

Professionalità studi

*Trimestrale on-line di studi su
formazione, lavoro, transizioni occupazionali*

In questo numero

Nuove professioni e identità professionali

- sistemi di classificazione e ius variandi
- professionisti della sicurezza
- figure professionali del settore socio-assistenziale
- dal dirigente ai dirigenti

N. 2 aprile-maggio-giugno 2021

PROFESSIONALITÀ STUDI

Rivista trimestrale, edita da STUDIUM in collaborazione con ADAPT University Press, per l'analisi e lo studio delle transizioni occupazionali nella nuova geografia del lavoro. Contatto: professionalitastudi@edizionistudium.it

DIREZIONE

Giuseppe Bertagna, Ordinario di Pedagogia generale e sociale, Università di Bergamo;
Roberto Rizza, Ordinario di Sociologia dei processi economici e del lavoro, Università di Bologna;
Giuseppe Scaratti, Ordinario di Psicologia del lavoro, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano;
Michele Tiraboschi, Ordinario di Diritto del lavoro, Università di Modena e Reggio Emilia.

CONSIGLIO SCIENTIFICO DI REFERAGGIO

Anna Alaimo, Ordinario di Diritto del lavoro, Università di Catania; **Giuditta Alessandrini**, Ordinario di Pedagogia Sociale e del Lavoro, Università degli studi di Roma Tre; **Henar Álvarez Cuesta**, Profesora Titular de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Universidad de León (*España*); **Marco Azzalini**, Associato di Diritto Privato, Università di Bergamo; **Gabriele Ballarino**, Ordinario di Sociologia del lavoro, Università di Milano; **Elisabetta Bani**, Associato di Diritto dell'Economia, Università di Bergamo; **Alessandro Bellavista**, Ordinario di Diritto del lavoro, Università di Palermo; **Paula Benevene**, Professore Associato Psicologia del lavoro e delle organizzazioni, Lumsa, Roma; **Vanna Boffo**, Associato di Pedagogia generale e sociale, Università di Firenze; **Marina Brollo**, Ordinario di diritto del lavoro, Università di Udine; **Guido Canavesi**, Associato di Diritto del lavoro, Università di Macerata; **Silvia Ciucciiovino**, Ordinario Diritto del lavoro, Università Roma Tre; **Anna Michelina Cortese**, Associato di Sociologia del Lavoro, Università di Catania; **Madia D'Onghia**, Ordinario di Diritto del lavoro, Università di Foggia; **Loretta Fabbri**, Ordinario di Didattica e metodologia dei processi educativi e formativi, Università di Siena; **Monica Fedeli**, Associato di Didattica e Pedagogia Speciale, Università di Padova; **Paolo Federighi**, Ordinario di Pedagogia generale e sociale, Università di Firenze; **Valeria Fili**, Ordinario di Diritto del lavoro, Università di Udine; **Rodrigo Garcia Schwarz**, Profesor Doctor del Postgrado en Derechos Fundamentales de la Universidad del Oeste de Santa Catarina (*Brasil*); **Jordi García Viña**, Catedrático de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Universidad de Barcelona (*España*); **José Luis Gil y Gil**, Catedrático de Derecho del Trabajo, Universidad de Alcalá, Madrid (*España*); **Teresa Grange**, Ordinario di Pedagogia Sperimentale, Università della Valle d'Aosta; **Lidia Greco**, Associato di Sociologia del Lavoro, Università di Bari; **Djamil Tony Kahale Carrillo**, Profesor Titular de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Universidad Politécnica de Cartagena (*España*); **Alessandra La Marca**, Ordinario di Didattica e Pedagogia Speciale, Università di