire l'impossibilità sopravvenuta della prestazione⁵⁰¹. Che – guarda caso! – è proprio, *mutatis mutandis*, la definizione del contenuto della prestazione lavorativa secondo la prospettiva del ruolo adottata

⁵⁰⁰ Cfr. DE LORENZI, V., *Diligenza cit.*, p. 457

⁵⁰¹ *Ibidem*, pp. 456, 476-477. Simile è anche la definizione data da PANTANO, F., *Il rendimento cit.*, pp. 72-74, secondo cui la diligenza impone un obbligo di conservazione: il lavoratore deve mettere in atto i comportamenti necessari a non pregiudicare l'attività aziendale e a preservare la possibilità stessa di adempiere, tenendo conto del contesto produttivo mutevole in cui è inserito.

nella teoria dei sistemi sociotecnici⁵⁰².

In conclusione, proprio a tal proposito preme sottolineare come tale definizione non deve essere banalizzata, in quanto il cuore innovativo e fondamentale risiede nella locuzione di “aver fatto (tutto) il possibile”, pertanto di prestarsi ad un contenuto non predefinito e non predeterminato – forse nemmeno predeterminabile – a priori, e quindi di non essersi soffermati meramente all’obbedienza pedissequa a ordini o all’osservanza rigida di procedure standardizzate.

4. (segue)...e in quella dei contratti

Giunti quasi al termine del discorso, avendo a disposizione tutta la strumentazione necessaria messa a disposizione dalla teoria organizzativa, dalla contrattazione collettiva, degli sviluppi del diritto del lavoro e dai nuovi *trend* del diritto civile, il tempo sembra maturo per riprendere e terminare il discorso circa l’oggetto contrattuale e pertanto si cercherà di sviluppare una chiosa finale sul tema trattato solo superficialmente.

Uno dei possibili oggetti del contratto di lavoro subordinato che pare essere decisamente in linea con quanto sino ad ora visto: quello di professionalità. Essa è stata infatti esaminata *supra* sia in termini di oggetto contrattuale, che di oggetto d’interesse da parte di ordinamento comunitario e contrattazione collettiva. La professionalità, *a fortiori*, è anche una delle principali componenti principale del ruolo. In dottrina si è evidenziato come, considerando la professionalità come oggetto del contratto, essa non rappresenti solo un’esplicazione della personalità del lavoratore, ma costituisca l’espressione più evidente dell’interesse organizzativo tipico del datore di lavoro⁵⁰³. Essa, infatti, può essere anche elevata a parametro limite e misurativo del potere di scelta del datore di lavoro⁵⁰⁴, anche quale meta parametro di bilanciamento degli interessi in gioco⁵⁰⁵.

⁵⁰² Cfr. *supra*, Cap. II, § 3.3.

⁵⁰³ RICCIO, A., *La professionalità come limite al potere di scelta del datore di lavoro*, Professionalità Studi, 1/II 2018, p. 59.

⁵⁰⁴ *Ibidem*, p. 60.

⁵⁰⁵ *Ibidem*, pp. 61-62.

Ora, tale concetto rientra in gioco, poiché, come condivisibilmente evidenziato in dottrina, le stesse relazioni industriali vi hanno dato nuova linfa, spostando il *focus* da fenomeno imposto alla persona con la mansione assegnatale a una relazione tra la stessa e l'ambiente produttivo⁵⁰⁶

Tuttavia, per quanto se ne possa discutere, sembra impossibile pervenire a una definizione univoca e universalmente valida di professionalità⁵⁰⁷, soprattutto se in un contesto interdisciplinare. E qui si incontrano innanzitutto i primi problemi legati all'approccio, nel senso che il concetto risulta innanzitutto di difficile delineazione e quindi il rischio è di rendere indeterminato o anche indeterminabile l'oggetto contrattuale.

Quanto all'ambito giuridico, essa è stata definita come la capacità di svolgere la propria attività con competenza ed efficienza⁵⁰⁸, vista anche come diritto di cittadinanza e strettamente legata al diritto alla formazione continua e alla persona stessa del lavoratore⁵⁰⁹.

Da una prospettiva sociologica essa può essere qualificata come un processo circolare tra prassi di trasformazione ed effetti sulla realtà, tipica del professionista riflessivo⁵¹⁰. Secondo la prospettiva della psicologia del lavoro, invece, tradizionalmente la professionalità era una ripetizione e padronanza di protocolli e *routine* da applicare a problemi chiari e definiti⁵¹¹, mentre modernamente è intesa quale capa-

⁵⁰⁶ Così in MATTEI, A., *Le categorie cit.*, p. 206, citando a sua volta un pensiero di Luciano Pero. Sempre lo stesso Autore, a tal proposito, parla di "ritorno" alla professionalità (cfr. p. 211). Nello stesso senso anche RICCIO, A., *Il potere di scelta del datore di lavoro*, Roma, Aracne editrice, 2018, p. 171: rimanendo anche al solo contesto giuridico, è da osservare come l'analisi giurisprudenziale ingloba elementi oggettivi, attitudini, capacità di gruppo e propensione all'aggiornamento, sconfiggendo quindi inevitabilmente nel merito (p. 172).

⁵⁰⁷ RICCIO, A., *La professionalità. cit.*, p. 62.

⁵⁰⁸ LOY, G., *Professionalità e rapporto di lavoro*, in NAPOLI, M. (a cura di), *La professionalità*, Milano, Vita & Pensiero, 2004, p. 5.

⁵⁰⁹ *Ibidem*, p. 17.

⁵¹⁰ PROVASI, G., *Professionalità e società della conoscenza*, in NAPOLI, M. (a cura di), *Le professionalità*, Milano, Vita & Pensiero, 2004, p. 56.

⁵¹¹ KANEKLIN, C., *Il punto di vista psicologico sulla professionalità*, in NAPOLI, M. (a cura di),

cià di produzione di conoscenza situata⁵¹²: considerazione fondamentale è che questa seconda professionalità entra in gioco quando si affrontano problemi ambigui e si erogano servizi intangibili, richiedendo un'elevata flessibilità e capacità di adattamento alle sfide non standardizzabili⁵¹³

In ambito economico-gestionale invece si parla di professionalità per intendere l'impegno e l'idoneità a soddisfare le oggettive aspettative del cliente-fruitor della prestazione⁵¹⁴.

Infine, in ambito economico-politico, la professionalità è strettamente legata al capitale umano: può essere specifico (con una capacità professionale sfruttabile solo all'interno della singola impresa) o generale (trasferibile e spendibile all'esterno)⁵¹⁵

Da un punto di vista strutturale, infine, è stata innanzitutto definita come composta da sapere, saper fare e saper essere, rappresentando un'espressione della personalità del lavoratore esplicitante le sue attitudini professionali⁵¹⁶. Un'altra definizione l'ha ritenuta come una qualità composta da capacità oggettiva di tipo tecnico di svolgere l'attività contenuta, nonché soggettiva di interagire con le altre persone⁵¹⁷.

Facendo dunque seguito a quanto visto *supra*, Cap. I, § 6, al di là dei profili letterali a sostegno della tesi che vuole individuare la professionalità quale oggetto del contratto di lavoro subordinato⁵¹⁸, i sostenitori di tale tesi fanno leva sui seguenti

Le professionalità, Milano, Vita & Pensiero, 2004, p. 69.

⁵¹² *Ibidem*, p. 70.

⁵¹³ *Ibidem*, pp. 70-71.

⁵¹⁴ FUSCONI, A., *La professionalità nelle discipline economico-gestionali*, in NAPOLI, M. (a cura di), *Le professionalità*, Milano, Vita & Pensiero, 2004, p. 78.

⁵¹⁵ Dell'Aringa, C., *Professionalità e approccio economico*, in NAPOLI, M. (a cura di), *Le professionalità*, Milano, Vita & Pensiero, 2004, p. 93.

⁵¹⁶ NAPOLI, M., *Prefazione. Un incontro a più voci sulla professionalità*, in NAPOLI, M. (a cura di), *Le professionalità*, Milano, Vita & Pensiero, 2004, p. VII-VIII. Vale la pena sottolineare come sia anch'esso, come si vedrà *infra*, un approccio di carattere individuale.

⁵¹⁷ MATTEI, A., *ult. op. cit.*, p. 223.

⁵¹⁸ Cfr. ALESSI, C., *Professionalità e contratto di lavoro cit.*, p. 54.

profili:

- non vi sia lavoro senza professionalità⁵¹⁹;
- il lavoratore non avrebbe quale unico scopo il “liberarsi tramite l’adempimento” per ottenere la retribuzione, bensì, anche a effettuare effettivamente la prestazione lavorativa⁵²⁰, anche alla luce della lettura giurisprudenziale ante *Jobs Act* data allo *ius variandi*⁵²¹. Pertanto, dovrebbe ritenersi superata quella dottrina classica che ricostruiva l’oggetto del contratto di lavoro come un semplice e generico fare personale, slegandolo dall’identità e dalle competenze qualitative dell’individuo⁵²²;
- nei c.d. contratti a causa mista l’oggetto negoziale non si limita allo scambio tra prestazione lavorativa e retribuzione, ma integra strutturalmente la formazione e l’acquisizione della professionalità come finalità peculiare del rapporto⁵²³

Adottando tale prospettiva, il contratto di lavoro non si limiterebbe più a regolare il tanto contestato uno scambio tra tempo e retribuzione, ma – come visto – assumerebbe il ruolo di criterio di coordinamento e sintesi tra l’interesse organizzativo dell’impresa e l’interesse del lavoratore allo sviluppo razionale delle proprie capacità professionali⁵²⁴, mentre le mansioni rappresenterebbero semplicemente una sintesi descrittiva della professionalità⁵²⁵, definenti il perimetro del debito del lavoratore, in un’ottica, quindi, di *professionalità definita dal contratto individuale di lavoro*⁵²⁶. Inoltre, è anche stato osservato come la professionalità del lavoratore abbia quale conseguenza la costituzione di un limite e parametro per le decisioni im-

⁵¹⁹ *Ibidem*, p. 54.

⁵²⁰ *Ibidem*, p. 8.

⁵²¹ *Ibidem*, p. 78.

⁵²² *Ibidem*, p. 99.

⁵²³ *Ibidem*, pp. 51 e 90.

⁵²⁴ *Ibidem*, p. 80.

⁵²⁵ *Ibidem*, p. 84.

⁵²⁶ Ci si permette di enfatizzare questo passaggio: si tornerà a stretto giro sul punto con una differente prospettiva.

prenditoriali⁵²⁷.

Se la proposta sembra suggestiva, a parere di chi scrive, o si accetta di stiracchiare il concetto stesso di professionalità⁵²⁸, oppure non sembra di una dilatazione tale da poter coprire a pieno lo spazio dell'oggetto del contratto di lavoro subordinato. Pertanto, per quanto si reputi suggestiva tale possibilità, si ritiene non colga del tutto il fenomeno dell'oggetto del contratto di lavoro subordinato, ma sicuramente ne rappresenti una larga parte, essendo in ogni caso utile e in linea il concetto di *governabilità* delle obbligazioni visto al precedente paragrafo. A tal proposito, non sono ovviamente mancate osservazioni alla tesi, come quella secondo cui la professionalità abbia rilievo esclusivamente nella fase precontrattuale, perdendolo poi una volta cristallizzate le mansioni contrattuali⁵²⁹

A ben vedere, forse, si può azzardare una differente conclusione. Ritorna a tal fine in gioco il concetto di ruolo⁵³⁰: esso, infatti, è stato definito quale declinazione del concetto di *professionalità in chiave contrattuale-collettiva*, che diverrebbe dunque una professionalità sì presupposta per la prestazione lavorativa, ma nei termini qualificati e definiti proprio dalle parti sociali⁵³¹ e dunque non meramente soggettivi del lavoratore⁵³². Questo in quanto la mansione, che è chiaramente un *cosa fare*,

⁵²⁷ RICCIO, A., *Il potere cit.*, p. 157.

⁵²⁸ Attribuendo allo stesso quindi componenti quali le conoscenze, le competenze, le capacità e le responsabilità. Condivisibilmente, si è scritto di come la professionalità costituisca più propriamente un presupposto della prestazione lavorativa: cfr. LOY, G., *Professionalità cit.*, p. 7.

⁵²⁹ GRAMANO, E., *ult. op. cit.*, p. 225, citando nuovamente Gianni Loy.

⁵³⁰ Cfr. MATTEI, A., *ult. op. cit.*, pp. 207-208, che si riconetterebbe al concetto di cooperazione, visto *supra*, Cap. II, § 4.1.

⁵³¹ Non si tratterebbe infatti astrattamente di definire la professionalità, ma di identificarla tramite strumenti organizzativi: *ibidem*, p. 213. Sempre in tal senso anche RICCIO, A., *ult. op. cit.*, pp. 159-160: tale principio si palesa anche tramite la regola dell'equivalenza professionale di cui all'art. 2103 c.c., che attribuisce un ruolo chiave alla contrattazione collettiva nell'individuare le declaratorie e i requisiti delle mansioni. Inoltre, solo grazie all'abbandono dei ristretti limiti contrattualistici individuali e adottando una prospettiva collettivo-relazionale potrà regolamentare efficacemente il potere datoriale (p. 174).

⁵³² Nel medesimo senso GRAMANO, E., *ult. op. cit.*, p. 227, la quale la intende come professionalità *classificata*: oggettivizzata, interpretata e tradotta dalla contrattazione collettiva. In senso so-

verrebbe affiancata da una messa a disposizione di conoscenze e competenze, nonché caratteristiche professionali del lavoratore, quindi un *come fare*. Siffatta lettura, peraltro, avrebbe anche il merito di introdurre nuovamente il tema, con una solida motivazione, di diritto allo sviluppo professionale per il lavoratore, proprio grazie al contenuto dato al concetto dalla contrattazione collettiva⁵³³.

In precedenza, si è scritto di come la dottrina si sia abbastanza disinteressata a tale fenomeno, nel senso che ha preso atto della sua esistenza, ma in modo per lo più poco critico e senza aver indagato circa la possibilità ed il significato del suo inserimento nell'ordinamento. Questo, comunque, in linea tendenziale. Infatti, trattasi di posizione isolata, ma degna di nota, quella di Carabelli⁵³⁴.

In tale ricostruzione, non si aderisce a proposte che pongono a carico del lavoratore il risultato *complessivo* dell'organizzazione, rimanendo nell'alveo di quelle concezioni secondo cui l'oggetto dell'obbligazione gravante sul lavoratore consista in un *facere*, e, più precisamente, nell'attività lavorativa di cui è debitore il prestatore di lavoro. In altri termini, l'adempimento non avverrebbe secondo una generica cooperazione, bensì con costante apporto di utilità qualitativamente corrispondente allo svolgimento di quell'attività⁵³⁵. Come si è già avuto modo di vedere, il contenuto di questa prestazione è stato sempre individuato nelle mansioni⁵³⁶.

stanzialmente simile, perlomeno quanto all'ambito organizzativo, si registra anche PANTANO, F., *Il rendimento cit.*, p. 56, in cui l'Autore definisce la professionalità come l'attitudine soggettiva del lavoratore ad adattarsi al progetto organizzativo del datore, che muta nel tempo.

⁵³³ MATTEI, A., *ult. op. cit.*, p. 210. Tale diritto era stato invece negato dalla giurisprudenza post Statuto: *ibidem*, p. 216. Sul punto, GRAMANO, E., *ult. op. cit.*, p. 222, sottolinea come, sebbene la tutela della professionalità sia stata espunta dal nuovo art. 2103 c.c., questo non significhi che non sia più un bene giuridicamente tutelato, non costituendo più semplicemente un limite implicito allo *ius variandi*. Su come la professionalità diventi anche uno strumento di realizzazione della personalità, cfr. anche RICCIO, A., *ult. op. cit.*, pp. 162-163.

⁵³⁴ CARABELLI, U., *Organizzazione del lavoro e professionalità: una riflessione su contratto di lavoro e post-taylorismo*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT – 5/2003, ora in Biblioteca '20 Maggio', 1/2003, pp 32 e ss..

⁵³⁵ *Ibidem*, p. 47.

⁵³⁶ *Ibidem*, p. 59.

Tuttavia, i nuovi modelli organizzativi post-tayloristici e post-fordisti, caratterizzati da flessibilità e centralità della conoscenza, hanno messo in crisi la rigida divisione gerarchica del lavoro e quindi anche la centralità delle *sole* mansioni⁵³⁷. Pertanto, in questo contesto organizzativo, il referente concettuale per determinare l'oggetto della prestazione si è spostato, perlomeno in via fattuale, dalla tradizionale mansione alla nozione di posizione o ruolo⁵³⁸.

Da un profilo strettamente giuridico, vale la pena notare come la progressiva perdita di rilievo delle mansioni a favore del ruolo, unita alla consistente dilatazione ad opera della contrattazione collettiva del criterio di equivalenza – *n.d.r.* ancor di più oggi a seguito della riforma del 2015 – solleva il serio rischio che l'oggetto dell'obbligazione lavorativa risulti non determinato o non determinabile, come invece richiesto dall'art. 1346 c.c.⁵³⁹. A tal fine, parrebbe opportuno che l'oggetto dell'obbligazione rimanesse definito dalle mansioni contrattuali o modificate successivamente, da intendersi quali i compiti inerenti alla relativa posizione professionale, o al ruolo assegnato e ricoperto nell'ambito della specifica organizzazione⁵⁴⁰. In questo modo, il ruolo non prenderebbe il posto della mansione, ma ne aggiornerebbe il contenuto in maniera flessibile.

Terminata la ricostruzione dell'innovativa (ancor oggi, dopo oltre 20 anni) e interessante proposta dell'Autore, si ritiene sia possibile spingersi anche leggermente oltre. Infatti, se si concorda quanto alle premesse circa la natura della portata del contenuto degli obblighi del lavoratore, nonché circa l'oggetto dell'obbligazione lavorativa stessa – e cioè le mansioni –, possiamo provare a sviluppare ulteriormente la tematica. In tal senso, ci si vorrebbe discostare nei termini in cui il ruolo è stato collocato sullo stesso piano della mansione: tuttavia si ritiene più opportuno leggere che la mansione stia all'obbligazione come il ruolo stia al contratto. Infatti, ciò avverrebbe arrivando a ravvisare quale oggetto del contratto di lavoro subordinato l'intero ruolo assegnato al lavoratore, che risulterebbe peraltro delimitato – e

⁵³⁷ *Ibidem*, pp. 74 e 78.

⁵³⁸ *Ibidem*, pp. 76 e 81.

⁵³⁹ *Ibidem*, p. 85.

⁵⁴⁰ *Ibidem*, p. 89.

quindi non indeterminato⁵⁴¹ – proprio alla luce del fatto che il ruolo si compone di una serie di obbligazioni, un fascio di esse, la cui principale è quella di prestare l’attività lavorativa, che a sua volta avrebbe ad oggetto sì le mansioni, ma *tutte* quelle riferibili al ruolo stesso e la loro delimitazione avverrebbe proprio considerando quali sono quelle governabili in virtù della posizione assegnata al lavoratore. Pertanto, non una definizione operata in positivo, definendo dettagliatamente le singole mansioni assegnate al lavoratore⁵⁴², bensì con una definizione in negativo, dettata con l’unico limite esterno dato dalla collocazione del ruolo stesso, che ne definirebbe l’ampiezza: un contenuto forse non determinato, ma, si ritiene fiduciosi, sicuramente determinabile.

⁵⁴¹ A tal proposito, oggi, è anche da prendere atto di come invece la dottrina successiva, abbia invece individuato come la contrattazione collettiva del settore metalmeccanico industriale abbia individuato proprio nel ruolo un nuovo margine allo *ius variandi* e quindi sia stato letto proprio come “contenitore” delle possibili mansioni equivalenti possibili e, pertanto, sia visto in una linea diametralmente opposta a quella dell’indeterminatezza., da intendersi quali i compiti inerenti alla relativa posizione professionale: cfr. *supra*, Cap. III, §§ 3 e 3.1.

⁵⁴² Come visto nei mansionari *supra*, Cap. II, § 4.

V. FUTURA: LA PROSPETTIVA TECNOLOGICA E QUELLA UMANA

1. Le sfide dell'ordinamento contemporaneo

Il percorso argomentativo di quest'opera potrebbe, ed anzi è, giunto al termine con le conclusioni viste nel capitolo precedente. Tuttavia, non esaurisce di certo gli argomenti in quest'alveo. Pare infatti opportuno, quasi a mo' di postfazione, provare a spingersi a guardare oltre, verso le possibili sfide che il futuro riserva all'ordinamento.

Abbiamo visto *supra*, Cap. II, § 1, come una domanda centrale fosse se la flessibilità strutturale fosse dovuta all'assenza di capacità dell'ordinamento di realizzare una flessibilità funzionale, richiesta dai nuovi modelli organizzativi.

A tal proposito, quale concetto idoneo a descrivere la generazione dell'attività lavorativa, c'è quello di c.d. lavoro avido, già visto *supra*, Cap. III, § 3. I due, seppur di estrazioni differenti⁵⁴³, hanno in comune la direzione: atta, nel primo caso, a far fronte a tali necessità, mentre nel secondo caso a superare i profili di criticità che lo caratterizzano. Tale direzione, appunto, può vedere il ruolo come punto di arrivo.