Palermo; **Antonio Loffredo**, Associato Diritto del lavoro, Università di Siena; **Isabella Loiodice**, Ordinario di Pedagogia generale e sociale, Università di Foggia; **Nicole Maggi Germain**, Maître de conférences HDR en Droit privé (Droit social), Université Paris 1, Panthéon-Sorbonne (*France*); **Patrizia Magnoler**, Ricercatrice a tempo indeterminato di Didattica e pedagogia speciale, Università di Macerata; **Claudio Melacarne**, Associato di Pedagogia generale e sociale, Università di Siena; **Lourdes Mella Méndez**, Profesora Titular de Derecho del Trabajo, Universidad de Compostela (*España*); **Viviana Molaschi**, Associato di Diritto Amministrativo, Università di Bergamo; **Massimiliano Monaci**, Ordinario di Sociologia generale, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano; **Eleonora G. Peliza**, Profesora Adjunta Regular por concurso, Cátedra de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Universidad de Morón, Buenos Aires (*Argentina*); **Rodrigo Ignacio Palomo Vélez**, Profesor de Derecho del Trabajo, Universidad de Talca (*Chile*); **Luca Paltrinieri**, Maître de conférences en Philosophie politique, Université de Rennes (France); **Paolo Pascucci**, Ordinario di Diritto del lavoro, Università di Urbino Carlo Bo; **Flavio Vincenzo Ponte**, Ricercatore di Diritto del lavoro, Università della Calabria; **Rocco Postiglione**, Ricercatore di Pedagogia generale e sociale, Università di Roma Tre; **Juan Ramón Rivera Sánchez**, Catedrático de Escuela Universitaria de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Universidad de Alicante (*España*); **Giuliana Sandrone**, Straordinario di Pedagogia generale e sociale, Università di Bergamo; **Pier Giuseppe Rossi**, Ordinario di Didattica e Pedagogia Speciale, Università di Macerata; **Alfredo Sánchez-Castañeda**, Coordinador del Area de Derecho Social, Instituto de Investigaciones Jurídicas de la Universidad Nacional Autónoma de México (*México*); **Annalisa Sannino**, Research Fellow CRADLE, Faculty of Educational Sciences, University of Helsinki, Finland; **Francesco Seghezzi**, Presidente Fondazione ADAPT; **Maurizio Sibilio**, Ordinario di Didattica generale e Pedagogia speciale, Università di Salerno; **Esperanza Macarena Sierra Benítez**, Profesora Contratada Doctora Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Universidad de Sevilla (*España*); **Nancy Sirvent Hernández**, Catedrática de Escuela Universitaria de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Universidad de Alicante (*España*); **Lorenzo Speranza**, Ordinario di Sociologia del Lavoro, Università di Brescia; **Maura Striano**, Ordinario di Pedagogia generale e sociale, Università Federico II di Napoli; **Lucia Valente**, Ordinario Diritto del lavoro, Università La Sapienza Roma; **Sabine Vanhulle**, Professeure ordinaire, Rapports théorie-pratique en formation, alternance et didactique des savoirs professionnels, Université de Genève (*Suisse*); **Antonio Varesi**, Ordinario di Diritto del lavoro, Università Cattolica del Sacro Cuore; **Luca Vecchio**, Associato di Psicologia del lavoro e delle organizzazioni, Università degli Studi di Milano-Bicocca; **Maria Giovanna Vicarelli**, Ordinario di Sociologia del lavoro, Università Politecnica delle Marche; **Giuseppe Zanniello**, Ordinario di Didattica e Pedagogia Speciale, Università di Palermo.