Ma con questo non s'è aggiunto nulla di nuovo, è semplicemente una sintesi che raccorda di due ambiti. Quel che può risultare davvero ricco di significato, sia teorico che pratico, è come vi si possa aggiungere un terzo ambito in cui il ruolo può esplicare i suoi effetti. Più precisamente, disponendo sull'uso dell'intelligenza arti-

⁵⁴³ La flessibilità funzionale proviene dall'ambito organizzativo, il lavoro povero da quello economico-politico.

ficiale l'art. 11 della legge 23 settembre 2025, n. 132 "Disposizioni e deleghe al Governo in materia di intelligenza artificiale", prova ad inserire un elemento teleologico in tale strumento: la finalità del suo impiego dev'essere, *ex multis*, quella di migliorare le condizioni di lavoro, migliorare l'integrità psicofisica dei lavoratori e accrescere la qualità della prestazione lavorativa, nonché aumentare la produttività. Insomma, il legislatore la intenderebbe proprio come un mezzo per prendere le distanze dal lavoro avido⁵⁴⁴. Quindi pare legittimo chiedersi come in generale la tecnologia e nel dettaglio l'avvento delle tecnologie abilitanti Industria 4.0 e 5.0 – argomento che è stato ricorrente nel corpo centrale del discorso, in particolare al Cap. III – possano aver influito sul contenuto dell'attività lavorativa e su come la regolamentazione giuridica si sia sviluppata. Chiaramente vi sono molteplici campi d'impiego e profili d'attenzione, in particolare circa l'uso dell'intelligenza artificiale nelle tematiche lavorative: politiche attive del lavoro, ricerca e selezione, valutazione della *performance*, parità e discriminazioni, ecc. ecc.⁵⁴⁵. Nelle righe che seguiranno, però, ci limiteremo a prendere in esame quanto in stretta connessione con la prestazione lavorativa e i suoi vari corollari, quali la professionalità, le mansioni, ecc..

Un primo profilo d'interesse può prendere le mosse dalla semplice constatazione che più i compiti risultano meccanici, parcellizzati e ripetitivi – secondo la più classica concezione taylorista delle mansioni⁵⁴⁶ – e più, nel contesto attuale, si può elevare lo spettro della disoccupazione tecnologica. In direzione opposta, quale contromisura, un ruolo primario lo riveste sicuramente la formazione⁵⁴⁷. Il passo è breve per giungere alla riflessione su come politiche di *reskilling* o *upskilling* possano accompagnare le persone a meglio inserirsi nel contesto lavorativo mutato dall'innovazione tecnologica.

⁵⁴⁴ Sul punto cfr. TAMBURRO, L., *Il mercato del lavoro cit.*, pp. 791-792.

⁵⁴⁵ Per un'ampia disamina delle tematiche possibili, si rinvia a ZOPPOLI, L., *Il diritto del lavoro dopo l'avvento dell'intelligenza artificiale: aggiornamento o stravolgimento? Qualche (utile) appunto*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT – 489/2024, pp. 7-10.

⁵⁴⁶ Ci si permette di rinviare *supra*, Cap. II, § 2.

⁵⁴⁷ *Ibidem*, pp. 792 e 795.

Tornando al discorso iniziato in epigrafe, e per concludere queste righe introduttive, tale profilo si lega facilmente con un'obbligata rilettura delle mansioni così come tradizionalmente concepite: è opportuno cogliere l'occasione dell'innovazione tecnologica e le sfide che comporta per ripensare profondamente il lavoro, consentendo la nascita di “buoni” posti di lavoro, a discapito dei “lavori avidi”⁵⁴⁸. E riflettere criticamente sui temi sin qui visti, in una chiave di futuri possibili, ma anche probabili, è senz'altro un profilo centrale.

2. L'incessante rapporto tra tecnologia e individuo: dall'impatto di Industria 4.0 sulle mansioni...

Per poter concretamente saggiare quali saranno le sfide per l'ordinamento giuridico derivanti dall'innovazione tecnologica, come da prassi seguita, prima è doveroso indagare circa la sostanza del cambiamento organizzativo che può verificarsi grazie oppure a causa dell'innovazione stessa.

Tale contesto delinea lo scenario della c.d. fabbrica intelligente e integrata, caratterizzato da un utilizzo degli algoritmi e della *workforce analytics* al fine di computare e profilare i dati dei lavoratori per una gestione *just-in-time* della risorsa umana⁵⁴⁹ e innestato all'interno di un modello basato sulla costante comunicazione e interazione collaborativa *machine-to-human*⁵⁵⁰.

In letteratura organizzativa è stato evidenziato come, nell'ambito dei modelli organizzativi tradizionali, il lavoro venga analizzato a livello micro: l'ingegneria dei processi tende a semplificare e frammentare le mansioni complesse in compiti elementari, facendole divenire gestibili, riducendo al minimo le competenze necessarie per l'esecuzione del singolo compito⁵⁵¹. Il ritorno a tale impostazione è invero

⁵⁴⁸ *Ibidem*, p. 796.

⁵⁴⁹ ZAPPALÀ, L., *Informatizzazione dei processi decisionali e diritto del lavoro: algoritmi, poteri datoriali e responsabilità del prestatore nell'era dell'intelligenza artificiale*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT – 446/2021, ora in Biblioteca '20 Maggio', 2/2021, p. 100.

⁵⁵⁰ *Ibidem*, p. 115.

⁵⁵¹ CALLARI, T. C., CURZI, Y., LOHSE, N., *Realising human-robot collaboration in manufacturing? A journey towards industry 5.0 amid organisational paradoxical tensions*, Technological Forecasting and Social Change, n. 219/2025, p. 12.

funzionale alla logica di sostituzione delle mansioni per assegnarle ai *robot* collaborativi, i c.d. *cobot*⁵⁵²: questo fa sì che le macchine subentrino all'uomo per svolgere compiti noti, ripetitivi, logoranti o pericolosi, i cosiddetti lavori *dull, dirty, and dangerous*⁵⁵³. Gioco forza, il lavoratore, pertanto, viene visto ancora una volta in funzione della mansione meccanica e l'obiettivo primario è l'ottimizzazione tecnica e l'efficienza⁵⁵⁴.

Tale cambiamento tecnologico, com'è facilmente ipotizzabile, trasformerà profondamente l'organizzazione e gli ambienti di lavoro, rendendo necessaria una chiara definizione delle nuove competenze richieste ai lavoratori⁵⁵⁵, identificate in 64 competenze chiave, sia di tipo trasversale che tecnico⁵⁵⁶. A tal proposito si è anche detto di come non si assista, quindi, ad una fine del lavoro, ma a una polarizzazione e a dinamiche di trasformazione che richiedono nuove figure professionali capaci di governare la tecnologia⁵⁵⁷: la tecnologia non sostituirà l'uomo, ma lo affiancherà in una logica di complementarietà⁵⁵⁸.

Ciò nonostante, nonostante il nobile intento del paradigma, si può rinvenire anche un *side effect* proprio legato al mutamento delle competenze richieste: l'introduzione di nuove tecnologie può essere foriera di una accentuata dequalificazione delle mansioni (*deskilling*), se i ruoli non vengono progettati adeguatamente⁵⁵⁹. A tal proposito, se l'automazione potrebbe ridefinire le posizioni organizzative, assegnando agli esseri umani compiti di mera supervisione passiva o di assistenza alla macchina; essi sono però ruoli che differiscono enormemente in termini di autono-

⁵⁵² *Ibidem*, p. 10.

⁵⁵³ *Ibidem*, p. 12.

⁵⁵⁴ *Ibidem*, p. 10.

⁵⁵⁵ PRIFTI L., KNIGGE M., KIENEGGER H., KRCMAR H., *Un modello di competenze per i lavoratori di Industria 4.0*, Professionalità Studi. 1/ 2017, pp. 70-71.

⁵⁵⁶ *Ibidem*, pp. 79-81.

⁵⁵⁷ SEGHEZZI, F., *Lavoro e competenze nel paradigma di Industria 4.0: inquadramento teorico e prime risultanze empiriche*, Professionalità Studi. 1/ 2017, pp. 43-44.

⁵⁵⁸ *Ibidem*, pp. 48-50.

⁵⁵⁹ CALLARI, T. C., CURZI, Y., LOHSE, N., *Realising human-robot cit.*, p. 2.

mia e valore⁵⁶⁰. Si può quindi ricorrere al paradosso organizzativo tra automazione e potenziamento (*augmentation*): l'automazione pura implica la mera sostituzione dell'intervento umano nelle mansioni, l'*augmentation* si verifica quando la tecnologia supporta le attività dei lavoratori, aumentandone l'autonomia e innalzando la qualità del loro lavoro⁵⁶¹. Empiricamente si è riscontrato come la ricerca dell'efficienza tecnica non tenda all'eliminazione del ruolo umano, ma richieda un suo maggiore coinvolgimento e potenziamento⁵⁶²; questa conquista, tuttavia, si avrà solo con la transizione a Industria 5.0⁵⁶³.

Venendo ora ai profili giuridici, Industria 4.0 è stato molto attenzionato dal legislatore, ma non solo nei ben noti ambiti delle agevolazioni alle imprese per innovarsi. È stato infatti notare come già lo stesso novellato art. 2103 c.c. sia stato concepito principalmente come una leva del *management* per affrontare le sfide dell'Industria 4.0 a scapito dello sviluppo virtuoso del lavoratore⁵⁶⁴.

Sono stati all'uopo condotti degli studi settoriali valutando, tra le altre cose, l'impatto sugli inquadramenti professionali. Infatti, in dottrina si è rilevato come i tradizionali criteri di inquadramento e retribuzione, come l'anzianità di servizio o la semplice misurazione del rendimento, vengano completamente travolti dall'innovazione tecnologica⁵⁶⁵.

Con riferimento alla logistica è stato osservato come Industria 4.0 imponga un nuovo ruolo per la contrattazione collettiva⁵⁶⁶, andando a integrare persone e processi aziendali attraverso l'uso consapevole dei dati⁵⁶⁷. Per quanto qui rilevante, si

⁵⁶⁰ *Ibidem*, p. 2.

⁵⁶¹ *Ibidem*, p. 5.

⁵⁶² *Ibidem*, p. 14.

⁵⁶³ Pertanto, si rinvia al paragrafo successivo.

⁵⁶⁴ In tal senso: FALSONE, M., *La professionalità e la modifica delle mansioni: rischi e opportunità dopo il Jobs Act*, Professionalità Studi, 1/II 2018, p. 33.

⁵⁶⁵ CORAZZA, L., *Industria 4.0: lavoro e non lavoro di fronte alla quarta rivoluzione industriale*, Economia & Lavoro, 2/51, pp. 19-20.

⁵⁶⁶ FAIOLI M., FANTONI G., MANCINI M., *Lavoro e organizzazione della logistica 4.0*, Working Papers Fondazione G. Brondolini, n. 14, p. 7.

⁵⁶⁷ *Ibidem*, p. 8.

renderebbe necessario un rinnovamento delle competenze dei lavoratori per evitare l'obsolescenza rapida generata da queste tecnologie⁵⁶⁸: sul punto si tornerà *infra*, § 5.3. In ogni caso, le parti sociali non sono rimaste inermi: gli obiettivi che si è prefissata ad esempio la FILT CGIL includono, tra le altre cose, proprio l'individuazione delle nuove figure professionali⁵⁶⁹.

Come si potrà immaginare, anche nel terziario e nel turismo l'indagine ha condotto a risultati simili: è stato evidenziato come le macchine abbiano inciso sulle dinamiche giuslavoristiche, rendendo urgente un rinnovamento della contrattazione collettiva per regolare vecchi concetti ormai stravolti, quali, tra gli altri, proprio i sistemi inquadramento⁵⁷⁰. Infatti, uno dei 4 elementi critici rilevati dallo studio, è proprio come i sistemi di classificazione del personale siano vetusti e inadatti alla polivalenza richiesta dai nuovi sistemi tecnologici⁵⁷¹, disallineati rispetto alle vere competenze richieste⁵⁷²: proprio il contratto collettivo, in particolare quello di secondo livello, è ritenuto lo strumento idoneo per colmare tali lacune, auspicando di proseguire la strada già iniziata nella metalmeccanica industriale con un diritto individuale all'alfabetizzazione, anche per il tramite del ricorso ai fondi interprofessionali⁵⁷³.

3. ...sino a quelle di Industria 5.0

Come visto *supra*, Cap. III, § 1.2, Industria 5.0 può essere definita come un'evoluzione del paradigma industriale, proposta in particolare dalla Commissione Euro-

⁵⁶⁸ *Ibidem*, pp. 9-10. Le tecnologie in questione possono essere: gru automatizzate e veicoli a guida automatica (sistemi portuali) (p. 17-21); nuove Unità di Carico aeree (ULD), robot collaborativi (aeroporti) (p. 29-33); reti Hub & Spoke, software gestionali WMS (*Warehouse Management System*) (hub logistici) (p. 36-41); IoT, tag RFID e sensori (catena del freddo) (p. 47-54); più in generale esoscheletri robotici, robot mobili (come Jobot) e tag RFID (p. 59-67).

⁵⁶⁹ *Ibidem*, p. 12.

⁵⁷⁰ FAIOLI, M., *Terziario, lavoro e organizzazione 4.0*, Working Papers Fondazione G. Brondolini, n. 20, p. 5.

⁵⁷¹ *Ibidem*, pp. 14-15.

⁵⁷² *Ibidem*, pp. 57 e 74.

⁵⁷³ *Ibidem*, pp. 16-17.

pea, che mira a superare i limiti dell'Industria 4.0 promuovendo la centralità umana e i bisogni della società⁵⁷⁴: le tecnologie abilitanti non operano una mera sostituzione della manodopera, ma costituiscono un'opportunità di trasformazione inclusiva per creare ambienti di lavoro sicuri, etici ed efficienti⁵⁷⁵. Il paradigma dell'Industria 5.0 segna inoltre il passaggio definitivo dal concetto di mansione esecutiva a quello di ruolo strategico integrato⁵⁷⁶ seguendo tre direttrici:

- riqualificazione (c.d. *upskilling*) – ai lavoratori è necessario svolgere nuove mansioni⁵⁷⁷ ed eventualmente acquisire nuove competenze per poter gestire i sistemi robotici in tempo reale⁵⁷⁸;
- innalzamento delle competenze (c.d. *reskilling*) – il ruolo non è limitato alla sola esecuzione fisica o risoluzione tecnica, ma è richiesto pensiero critico, capacità di *problem solving*, nonché una conoscenza a tuttotondo dell'intero sistema produttivo per anticipare i cambiamenti⁵⁷⁹;
- il lavoratore come orchestratore strategico – i lavoratori potranno quindi vedersi assegnato un nuovo ruolo superiore, grazie all'automazione che funge da amplificatore del loro ruolo, trasformandoli in veri e propri “orchestratori strategici” del processo lavorativo⁵⁸⁰.

Una dei corollari organizzativi forse più importanti di Industria 5.0, è la reintroduzione dell'artigianalità (*craftsmanship*), tipica delle economie preindustriali,

⁵⁷⁴ MARTINI, B., BELLISARIO, D., COLETTI, P., *Intelligenza artificiale human centered e sostenibile nell'Industria 5.0: sfide e prospettive*, TESI paper, 16/2024, p. 8.

⁵⁷⁵ *Ibidem*, p. 9.

⁵⁷⁶ CALLARI, T. C., CURZI, Y., LOHSE, N., *ult. op. cit.*, p. 15.

⁵⁷⁷ Ad esempio, agli addetti alla produzione potrà essere richiesto un maggiore utilizzo di dati e conoscenze, come sistemi *blockchain*, *IoT*, *deep learning*, *knowledge reasoning* e tecnologie di visualizzazione (*dashboard*), nonché assistiti da tecnologie come la realtà aumentata (AR), indossando dispositivi che forniscono istruzioni di montaggio e specifiche tecniche sovrapposte in tempo reale ai pezzi in lavorazione: cfr. MARTINI, B., BELLISARIO, D., COLETTI, P., *Intelligenza artificiale cit.*, p. 12.

⁵⁷⁸ CALLARI, T. C., CURZI, Y., LOHSE, N., *ult. op. cit.*, p. 10-11.

⁵⁷⁹ *Ibidem*, p. 11.

⁵⁸⁰ *Ibidem*, p. 11.

all'interno dei sistemi manifatturieri avanzati⁵⁸¹, estremamente rilevante per il nostro discorso: possiamo infatti vederla anche come l'organizzazione lavorative diametralmente opposta a quella taylorista, che infatti era nata proprio per superare la prima. Essa si basa sull'applicazione di competenze specializzate, giudizio e cura in lavorazioni di alta qualità in cui la flessibilità umana è irrinunciabile e non può essere replicata da un robot⁵⁸².

4. Quale lavoro dignitoso ci aspetta?

Preme sottolineare come per realizzare la transizione descritta in particolare ai §§ 3 e 4, cioè dalle mansioni parcellizzate a ruoli ibridi avanzati, non basta limitarsi a inserire i robot nei processi esistenti, ma occorre riprogettare i processi lavorativi allontanandosi dai principi tayloristici⁵⁸³. E fin qui, sembra una prospettiva assolutamente eutopica. Ma così non necessariamente sarà.

Infatti, si può osservare come si corra un concreto rischio di “stratificazione del lavoro”, in cui i benefici dell'automazione creano disuguaglianze lasciando le mansioni a basso valore aggiunto ai lavoratori più vulnerabili⁵⁸⁴. Ecco come, in un nuovo contesto organizzativo mutato ancora una volta, si renda essenziale una *governance* etica per garantire un lavoro significativo (*meaningful work*), permettendo ai lavoratori di assumere ruoli che offrano senso di appartenenza, autonomia e scopo psicologico, elevando così la dignità del lavoro stesso⁵⁸⁵. Il tutto non potrà che tradursi in una nuova sfida per l'ordinamento giuridico.

Anche limitandoci al *focus* sulla prestazione lavorativa, possiamo da subito notare come sia un falso mito l'illusione che il passaggio dal fordismo al postfordismo abbia generato una reale liberazione del lavoratore dai vincoli gerarchici⁵⁸⁶. Infatti,

⁵⁸¹ *Ibidem*, p. 11.

⁵⁸² *Ibidem*, p. 11.

⁵⁸³ CALLARI, T. C., CURZI, Y., LOHSE, N., *ult. op. cit.*, p. 12.

⁵⁸⁴ *Ibidem*, p. 11.

⁵⁸⁵ *Ibidem*, p. 11-12.

⁵⁸⁶ ALBANO, R., CURZI, Y., *Autonomia e controllo del lavoro dipendente. Muta-menti indotti dalle innovazioni tecnologiche contemporanee*, Torino, Quaderni MU.S.I.C. 01/2026, pp. 34-35.

il controllo operato sulla prestazione stessa, a ben vedere, dalla supervisione diretta e coercitiva è passati all'autocontrollo, alimentato da un forte controllo normativo e culturale volto a generare consenso e dedizione⁵⁸⁷. Non ci si vuole addentrare nella vasta tematica del controllo della prestazione e della valutazione della *performance*, che meriterebbe un lavoro *ad hoc*. Ma, ad ogni modo, è di tutta evidenza la continuità con l'argomento oggetto del presente lavoro. Basti qui considerare come il *management* conceda ai lavoratori la libertà sui mezzi e le modalità operative per raggiungere obiettivi specifici, basandosi su fiducia, lealtà e incentivi immateriali; tuttavia, lo stesso *management* in realtà cerca sistematicamente di trasformare l'autonomia manifestata dai lavoratori in nuove procedure standardizzate: nella discrezionalità⁵⁸⁸ vista *supra*, Cap. II, § 4.1.

In altri termini, il controllo manageriale viene spostato dalla pedissequa corrispondenza tra esecuzione delle mansioni e processo etero organizzato, a controllo sui risultati⁵⁸⁹.

Anche da rilevazioni empiriche emerge come la tendenza in ambito europeo sia proprio quella di migrare verso tale forma della c.d. autonomia controllata⁵⁹⁰, grazie a ruoli organizzativi flessibili, con ampi margini di manovra finalizzati a garantire l'ottenimento dei risultati⁵⁹¹. Tale passaggio, a ben vedere, non è una novità dello scenario contemporaneo, ma si era già iniziato a manifestare con l'avvento del c.d. postfordismo: ha segnato il declino della codificazione rigida di ogni movimento legata a una specifica mansione, a favore di un controllo normativo e interioriz-

⁵⁸⁷ *Ibidem*, pp. 35-38.

⁵⁸⁸ *Ibidem*, pp. 49-53.

⁵⁸⁹ *Ibidem*, p. 14.

⁵⁹⁰ Questo è il punto di approdo di una lenta evoluzione iniziata con la forma di controllo neotayloristica, che si fonda sull'assegnazione stabile di compiti completamente predeterminati e su istruzioni dettagliate che descrivono metodi, mezzi, tempi e luoghi di lavoro in modo preciso (p. 45), senza che siano previsti sistemi di *job rotation* e invece frammentando al massimo i singoli compiti (p. 52). Di conseguenza, il ruolo richiesto al lavoratore è limitato all'assunzione di una "personalità organizzativa completamente eterodiretta", senza alcuna autonomia o potere decisionale e, pertanto, risulta difficile parlare di ruolo in senso proprio.

⁵⁹¹ *Ibidem*, p. 53.

zato⁵⁹².

Motore di tale cambiamento è stata, tra gli altri, la diffusione della digitalizzazione e in particolare del lavoro da remoto^{593 594}. È doveroso però sottolineare come, proprio in tale contesto, si sia iniziato ad imporre anche un diffuso malcontento circa la grave intensificazione del lavoro e circa come la vita professionale invada quella personale del lavoratore, che si assume tutto il peso dell'incertezza del processo⁵⁹⁵ e pertanto, quel lavoro avido che l'innovazione tecnologica si era ripromessa di contrastare ha fatto in buona sostanza nuovamente la sua comparsa in scena.

Nondimeno, va anche data evidenza a come i confini di un compito, il suo grado di standardizzazione e la sua combinazione in uno specifico ruolo siano sempre il frutto di scelte organizzative innervate da relazioni di potere, e non derivino esclusivamente da oggettive esigenze di efficienza tecnica⁵⁹⁶. Ma proprio in tal senso, vale anche la pena notare come più i processi siano standardizzati e spinti verso una digitalizzazione estrema, più si generano complessità inedite e imprevisti che hanno un elevato potenziale di disintegrazione del processo produttivo⁵⁹⁷. In altri termini, l'impiego delle nuove tecnologie richiede necessariamente il supporto dato dalla soggettività del lavoratore e dalla sua inesauribile capacità di adattamento pratico, senza la quale i benefici promessi dall'innovazione tecnologica non potrebbero realizzarsi⁵⁹⁸.