REDAZIONE

Lilli Viviana Casano (redattore capo); **Paolo Bertuletti**; **Emanuele Dagnino**; **Giorgio Impellizzieri**; **Stefania Negri**; **Elena Prodi**; **Lavinia Serrani** (area internazionale); **Silvia Spattini**; **Tomaso Tiraboschi**; **Paolo Tomassetti**.

ADAPT – Centro Studi Internazionali e Comparati DEAL (Diritto Economia Ambiente Lavoro) del Dipartimento di Economia Marco Biagi – Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, Viale Berengario, 51 – 41100 Modena (Italy)
– Tel. +39 059 2056742; Fax +39 059 2056043. Indirizzo e-mail: aup@adapt.it

Dichiarazione di pubblicazione etica e lotta alla negligenza editoriale

La Direzione e la Redazione della Rivista *Professionalità Studi* assumono l'impegno nei confronti della comunità scientifica di garantire i più alti standard etici in campo editoriale e di adottare tutte le possibili misure per lottare contro ogni forma di negligenza. La pubblicazione prende a riferimento il codice di condotta e buone prassi che il Comitato per l'etica nelle pubblicazioni (COPE) stabilisce per gli editori di riviste scientifiche.

Nel rispetto di tali buone prassi, gli articoli sono referati in doppio cieco da membri di un comitato scientifico di referaggio di alto livello tenendo conto di criteri basati sulla rilevanza scientifica, sulla originalità, sulla chiarezza e sulla pertinenza dell'articolo presentato. Sono garantiti l'anonimato dei revisori e degli autori, così come la totale riservatezza del processo di valutazione, del contenuto valutato, del rapporto consegnato dal revisore e di qualunque altra comunicazione incorsa tra la Direzione o la Redazione e il Consiglio scientifico di referaggio. Allo stesso modo, verrà mantenuta la più totale riservatezza in merito ad eventuali lamentele, reclami o chiarimenti rivolti da un autore nei confronti della Direzione, della Redazione o del Consiglio scientifico di referaggio.

La Direzione e la Redazione della Rivista *Professionalità Studi* assumono, altresì, il proprio impegno per il rispetto e l'integrità degli articoli presentati. Per questa ragione, il plagio è assolutamente vietato, pena l'esclusione dal processo di valutazione. Accettando i termini e le condizioni indicate, gli autori garantiscono che gli articoli e i materiali ad essi associati abbiano carattere di originalità e non violino i diritti d'autore. In caso di articoli in coautoria, tutti gli autori coinvolti devono manifestare il pieno consenso alla pubblicazione, dichiarando altresì che l'articolo non è stato altrove previamente presentato o pubblicato.

SOMMARIO - n. 2/2021

Ricerche: Nuove professioni e identità professionali

FRANCESCA NARDELLI, CATERINA MAZZANTI, <i>La sfida ai tradizionali sistemi di classificazione del personale e allo ius variandi lanciata dalla rivoluzione tecnologica e accelerata dalla pandemia</i>	1
MARIA FRASSINE, FRANCESCO NAVIGLIO, ROCCO VITALE, <i>Professionisti della sicurezza: nuove sfide e competenze per migliorare la salute e il benessere dei lavoratori</i>	19
FEDERICA CAPPONI, <i>Le figure professionali nel settore socioassistenziale in Italia: un inquadramento giuridico dell'esistente</i> .	33
ANDREA CARBONE, <i>Dal dirigente ai dirigenti</i>	49

Ricerche

Nuove professioni e identità professionali

La sfida ai tradizionali sistemi di classificazione del personale e allo *ius variandi* lanciata dalla rivoluzione tecnologica e accelerata dalla pandemia

*Francesca Nardelli**, *Caterina Mazzanti***

Sommario: **1.** L'organizzazione del lavoro in balia dell'evoluzione tecnologica. Il lavoro agile emergenziale. – **2.** Lo sviluppo tecnologico come leva per favorire il cambiamento organizzativo: la Strategia Italia 2025 e l'Accordo Quadro Europeo in tema di digitalizzazione del lavoro. – **3.** I sindacati travolti dalla trasformazione del lavoro: alcune esperienze positive di contrattazione. – **3.1** Il CCNL del settore dell'*Information and Communications Technology* – **3.2** La “cabina di regia del digitale” nel CCNL per il personale delle imprese creditizie, finanziarie e strumentali – **4.** L'impatto del lavoro emergenziale sui sistemi di classificazione del personale della contrattazione collettiva – **5.** I nuovi confini della prestazione lavorativa e i limiti allo *ius variandi* del datore di lavoro: prospettive di tutela del lavoratore – **6.** Mancato adempimento dell'obbligo formativo, mora del datore di lavoro e tutela risarcitoria.

* *Dottoranda di ricerca presso l'Università degli Studi di Bari.*

** *PhD in diritto del lavoro e Assegnista di ricerca presso l'Università degli Studi di Udine.*

Francesca Nardelli è autrice dei paragrafi 1, 2, 3, 3.1 e 3.2. Caterina Mazzanti è autrice dei paragrafi 4, 5, 6, che costituiscono il frutto delle ricerche svolte nell'ambito dell'assegnio di ricerca sul tema della “professionalità come strumento di occupabilità” finanziato attraverso i fondi del Progetto di Ricerca di Interesse Nazionale “PRIN 2017 – WORKING POOR N.E.E.D.S.: *New Equity, Decent work and Skills*” condotto dalle Università degli Studi di Udine, Bologna, Milano e dell'Aquila.

1. L'organizzazione del lavoro in balia dell'evoluzione tecnologica. Il lavoro agile emergenziale

L'irruzione, ormai non più recente, dello sviluppo tecnologico nei diversi ambiti produttivi ⁽¹⁾ ha inciso sui tradizionali assetti ⁽²⁾ dei mercati - nazionale e locali - del lavoro e richiede un ripensamento delle categorie fondanti del diritto del lavoro ⁽³⁾.

La c.d. quarta Rivoluzione industriale ⁽⁴⁾, infatti, ha condotto ad una fusione tra il reale ed il virtuale e alla connessione tra sistemi fisici e digitali facendo largo a nuove frontiere del lavoro, delle attività economiche e della produzione industriale.

Sulla scia di quest'ondata innovativa, il legislatore ha dedicato il Capo II della l. 22 maggio 2017, n. 81, al lavoro agile ⁽⁵⁾, modalità di

⁽¹⁾ M. BROLLO, *Tecnologie digitali e nuove professionalità*, in *DRI*, 2019, 2, 468; G.R. SIMONCINI, *L'incidenza della rivoluzione digitale nella formazione dei lavoratori*, in *LG*, 2018, 1, 17; F. SEGHEZZI, *Lavoro e relazioni industriali nell'Industry 4.0*, in *DRI*, 2016, 1, 178 ss. che muove dalla cd Industry 4.0, contestualizzata in un ambito di impostazione polanyana, per comprendere se la nuova grande trasformazione del lavoro sia tale da imporre nuovi paradigmi sociali e giuridici.

⁽²⁾ I sistemi di relazioni industriali, infatti, si mostrano sotto tensione in un'epoca in cui le "regole aristoteliche" del diritto del lavoro del Novecento, e cioè «l'unità di luogo-lavoro, di tempo-lavoro, di azione-lavoro», tutte costruite attorno al concetto di "posto di lavoro", lasciano spazio al concetto di "persona che lavora". Così B. VENEZIANI, *Le nuove forme di lavoro*, in M. Biagi, R. Blanpain (a cura di), *Diritto del lavoro e relazioni industriali nei Paesi industrializzati a economia di mercato. Profili comparati*. I. Diritto del lavoro, Maggioli, 1991, 108. Si veda anche M.G. GAROFALO, *Unità e pluralità del lavoro nel sistema costituzionale*, in *DLRI*, 2008, 117, 22.

⁽³⁾ M. TIRABOSCHI, *Persona e lavoro tra tutele e mercato. Per una nuova ontologia del lavoro nel discorso giuslavoristico*, *Adapt*, 2019, 24, chiarisce come gli scenari aperti dalla quarta rivoluzione industriale, unitamente all'esplosione di una questione demografica e ambientale, in realtà non contribuiscono a prospettare una crisi, ma conducono ad «una lenta e profonda trasformazione economica e sociale che sfida in radice il paradigma originario del diritto del lavoro».

⁽⁴⁾ V. amplius D. GAROFALO, *Lavoro, impresa e trasformazioni organizzative*, in AA.VV., *Frammentazione organizzativa e lavoro: rapporti individuali e collettivi – Atti delle giornate di studio di diritto del lavoro*, Cassino 18-19 maggio 2017, Giuffrè, Milano, 2018, 148 ss. Per un'analisi delle novità introdotte dalla fabbrica 4.0 sui fondamenti della subordinazione v. L. CORAZZA, *Note sul lavoro subordinato 4.0*, in *DRI*, 2018, 4, 1066 ss; A. MAGONE, T. MASALI (a cura di), *Industria 4.0. Uomini e macchine nella fabbrica digitale*, Guerini e Associati, 2016.