Infatti, un approccio basato sul concetto di *living labouring capacity* sostiene

⁵⁹² *Ibidem*, pp. 34-35.

⁵⁹³ *Ibidem*, pp. 58-61 e 64-65.

⁵⁹⁴ Infatti, rilevazioni campionarie hanno riportato come i lavoratori c.d. *digitals* hanno acquisito una maggiore autonomia decisionale, marcatamente più elevata rispetto ai c.d. *traditionals*, che comunque hanno riscontrato anch'essi aumenti in tal senso: cfr. Così ALBANO, R., CURZI, Y., *Digitalizzazione del lavoro e cambiamenti del controllo manageriale*, ImpresaProgetto, n. 1/2024, p. 13-14.

⁵⁹⁵ ALBANO, R., CURZI, Y., *Autonomia e controllo cit.*, pp. 66-67 e 67-68.

⁵⁹⁶ *Ibidem*, p. 104, nella postfazione di RINALDINI, M..

⁵⁹⁷ *Ibidem*, p. 104.

⁵⁹⁸ *Ibidem*, p. 106.

invece che la digitalizzazione accresca la complessità del lavoro, rendendo indispensabili l'esperienza, i saperi taciti e la capacità di giudizio dei dipendenti, incentivando forme di controllo più orientate ai risultati, chiudendo dunque il riferimento a quanto riportato poc'anzi⁵⁹⁹. Contraltare è la smentita della tesi secondo la quale la digitalizzazione stia portando a un ritorno al neo-taylorismo, ipotesi avanzata da parte della letteratura con riferimento a Industria 4.0⁶⁰⁰. Anzi, la digitalizzazione si sposa maggiormente con un incremento della complessità e con il bisogno di autonomia⁶⁰¹. Di conseguenza, il controllo manageriale si trasforma e passa da un prevalente controllo esterno a forme di auto-controllo⁶⁰²: la digitalizzazione in definitiva agisce da acceleratore di un processo evolutivo post-fordista che era già in corso⁶⁰³. L'“autonomia controllata” si rivela dunque uno strumento efficace per le organizzazioni che necessitano di comportamenti innovativi⁶⁰⁴, che, a ben vedere, altro non era che il desiderata della scuola sociotecnica quando ha introdotto il concetto di ruolo.

5. (segue) Le ricadute dell'intelligenza artificiale sulla prestazione lavorativa. Spunti conclusivi di diritto del lavoro per una riflessione critica

⁵⁹⁹ Così ALBANO, R., CURZI, Y, *Digitalizzazione cit.*, p. 5.

⁶⁰⁰ Sul punto, ad esempio, cfr. ZAPPALÀ, L., *Informatizzazione dei processi cit.*, pp. 103-104: si tratta del c.d. *digital taylorism* (o neotaylorismo digitale) visto *supra*, Cap. III, § 1.2, tipico del XXI Secolo, in contrapposizione al c.d. *mechanical taylorism*, proprio del XX Secolo. Esso definisce la profonda trasformazione dell'organizzazione del lavoro, estendendo le logiche di misurazione e controllo del taylorismo industriale alle nuove tecnologie digitali. Questa nuova forma arriverebbe ad estendersi financo ai ruoli apicali, ovverosia anche a quelli organizzativi e intellettuali propri del *management*: fino a poco tempo fa ritenuti impossibili da codificare e automatizzare, corrono ora il rischio di essere sostituiti da protocolli decisionali informatizzati e programmi automatici o semi-automatici.

⁶⁰¹ ALBANO, R., CURZI, Y, *Digitalizzazione cit.*, p. 17.

⁶⁰² *Ibidem*, p. 18.

⁶⁰³ *Ibidem*, p. 19.

⁶⁰⁴ Con l'importante *caveat*: richiede attenzione da parte del *management* in termini di formazione, valutazione per obiettivi e gestione dei rischi legati all'intensificazione del lavoro e alla colossificazione della sfera privata. Cfr. *ibidem*, p. 20.

L'introduzione dell'intelligenza artificiale (predittiva e generativa) nei processi decisionali ibridi, può comportare tre approcci: ricerca totalmente automatizzata, sequenziale e interattiva⁶⁰⁵. Verosimilmente, essa non comporterà una totale sottomissione dell'uomo alla macchina, ma fungerà da ulteriore acceleratore dell'autonomia controllata⁶⁰⁶. Invece, il pericolo più serio è che l'asimmetria di potere, unita alla pressione temporale sulle prestazioni, spinga i lavoratori ad affidarsi passivamente e in modo acritico alle soluzioni degli algoritmi, sancendo il passaggio definitivo da un potenziale di autonomia a una rigida discrezionalità eterodiretta⁶⁰⁷, che è esattamente funzionale al discorso principale sin qui seguito.

Se, come abbiamo visto in precedenza, la digitalizzazione funge da acceleratore post-fordista, sull'impatto dell'intelligenza artificiale si stanno elevando anche voci critiche. Si vuole chiudere pertanto il discorso non tanto con risposte – di cui non si ha l'arroganza di averne –, quanto con riflessioni critiche su come gli argomenti sino ad ora affrontati potranno subire delle ripercussioni, positive o negative, a seguito dell'innovazione tecnologica. Senza pretesa di esaustività, se ne propongono di seguito alcuni.

5.1 Il pericolo del *deskilling*

Uno studio⁶⁰⁸ ha rilevato un primo fattore di criticità conducendo l'indagine nell'ambito sanitario e ingegneristico informatico. Nel dettaglio, in base alle rilevazioni empiriche è emerso come l'uso costante di strumenti digitali conduce a una perdita di abilità critiche (c.d. *deskilling*) e di concentrazione fino a poter compromettere competenza ed autonomia nell'ambito di lavori specialistici⁶⁰⁹. Infatti, pos-

⁶⁰⁵ ALBANO, R., CURZI, Y., *Autonomia e controllo cit*, pp.71-79.

⁶⁰⁶ *Ibidem*, pp. 81-82. Parimenti, gli autori non ravvisano il rischio di una degenerazione in una disoccupazione tecnologica di massa.

⁶⁰⁷ *Ibidem*, p. 82.

⁶⁰⁸ I riferimenti sono a LENHARO, M., *Is AI ruining our skills? Early results are in — and they're not good*, Nature, 18 giugno 2026.

⁶⁰⁹ Altri studi, con risultato sostanzialmente analogo, hanno evidenziato come il problema si estenda anche ai processi di *trasferimento* del patrimonio professionale, quali quelli di apprendimento: cfr. NACAMULLI, R., *Competenze umane, intelligenza artificiale e intelligenza aumentata*, Harvard Business Review Italia, 06/2026.

siamo trovarci di fronte a una c.d. “atrofia professionale”, causata dall'esternalizzazione dei compiti cognitivi alle macchine: qualora non utilizzate, le prestazioni dei lavoratori subiscono un drastico calo qualitativo⁶¹⁰. E l'effetto sembra esteso anche alla responsabilità, che è una delle componenti chiave richiesta all'assegnazione del ruolo. Pertanto, per non depauperare patrimoni professionali e rendere disfunzionali le organizzazioni, una delle prossime sfide sarà sicuramente capire quali competenze umane si desidera mantenere attive e quali invece si è disposti a “sacrificare”, delegandole alla macchina⁶¹¹.

Si è voluto appositamente scrivere di rischio di depauperamento di patrimoni professionali: dottrina e giurisprudenza quali posizioni assumeranno in tema? Si baseranno formalmente sul dettato del nuovo articolo 2103 c.c., oppure rivitalizzeranno la precedente corrente di pensiero tesa alla salvaguardia del patrimonio professionale del lavoratore, anche magari facendo leva sulle declaratorie professionali contenute nei contratti collettivi, magari cogliendo la spinta innovatrice inaugurata nel settore metalmeccanico?

5.2 Reskilling e upskilling dei lavoratori: opportunità oppure obbligo?

⁶¹⁰ Si è anche notato come il lavoratore 4.0 rischia di diventare un operaio aumentato dall'uso dei media digitali, ma diminuito di esperienza specializzata, a cui vengono richieste più capacità di multitasking e meno competenze profonde di prodotto: così MAZALI, T., *Le professioni digitali, dalle Industrie creative culturali alle trasformazioni di Industria 4.0*, Professionalità Studi. 1/ 2017, p. 168.

⁶¹¹ Ci si permette, con una perifrasi, di evidenziare come lo studio sia una sorta di scoperta dell'Uovo di Colombo che risponde positivamente alla domanda: l'intelligenza artificiale ci renderà meno capaci? A ben vedere non è nulla di così sorprendente, nell'opinione di chi scrive: qualsiasi innovazione tecnologica ha sottratto abilità all'essere umano, facendo scomparire anche mestieri: *ex multis*, per limitarsi ad un esempio di assoluta evidenza, si può pensare a come l'invenzione dell'automobile abbia fatto quasi scomparire, fino a cambiarne completamente il mercato di riferimento, la professione di maniscalco. Il punto, come peraltro evidenziato nell'articolo, è proprio del bilanciamento su cosa si è disposti a sacrificare in termini di competenze. D'altronde, è stato osservato in dottrina, come il diritto del lavoro abbia sempre necessariamente dovuto fare i conti con l'innovazione tecnologica: cfr. ZOPPOLI, L., *Il diritto del lavoro cit.*, p. 2.

In letteratura manageriale⁶¹² è stato evidenziato come, secondo un'indagine statistica, i datori di lavoro e i dirigenti siano preoccupati da non trovare sul mercato personale con competenze necessarie ad affrontare la nuova rivoluzione tecnologica e di doversi quindi organizzare con personale in possesso di competenze obsolete. Tuttavia, i lavoratori stessi, si dimostrano molto più desiderosi di apprendere e focalizzati sulle opportunità future.

In particolare, il personale non ha grandemente preoccupazione che l'intelligenza artificiale e l'automazione rendano obsolete le loro competenze, ma le vedono come opportunità per ottenere un lavoro qualitativamente migliore, una maggiore flessibilità ed evitare mansioni "sporche, pericolose o noiose". La loro vera preoccupazione è, semmai, la sostituzione con esternalizzazioni o facendo ricorso alla *gig economy*.

In che termini queste considerazioni, riportate qui sinteticamente, possono interessare il giurista? Un profilo che sicuramente meriterà l'attenzione è quello dell'obbligo formativo, su cui ci si è soffermati *supra*, Cap. I, § 5.2: il mutamento di mansioni dev'essere accompagnato dall'assolvimento dell'obbligo formativo. Ma cosa comporterà non tanto il mutamento formale di mansioni, bensì una ricomposizione del contenuto delle singole attività che compongono le mansioni? Sarà anch'esso foriero di tale obbligo (*rectius* onere) formativo?