⁽⁵⁾ Per una compiuta ricostruzione della disciplina del lavoro agile, si rinvia a D. GAROFALO (a cura di), *La nuova frontiera del lavoro: autonomo – agile – occasionale*, *Adapt University Press*, 2018, 345 ss.; G. BOLEGO, *Commento all'art. 18, l. n. 81/2017*,

svolgimento della prestazione di lavoro già sperimentata in diverse realtà aziendali ⁽⁶⁾, con l'obiettivo, da un lato, di incrementare la competitività aziendale e, dall'altro, di favorire i/le prestatori/trici di lavoro agevolando la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Seppur mosso dal pregevole intento di rendere flessibile e maggiormente efficiente l'attività lavorativa, in concreto, il lavoro agile - subordinato tra l'altro alla conclusione di un patto *ad hoc* tra datore e lavoratore subordinato - è risultato appannaggio dei contesti imprenditoriali più avanzati restando, al contrario, la maggior parte delle realtà produttive impermeabili rispetto all'avanzare dell'evoluzione tecnologica e all'esigenza di "approfittare" del lavoro da remoto per flessibilizzare l'attività lavorativa. A dare una scossa a questa situazione di sostanziale stagnazione è stato il d.l. n. 6/2020, convertito in l. n. 13/2020, recante «misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da Covid-19», che per primo ha annoverato il lavoro non in presenza quale strumento anti-contagio ⁽⁷⁾.

in Grandi-Pera (iniziato da), De Luca Tamajo, Mazzotta (continuato da), *Commentario breve alle leggi sul lavoro*, Cedam, Padova, VI ed., 2018, 3128 ss.; G. ZILIO GRANDI, M. BIASI (a cura di), *Commentario breve allo statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Cedam, 2018, 461 ss.; M. VERZARO (a cura di), *Il lavoro agile nella disciplina legale, collettiva ed individuale. Stato dell'arte e proposte interpretative di un gruppo di giovani studiosi*, Jovene, 2018; E. DAGNINO, M. MENEGOTTO, L.M. PELUSI, M. TIRABOSCHI, *Guida pratica al lavoro agile dopo la legge n. 81/2017*, Adapt University Press, 2017; M. TIRABOSCHI, *Smart working e digitalizzazione del lavoro. il lavoro agile tra legge e contrattazione collettiva: la tortuosa via italiana verso la modernizzazione del diritto del lavoro*, in *DLRI*, 2017, 4, 921. Si vedano anche i contributi raccolti in GRUPPO GIOVANI GIUSLAVORISTI SAPIENZA (a cura di), *Il lavoro agile nella disciplina legale, collettiva ed individuale. Stato dell'arte e proposte interpretative di un gruppo di giovani studiosi*, Working paper CSDLE "Massimo D'Antona" – Collective Volumes, 2017, n. 6.

⁽⁶⁾ Per una rassegna dei contratti aziendali che hanno disciplinato lavoro agile si veda *Guida al Lavoro* del 19 marzo 2021 – Insetto 13, 19-30; per una rassegna dei contratti collettivi stipulati prima dell'entrata in vigore della l. n. 81/2017 si veda, invece, M. TIRABOSCHI, E. DAGNINO, P. TOMASSETTI, C. TOURRES, *Il "lavoro agile" nella contrattazione collettiva oggi*, Adapt WP, 2016, 2.

⁽⁷⁾ Per la disciplina del lavoro agile durante l'emergenza sanitaria da Covid-19, si veda M. BROLLO, *Il lavoro agile alla prova dell'emergenza epidemiologica*, in AA.VV. *Welfare e lavoro nella emergenza epidemiologica. Contributo sulla nuova questione sociale*, Adapt University Press, (a cura di) D. Garofalo, M. Tiraboschi, V. Fili, F. Seghezzi, 2020, I, 167 ss.

A partire da tale provvedimento legislativo, più del 40% dei lavoratori ⁽⁸⁾ è stato forzatamente catapultato in questa diversa realtà organizzativa quale misura di ordine pubblico sanitario e di ordine pubblico economico.

Il lavoro agile così concepito ha inevitabilmente fatto ingresso in scenari governati da datori di lavoro talvolta impreparati dal punto di vista culturale, tecnico od organizzativo e da lavoratori poco o per nulla formati sull'uso delle tecnologie facendo emergere rilevanti problematiche rispetto al complessivo sistema di gestione del lavoro.