Per completezza di argomenti, sebbene – pur rimanendo sul tema della riqualificazione dei lavoratori e le relative competenze – sconfini nel campo delle politiche attive del lavoro, sembra opportuna anche una considerazione circa chi il lavoro non ce l'ha. Infatti, se tale dibattito può essere visto quindi così – per certi versi – ottimisticamente da parte dei c.d. *insider* del mercato del lavoro, una conclusione radicalmente differente riguarderebbe i c.d. *outsider*. Quanto ai NEET, vi sarebbe un marcato divario tra la formazione teorica e le competenze pratiche richieste dalle imprese⁶¹³, aggravato da una scarsa diffusione dei sistemi di alternanza scuola-la-

⁶¹² FULLER, J. B., RAMAN, M., WALLENSTEIN, J. K., DE CHALENDAR, A., *La vostra forza lavoro è più adattabile di quel che pensate*, Harvard Business Review Italia, 05/2019.

⁶¹³ GAROFALO, C., CARCHIO, C., *Employment in the New Era: Bridging Technology, Education,*

voro e dell'apprendistato. Tale considerazione in questa sede rileva in quanto, a maggior ragione, l'avvento di nuove tecnologie e dell'intelligenza artificiale rende ancor più doverosa una riflessione circa la necessità di *reskilling* e *upskilling*, pena, in assenza di ciò, la creazione di un ulteriore *digital divide*, che rischierebbe di polarizzare il mercato del lavoro e marginalizzare i lavoratori meno qualificati a favore di professioni legate alle discipline STEM⁶¹⁴. La situazione, inoltre, sarebbe ancora più critica con riferimento al *disability employment gap*, che alla base ha un importante divario educativo⁶¹⁵.

5.3 Nuovi argomenti a favore del passaggio dalla mansione al ruolo. Tutela della professionalità e formazione

Come si è visto, nell'ambito della contrattazione collettiva sta iniziando un approccio verso il passaggio dal classico concetto di mansione verso quello di ruolo.

In questo quadro, la valutazione del prestatore dovrà necessariamente tenere conto dell'apporto organizzativo dato dall'interazione uomo-macchina: quella capacità tipicamente umana di operare creativamente, umanizzando l'operato delle macchine e rendendo la stessa imperfezione un sinonimo di qualità, non potrà che costituire un valore aggiunto⁶¹⁶. Tuttavia, per poter preservare tali caratteristiche, sarà necessario che la contrattazione collettiva prosegua quel processo già avviato nel settore metalmeccanico circa il c.d. diritto soggettivo alla formazione.⁶¹⁷ Infatti, solo un sistema che valorizzi non solo le competenze tecniche, ma soprattutto le *soft skills* e le *capabilities* dei lavoratori⁶¹⁸, consentirà quell'adattamento continuo della professionalità e lo sviluppo delle nuove capacità richiesto dal mutamento

and Skills for the Next Generation, E-Journal of International and Comparative LABOUR STUDIES, Vol. 13, N. 03/2024, pp. 42-43

⁶¹⁴ *Ibidem*, pp. 44-45

⁶¹⁵ *Ibidem*, pp. 56-59 e 60-61.

⁶¹⁶ ALESSI, C., Intelligenza artificiale, professionalità e contratto di lavoro, in CHIAROMONTE, W., VALLAURI, M. L. (a cura di), *Trasformazioni, valori e regole del lavoro. Scritti per Riccardo del Punta*, Vol III, Tomo I, Firenze, Firenze University Press, 2024, p. 25.

⁶¹⁷ Sulla sua essenzialità al fine di colmare il *digital divide* cfr. CORAZZA, L., *ult. op. cit.*, p. 20.

⁶¹⁸ *Ibidem*, p. 27.

delle modalità di prestazione⁶¹⁹. La formazione continua acquisisce un'importanza tale da essere ormai considerata un vero e proprio diritto soggettivo del lavoratore all'interno del contratto (come dimostrato dal rinnovo del CCNL metalmeccanici del 2016), divenendo essenziale per colmare il *gap* di competenze digitali

Ciò, del resto, era stato già rilevato anche con il solo riferimento al lavoro ibrido: esso, ponendo al centro la persona e analizzando la necessità di unire flessibilità e sicurezza⁶²⁰, aveva fatto sì che le competenze digitali diventassero il fulcro dell'occupabilità, rendendo indispensabile l'intervento delle politiche attive e formative europee e nazionali.

5.4 La responsabilità: lavoratore o macchina?

Si vuole concludere questa breve rassegna di riflessioni, e così tutto il discorso sino a qui fatto, con un argomento aperto e che può congiungere la tematica della prestazione lavorativa (adempimento) a quella attigua della responsabilità, quale suo contraltare (inadempimento).

Infatti, se con la prestazione lavorativa fanno il paio i concetti di diligenza e responsabilità, quest'ultima è tanto più importante quanto il discorso sposta l'attenzione dalla mansione al ruolo. Tuttavia, in un contesto altamente tecnologico è necessario “fare i conti” anche con un ulteriore soggetto.

In che misura, nelle interazioni uomo-macchina, si potrà parlare di responsabilità della macchina al pari della responsabilità umana⁶²¹? Quali saranno inoltre i soggetti coinvolti nella catena della responsabilità (produttore, datore di lavoro, operatore, macchina stessa, ecc.), tantopiù in contesti in cui la macchina assumerà un ruolo autonomo nel processo decisionale?

⁶¹⁹ *Ibidem*, p. 22.

⁶²⁰ CARAGNANO, R., *I nuovi paradigmi del lavoro tra digitalizzazione, intelligenza artificiale e meta-verso*, in ADAPT LABOUR STUDIES e-Book series n. 108, Bergamo, ADAPT University Press, 2025, p. 33.

⁶²¹ HIRSCH-KREINSEN, H., *Digitization of Industrial Work in Germany. Prospects and Design Options*, Professionalità Studi. 1/ 2017, p. 221.

BIBLIOGRAFIA

Libri

- ADDABBO, T., ALES. E., CURZI, Y., FABBRI, T., RYMKEVICH, O., SENATORI, I. (a cura di), *Performance Appraisal in Modern Employment Relations. An interdisciplinary approach*, Cham, Palgrave Macmillan, 2020
- ALESSI, C., *Intelligenza artificiale, professionalità e contratto di lavoro*, in CHIAROMONTE, W., VALLAURI, M. L. (a cura di), *Trasformazioni, valori e regole del lavoro. Scritti per Riccardo del Punta, Vol III, Tomo I*, Firenze, Firenze University Press, 2024
- ALBANO, R., CURZI, Y., *Autonomia e controllo del lavoro dipendente. Mutamenti indotti dalle innovazioni tecnologiche contemporanee*, Torino, Quaderni MU.S.I.C. 01/2026
- ALBANO, R., CURZI, Y., FABBRI, T., *Work Autonomy, Control and Discretion in Industry 4.0*, in CANTONI, F., MANGIA, G. (a cura di), *Human Resource Management and Digitalization*, Torino, G. Giappichelli Editore, 2018
- ALBANO, R., CURZI, Y., FABBRI, T., *Organizzazione: parole chiave*, Torino, G. Giappichelli Editore, 2020
- ALBANO, R., DELLAVALLE, A., *Organizzare il servizio sociale*, 2013, Milano, FrancoAngeli.
- ALESSI, C., *Professionalità e contratto di lavoro*, Milano, Giuffrè, 2004
- ARTHURS, H. W., “*Without the Law*”: *Administrative Justice and Legal Pluralism in Nineteenth-Century England*, Toronto, University of Toronto Press, 1985
- ARTHURS, H. W., CARTER, D. D., GLASBEEK, H. J., *Labour law and Industrial relations in Canada*, Toronto, Kluwer Butterworths, 1981
- BAIMA, G., *Nuovi modelli di management*, 2022, Torino, G. Giappichelli Editore
- BIANCA, C. M., *Realtà sociale ed effettività della norma*, Torino, Giappichelli, 2023
- BLOOM, A., *La chiusura della mente americana. I misfatti dell’istruzione contem-*

- poranea*, Torino, Lindau, 2009
- BOLOGNA, S., *Le mansioni del lavoratore tra garantismo e liberalizzazione*, Torino, G. Giappichelli Editore, 2024
- BONAZZI, G., *Storia del pensiero organizzativo, vol. I, La questione industriale*, Milano, FrancoAngeli, 2007
- BONAZZI, G., *Storia del pensiero organizzativo, vol. II, La questione burocratica*, Milano, FrancoAngeli, 2007
- BONAZZI, G., *Storia del pensiero organizzativo, vol. III, La questione organizzativa*, Milano, FrancoAngeli, 2008.
- BORZAGA, M., *Lavorare per progetti. Uno studio su contratti di lavoro e nuove forme organizzative d'impresa*, Padova, CEDAM, 2012
- BUTERA, F., *Disegnare l'Italia. Progetti e politiche per organizzazioni e lavori di qualità*, Milano, Egea, 2023
- CARBONE, D., ANGELUCCI, A., *La legislazione sociale in Italia. Modelli e prospettive in sociologia*, Roma, Carocci, 2025
- CARAGNANO, R., *I nuovi paradigmi del lavoro tra digitalizzazione, intelligenza artificiale e metaverso*, in ADAPT LABOUR STUDIES e-Book series n. 108, Bergamo, ADAPT University Press, 2025
- CIPRIANI A., GRAMOLATI A., MARI G. (a cura di), *Il lavoro 4.0: industriale e le trasformazioni delle attività lavorative: la Quarta Rivoluzione*, Firenze, Firenze University Press, 2018
- COSTA, G., GIANECCHINI, M., *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, Milano, McGraw Hill, 2019
- DAGNINO, E., TIRABOSCHI, M., *Verso il futuro del lavoro. Analisi e spunti su lavoro agile e lavoro autonomo*, Modena, ADAPT University Press, 2016
- DE TERSSAC, G., *Autonomie et travail*, in BEVORT, A., JOBERT, A., LALLEMENT, M., MIAS, A., *Dictionnaire du travail*, Parigi, PUF, 2012
- DE TERSSAC, G., MAGGI, B., *Les conceptions de l'autonomie / The conceptions of autonomy / Le concezioni di autonomia*, Bologna, TAO Digital Library, 2022

- EUROPEAN COMMISSION: DIRECTORATE-GENERAL FOR RESEARCH AND INNOVATION, BREQUE, M., DE NUL, L., PETRIDIS, A., *Industry 5.0 – Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry*, Publications Office of the European Union, 2021
- EUROPEAN COMMISSION: DIRECTORATE-GENERAL FOR RESEARCH AND INNOVATION, DIXSON-DECLÈVE, S., DUNLOP, K., RENDA, A., CHARVERIAT, C. ET AL., *Industry 5.0 and the future of work – Making Europe the centre of gravity for future good-quality jobs*, Publications Office of the European Union, 2023
- EUROPEAN COMMISSION, *Industry 5.0 Community of Practice (CoP 5.0) Pilot phase, Nov. 2023 – Oct. 2024 Draft final report*, Publications Office of the European Union, 2024
- FAVRETTO, G., *Organizzazione del lavoro per lo sviluppo delle risorse umane*, Giuseppe Favretto, Verona, 2004
- FEYERABEND, P. K., *Contro il metodo. Abbozzo di una teoria anarchica della conoscenza*, Milano, Feltrinelli, 1979
- FIORILLO, L., PERULLI, A. (a cura di), *Tipologie contrattuali e disciplina delle mansioni*, Torino, G. Giappichelli Editore, 2015
- GAZZONI, F., *Manuale di diritto privato*, Napoli, Edizioni scientifiche italiane, 2024, p. 71
- GIUGNI, G. (aggiornato da BELLARDI, L., CURZIO P., GAROFALO, M. G.), *Diritto sindacale*, Bari, Cacucci, 2010
- GIUGNI G., SCIARRA S. (a cura di), *Idee di un riformista*, Bari, Editori Laterza, 2020.
- GIUGNI, G., *Lavoro legge contratti*, Bologna, Il Mulino, 1989
- GIUGNI, G., *Mansioni e qualifica nel rapporto di lavoro*, Napoli, Jovene, 1963
- GOFFMAN, E., *La vita quotidiana come rappresentazione*, Bologna, Il Mulino, 1997
- GRAMANO, E., *Jus variandi: fondamento, disciplina e tutela collettiva della pro-*

- fessionalità*, Milano, FrancoAngeli, 2023
- GROSSI, P., *Introduzione al Novecento giuridico*, Bari, Laterza, 2012
- ISOTTA, F., *Progettazione organizzativa*, Padova, CEDAM, 2011
- KATZ, D., KAHN, R.L., *The Social Psychology of Organizations*, New York, John Wiley & Sons Inc., 1966
- LASSANDRI, A., *L'inquadramento e la formazione continua nel contratto collettivo nazionale di lavoro dei metalmeccanici*, in CHIAROMONTE, W., VALLAURI, M. L. (a cura di), *Trasformazioni, valori e regole del lavoro. Scritti per Riccardo del Punta, Vol III, Tomo I*, Firenze, Firenze University Press, 2024
- MANGHAM, I.L., OVERINGTON, M., *Organizzazione come teatro. L'analisi dei comportamenti di lavoro attraverso la metafora teatrale*, Milano, Raffaello Cortina, 1996
- MAGGI, B., *Critique of the concept of flexibility*, Bologna, TAO Digital Library, 2019
- MAGGI, B., *Razionalità e benessere. Studio interdisciplinare dell'organizzazione*, Milano, Etaslibri, 1990
- MATTEI, A., *Categorie dei prestatori di lavoro e professionalità*, Torino, G. Giapichelli Editore, 2023
- NAPOLI, M. (a cura di), *La professionalità*, Milano, Vita & Pensiero, 2004
- OEIJ, P. R., RUS, D. POT, F. D. (a cura di), *Workplace Innovation: Theory, Research and Practice*, Berlino, Springer, 2018
- ORIENTALE CAPUTO, G., *Analisi sociale del mercato del lavoro*, Bologna, Il Mulino, 2021
- PANTANO, F., *Il rendimento e la valutazione del lavoratore subordinato nell'impresa*, Padova, CEDAM, 2012
- PARSONS, T., *Il sistema sociale*, Milano, Edizioni di comunità, 1996.
- PERSIANI, M., PROIA, G., *Contratto e rapporto di lavoro*, Padova, CEDAM, 2009

- PERULLI, A., TREU, T., *"In tutte le sue forme e applicazioni" Per un nuovo Statuto del lavoro*, Torino, G. Giappichelli Editore, 2022
- RICCIO, *Il potere di scelta del datore di lavoro*, Roma, Aracne editrice, 2018
- RIVA SANSEVERINO, L., *Il lavoro nell'impresa*, in *Trattato di diritto civile italiano* diretto da VASSALLI F., vol. XI, t. 2, Torino, UTET, 1973
- ROCCELLA, M., TREU, T., *Diritto del lavoro della comunità europea*, Padova, CEDAM, 2007.
- SUPPIEJ, G., DE CRISTOFARO, M., CESTER, C., *Diritto del lavoro. Il rapporto individuale*, Padova, CEDAM, 2008
- SALENTO, A. (a cura di), *Industria 4.0: oltre il determinismo tecnologico*, Bologna, TAO Digital Library, 2018
- TARELLO, G., *Teorie e ideologie nel diritto sindacale*, Bologna, Edizioni di Comunità, 1967
- TOMASSETTI, P., *Diritto del lavoro e ambiente*, Bergamo, ADAPT University Press, 2018,
- VALLEBONA, A., *Istituzioni di diritto del lavoro, vol. I, Il diritto sindacale*, Padova, CEDAM, 2010
- ZOPPOLI, L., *La professionalità dei lavoratori tra legge e contrattazione collettiva*, in CHIAROMONTE, W., VALLAURI, M. L. (a cura di), *Trasformazioni, valori e regole del lavoro. Scritti per Riccardo del Punta, Vol III, Tomo I*, Firenze, Firenze University Press, 2024
- ZORDAN, G., *Dall'Università dei Giuristi alla Facoltà di Giurisprudenza nello Studio Patavino*, Padova, CEDAM, 2006

Articoli di riviste

- ALESSI, C., *Professionalità, contratto di lavoro e contrattazione collettiva*, oggi, Professionalità Studi, 1/II 2018, pp. 23 e ss.
- AMENDOLA, F., *La disciplina delle mansioni nel d.lgs. n. 81 del 2015*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT – 291/2016
- ALBANO, R., CURZI, Y., *Digitalizzazione del lavoro e cambiamenti del controllo manageriale*, ImpresaProgetto, n. 1/2024
- ARTHURS, H., *Labour Law After Labour*, Osgoode Hall Law School Comparative Research in Law & Political Economy Research Paper Series, No. 15/2011
- ASSOLOMBARDA in collaborazione con ADAPT, *Dal tempo al valore: ripensare l'orario di lavoro*, Ricerca n. 06/2025
- BENNET, N., LEMOINE, G. J., *What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world*, Harvard Business Review, n. 92, 1/2/2014, pp. 24 e ss.
- BEKKER, S., MAILAND, M., *The European flexicurity concept and the Dutch and Danish flexicurity models: How have they managed the Great Recession?*, Social Policy & Administration, Volume 53, 2019, pp. 142-155
- BIAGI, M., *Libro Bianco sul mercato del lavoro in Italia. Proposte per una società attiva e per un lavoro di qualità*, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2021.
- BIAGI, M., TIRABOSCHI, M., *Creating New Markets and New Jobs: The Personal Services Sector. Problems and Perspectives from an Italian Point of View*, International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations, n. 18/2002, Issue 3, pp. 315 e ss.
- BUTERA, F., *L'evoluzione del mondo del lavoro e il ruolo della istruzione e formazione tecnica superiore*, Professionalità Studi. 1/ 2017, pp. 92 e ss.
- BURNS, T., STALKER, G.M., *Sistemi meccanici e sistemi organici di direzione*, in FABRIS, A., MARTINO, F. (a cura di), *Progettazione e sviluppo delle organizzazioni*, Milano, Etas, 1974, pp. 41 e ss.

- CALLARI, T. C., CURZI, Y., LOHSE, N., *Realising human-robot collaboration in manufacturing? A journey towards industry 5.0 amid organisational paradoxical tensions*, Technological Forecasting and Social Change, n. 219/2025
- CAMUFFO, A., COSTA, G., *Strategic Human Resource Management — Italian Style*, MIT Sloan Management Review, Winter/1993 (edizione online)
- CARABELLI, U., *Organizzazione del lavoro e professionalità: una riflessione su contratto di lavoro e post-taylorismo*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT – 5/2003
- CARUSO, B., *I diritti sociali nello spazio sociale sovranazionale e nazionale: in-differenza, conflitto o integrazione? (prime riflessioni a ridosso dei casi Laval e Viking)*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".INT – 61/2008
- CORAZZA, L., *Industria 4.0: lavoro e non lavoro di fronte alla quarta rivoluzione industriale*, Economia & lavoro, 2/51, pp. 15 e ss.
- D'ADDIO, F., *La tutela e lo sviluppo della professionalità nella più recente contrattazione collettiva*, Professionalità Studi, 1/II 2018, pp. 72 e ss.
- DE ANGELIS, L., *Note sulla nuova disciplina delle mansioni ed i suoi (difficilissimi) rapporti con la delega*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT – 263/2015
- DE LORENZI, V., *Diligenza, obbligazioni di mezzi e di risultato*, Contratto e impresa, 2/2016, pp. 456 e ss.
- DI GUARDO, S., *Service re-design, un nuovo sistema professionale basato su un mestiere a banda larga e il consolidamento delle reti territoriali come leva per il cambiamento: il caso del change management strutturale di Farmacap*, Studi Organizzativi n. 27, 1/2025, pp. 150 e ss.
- DUKES, R., STREEK, W., *Labour law after neoliberalism?*, Journal of law and society, Vol. 50, Issue 2, 2023
- EMERY, F.E., TRIST, E.L., *Sistemi socio-tecnici*, in FABRIS, A., MARTINO, F. (a cura di), *Progettazione e sviluppo delle organizzazioni*, Milano, Etas, 1974, pp. 23 e ss.

- EMERY, F. E., TRIST, E. L., *The Causal Texture of Organizational Environments*, in BURKE, W. W., LAKE D. G., WAYMIRE PAINE, J. (editors), *Organization Change: A Comprehensive Reader*, New York, John Wiley & Sons Inc., 2008, pp. 7 e ss.
- FAIOLI, M., *Terziario, lavoro e organizzazione 4.0*, Working Papers Fondazione G. Brondolini, n. 20
- FAIOLI M., FANTONI G., MANCINI M., *Lavoro e organizzazione della logistica 4.0*, Working Papers Fondazione G. Brondolini, n. 14
- FALSONE, M., *La professionalità e la modifica delle mansioni: rischi e opportunità dopo il Jobs Act*, Professionalità Studi, 1/II 2018, pp. 31 e ss.
- FABBRI, T., *La regolazione delle relazioni di lavoro come problema interdisciplinare*, Quaderni Fondazione Marco Biagi. Saggi/Ricerche, n. 5, 2012
- FULLER, J. B., RAMAN, M., WALLENSTEIN, J. K., DE CHALENDAR, A., *La vostra forza lavoro è più adattabile di quel che pensate*, Harvard Business Review Italia, 05/2019 (edizione online)
- GENTILE F., *Il ruolo della filosofia nella formazione del giurista*, L'Ircocervo, n. 1/2008.
- GAROFALO, C., CARCHIO, C., *Employment in the New Era: Bridging Technology, Education, and Skills for the Next Generation*, E-Journal of International and Comparative LABOUR STUDIES, Vol. 13, N. 03/2024
- HIRSCH-KREINSEN, H., *Digitization of Industrial Work in Germany. Prospects and Design Options*, Professionalità Studi. 1/ 2017, pp. 205 e ss.
- INGRAO, A., *Lavoro agile per obiettivi: riflessioni intorno alla tipicità sociale e legale. Seconda wave d'una ricerca sul campo*, Labour & Law Issues, Vol. 9, n. 2, 2023
- KULHMANN, M., *Che cosa è reale?*, Le Scienze, n. 542, 10/2013, pp. 42 e ss.
- MAZALI, T., *Le professioni digitali, dalle Industrie creative culturali alle trasformazioni di Industria 4.0*, Professionalità Studi. 1/ 2017, pp. 154 e ss.
- MILES, R., *Human Relations or Human Resources?*”, Harvard Business Review,

Vol. 43, n. 4, 07/1965

LISO, F., *Appunti per un profilo di Gino Giugni dagli anni '50 allo Statuto dei lavoratori*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT – 316/2016

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*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT – 257/2015

MARTINI, B., BELLISARIO, D., COLETTI, P., *Intelligenza artificiale human centered e sostenibile nell'Industria 5.0: sfide e prospettive*, TESI paper, 16/2024

MENEGOTTO, M., *La disciplina delle mansioni dopo il Jobs Act Nuovi spazi per la flessibilità funzionale*, ADAPT Working Papers, 7/2016

MUFFELS, R. J. A., WILTHAGEN, A. C. J. M., *Flexicurity: A new paradigm for the analysis of labor markets and policies challenging the trade-off between flexibility and security*, Sociology Compass, vol. 7, no. 2, 2013, pp. 111-122

NACAMULLI, R., *Competenze umane, intelligenza artificiale e intelligenza aumentata*, Harvard Business Review Italia, 06/2026 (edizione online)

NICOLUSSI, A., *Sezioni sempre più unite contro la distinzione fra obbligazioni di risultato e obbligazioni di mezzi. La responsabilità del medico, Danno e responsabilità*, 8-9/2008, pp. 871 e ss.

PERULLI, A., *Il diritto del lavoro e il "problema" della subordinazione*, Labour Law & Issues, Vol. 6., n. 2, 2020

PIRAINO, F., *Corsi e ricorsi delle obbligazioni "di risultato" e delle obbligazioni "di mezzi": la distinzione e la dogmatica della sua irrilevanza*, I contratti, 10/2014, pp. 888 e ss.

PISANI, C., *I nostalgici dell'equivalenza delle mansioni*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT – 310/2016

PRIFTI L., KNIGGE M., KIENEGGER H-, KRCMAR H., *Un modello di competenze per i lavoratori di Industria 4.0*, Professionalità Studi. 1/ 2017, pp. 69 e ss.

RICCIO, A., *La professionalità come limite al potere di scelta del datore di lavoro*,

- Professionalità Studi*, 1/II 2018, pp. 53 e ss.
- SALIMBENI, M.T., *Il rapporto di lavoro dirigenziale nei sistemi di organizzazione aziendale ispirati alla “qualità totale”*, *Diritto delle relazioni industriali*, 1/1994, pp. 15 e ss.
- SANTOS-LARRAZABAL, J., BASTERRETXEA, I., *Intercooperation, flexicurity and their impact on workers: The case of Fagor Electrodomésticos*, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 2022, 93, pp. 607–635
- SCARPELLI, F., *Professionalità e nuovi modelli di organizzazione del lavoro: le mansioni*, *Diritto delle relazioni industriali*, 2/1994, pp. 43 e ss.
- SCLIP, S., *La professionalità in trasformazione alla prova del Jobs Act*, *Professionalità Studi*, 1/2018, pp. 117 e ss.
- SEGHEZZI, F., *Lavoro e competenze nel paradigma di Industria 4.0: inquadramento teorico e prime risultanze empiriche*, *Professionalità Studi*, 1/ 2017, pp. 19 e ss.
- SICCHIERO, G., *Dalle obbligazioni “di mezzi e di risultato” alle “obbligazioni governabili o non governabili”*, *Contratto e impresa*, 6/2016, pp. 1391 e ss.
- TAGLIAVINI, S., *Una proposta di riforma del sistema di inquadramento: verso un sistema fondato sulle competenze*, *Professionalità Studi*, 1/2018, pp. 145 e ss.
- TAMBURRO, L., *Il mercato del lavoro tra lavoro povero e lavoro avido*, *Rivista del diritto della sicurezza sociale*, n. 4/2025, pp. 771 e ss.
- TIRABOSCHI, M., *I sistemi di classificazione e inquadramento del lavoro oggi: una prospettiva di diritto delle relazioni industriali*, *Diritto delle relazioni industriali*, 4/2024, pp. 1093 e ss.
- TIRABOSCHI, M., *Persona e lavoro tra tutele e mercato. Mercati, regole, valori. Giornate di studio AIDLASS*, 13-14 giugno 2019
- TIRABOSCHI, M., *Prima lettura del d.lgs. n. 81/2015 recante la disciplina organica dei contratti di lavoro*, *ADAPT Labour Studies E-Book Series*, n. 48/2015
- TRIST, E. L., BAMFORTH, K. W., *Some social and psychological consequences of the Longwall Method of coal-getting: An examination of the psychological*

situation and defences of a work group in relation to the social structure and technological content of the work system, Human Relations, Vol. 4, Issue 1, 1951, pp. 3 e ss.

WAGNER, R., *Auto-organizzazione: un nuovo paradigma delle attività orientate ai progetti*, Project Manager n. 49/2022, pp. 44 e ss.

WEISS, M., *La sfida regolatoria per i nuovi mercati del lavoro: verso un nuovo diritto del lavoro*, Professionalità Studi, 1/II 2018, pp. 9 e ss.

ZAPPALÀ, L., *Informatizzazione dei processi decisionali e diritto del lavoro: algoritmi, poteri datoriali e responsabilità del prestatore nell'era dell'intelligenza artificiale*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT – 446/2021

ZOPPOLI, L., *Il diritto del lavoro dopo l'avvento dell'intelligenza artificiale: aggiornamento o stravolgimento? Qualche (utile) appunto*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT – 489/2024

Articoli di quotidiani

BISOZZI, F., *Ministeri, bandi per 91mila assunzioni: lo Stato cerca under 40 con competenze di IA e attitudine al lavoro per obiettivi. I profili*, Il Messaggero, 8 luglio 2025

CASADEI, C., *Fater liberalizza le ferie per chi lavora per obiettivi. Se raggiunti al 100%, bonus di 2.700 euro*, Il Sole 24 Ore, 12 marzo 2026

FALASCA, G., *Dipendenti non obbligati a raggiungere obiettivi*, Il Sole 24 Ore, 24 aprile 2024

FERRO, E., *Viaggio nell'azienda che ha abolito orari e ferie: "Non compro il tempo, ma la creatività dei miei lavoratori"*, La Repubblica, 27 maggio 2022

GIAMMUSSO, M., *Lavoro per obiettivi e licenziamento: il ruolo della valutazione della performance lavorativa*, Il Sole 24 Ore NT+, 12 luglio 2023

LENHARO, M., *Is AI ruining our skills? Early results are in — and they're not good*, Nature, 18 giugno 2026

Giurisprudenza

Corre di Cassazione, Sezione Lavoro, sentenza 24 giugno 1977, n. 2691

Corte di Cassazione, Sezione Lavoro, sentenza 7 febbraio 1991, n. 1245

Corte di Cassazione, Sezioni Unite Civili, sentenza 30 ottobre 2001, n. 13553

Corte di Cassazione, Sezioni Unite, sentenza 24 novembre 2006, n. 25033

Corte di Cassazione, Sezione Civile III, sentenza 13 aprile 2007, n. 8826

Corte di Cassazione, Sezione Unite Civili, sentenza 20 novembre 2007 – 11 gennaio 2008, n. 577

Corte di Cassazione, Sezione Civile II, 28 febbraio 2014, n. 4876

Corte di Cassazione, Sezione Lavoro, sentenza 22 maggio 2014, n. 11395

Corte di Cassazione, Sezione Lavoro, ordinanza 19 aprile 2024 n. 10640

Corte d'appello di Perugia, sentenza 15 settembre 2025, n. 108

Tribunale di Cagliari, sentenza 18 gennaio 2022

Tribunale di Lecco, sentenza 31 ottobre 2022

Tribunale di Perugia, sentenza 10 gennaio 2025, n. 2

Sitografia

ENEL, *Modello di organizzazione e gestione del 29 febbraio 2024*

URL: <https://www.enel.com/content/dam/enel-com/documenti/investitori/governance/sistema-di-controllo-interno/modello-231.pdf>

Data di accesso: 21 marzo 2026

IDRI SPA: *Modello di organizzazione e gestione del 25 luglio 2022*

URL: <https://www.idri.it/doc/mansionario-mod231.pdf>

Data di accesso: 22 giugno 2026

PIANIGIANI, O., *Vocabolario etimologico della lingua italiana*, 1907, Roma, Società Editrice Dante Alighieri

URL: <https://www.etimo.it/>

Data di accesso: 8 marzo 2026

SANGIOVANNI VINCENTELLI, A., *Reflections on my journey: from Politecnico di Milano to Silicon Valley and... back!*, in Inaugurazione del 155° anno accademico del Politecnico di Milano

URL: <https://youtu.be/c7GWVmPwIhs?si=XLpwwrFR1z6wUcPx>

Data di accesso: 4 marzo 2026

UNI, *Modello organizzativo 231: parte generale*

URL: https://www.uni.com/wp-content/uploads/2023/01/ModelloOrganizzativo231_ParteGenerale_accessibile.pdf

Data di accesso: 21 marzo 2026

Vocabolario della Lingua Italiana, Roma, Treccani

URL: <https://www.treccani.it/vocabolario/>

Data di accesso: 8 marzo 2026

RINGRAZIAMENTI

Il Sole 24 Ore il 6 settembre 2020 pubblicò un articolo a firma di Vittorio Pelligra dal titolo “Quando una distopia diventa un’utopia: il mito della “meritocrazia” che produce il suo opposto”. Per ringraziare a dovere dovrei sicuramente partire dalla banale constatazione che non si possa propriamente parlare davvero di meriti, se davvero comunque di questo abbia senso parlare, se non ascrivendoli *in primis* agli avi, per poi passare per gli educatori, ai colleghi di studi, alla cerchia di affetti, ai collaboratori, alle mere conoscenze che ho incrociato nella mia vita, sino al contesto sociopolitico in cui ho vissuto e che mi ha consentito di arrivare sin qui.

C’è sicuramente chi ha avuto un maggior rilievo e chi uno minore, chi ha fatto attivamente, chi ha sostenuto, chi ha anche semplicemente contribuito con un momento di distensione. Ma a tutti costoro va la mia doverosa riconoscenza.

E, se i ringraziamenti sono doverosi per non attribuirmi meriti immeritati, quale contraltare per non incappare in facili fraintendimenti e sentimentalismi che non m’appartengono, pare opportuno accodarmi al M° Mimmo Repetto, nato dall’immaginario di Paolo Sorrentino in *Hanno tutti ragione*, che efficacemente rappresenta il mio *Weltanschauung* eclettico:

«Non sopporto niente e nessuno. Neanche me stesso. Soprattutto me stesso. Solo una cosa sopporto: la sfumatura.»

Susegana, 16 luglio 2026