In particolare, è emersa la necessità di riformare i sistemi di classificazione dei lavoratori che sembrano - fatta eccezione per alcune esperienze all'avanguardia - non recepire il mutamento socio-economico, digitale e culturale in atto poiché ancorati al modello di classificazione di stampo taylorista/fordista ed incentrati sulla prestazione lavorativa commisurata solo in termini di "prezzo" e non di "valore", a dispetto dello sviluppo delle competenze individuali dai contenuti «sempre più cognitivi, cooperativi, polifunzionali, e coinvolgenti», impossibili da ricondurre nelle vecchie mappe di inquadramento professionale ⁽⁹⁾. Come è stato osservato ⁽¹⁰⁾, infatti, i principali effetti dei cambiamenti in atto, che cavalcano l'onda della digitalizzazione, consisteranno nella diversa natura del contenuto della prestazione e delle competenze richieste rispetto a quelle attuali. In questa prospettiva, la dequalificazione e la riqualificazione rappresenteranno gli aspetti fondamentali dello scenario che va prospettandosi. Ciò, conseguentemente, porrà al centro del nuovo contesto di trasformazione la formazione professionale ⁽¹¹⁾ che, rivista nei contenuti e nell'organizzazione, svolgerà un sempre più importante ruolo.

⁽⁸⁾ Secondo i dati raccolti da Eurofound, *Living working and Covid-19, First findings, April 2020* disponibili al link: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20059en.pdf

⁽⁹⁾ S. CIUCCIOVINO, L. CASANO, P. TOMASSETTI, *Professionalità e contrattazione collettiva: ragioni e contenuti di un fascicolo monografico sul tema*, in *Professionalità Studi*, 2018, 1-2, 117 ss.

⁽¹⁰⁾ Si veda M. WEISS, *La sfida regolatoria per i nuovi mercati del lavoro: verso un nuovo diritto del lavoro?*, in *Professionalità Studi*, 2018, 1-2, 9 ss.

⁽¹¹⁾ Sul tema della formazione si veda tra tutti D. GAROFALO, *Formazione e lavoro tra diritto e contratto. L'occupabilità*, Cacucci, Bari, 2004.

2. Lo sviluppo tecnologico come leva per favorire il cambiamento organizzativo: la Strategia Italia 2025 e l'Accordo Quadro Europeo in tema di digitalizzazione del lavoro

Lavorare a distanza, utilizzando strumenti informatici, *software* e *hardware*, presuppone il possesso di competenze informatiche e digitali di base che in Italia sono poco diffuse.

I dati sullo sviluppo dell'economia e della società digitali disponibili a livello nazionale e internazionale, infatti, ne denunciano una significativa carenza tra la popolazione. Secondo Eurostat, solo il 42% degli italiani tra i 16 e i 74 anni possiede competenze digitali almeno a livello base, con un impatto rilevante sull'utilizzo dei servizi digitali. Il 17% delle persone di età compresa tra 16 e 74 anni non ha mai navigato in rete. Dati preoccupanti che hanno portato l'Italia a collocarsi in venticinquesima posizione rispetto ai 28 stati membri dell'Unione Europea per l'uso di Internet ⁽¹²⁾.

Riscontrando quest'analisi, la Presidenza del Consiglio dei Ministri, in fase di emergenza sanitaria, ha promosso la Strategia Nazionale per le Competenze digitali. Si tratta della Strategia Italia 2025 che lancia la sfida "Sviluppo inclusivo e sostenibile" per garantire un lavoro ispirato ad una innovazione etica, inclusiva, trasparente e sostenibile, che aumenti il benessere della società sulla base della considerazione che le competenze digitali costituiscono un asse strategico fondamentale per la crescita sociale ed economica del Paese. Com'è stato osservato, infatti, «il fenomeno della digitalizzazione rapportato al diritto del lavoro può essere coniugato in vario modo: può essere un nuovo modo di fare impresa; un modo nuovo di lavorare, anche all'interno di una impresa tradizionale, e può costituire un modo nuovo di gestire il mercato del lavoro» ⁽¹³⁾.

La necessità di guardare allo sviluppo tecnologico come leva per favorire il cambiamento organizzativo è stata fatta propria dalla *Confederation of European Business*, dalle associazioni rappresentative delle piccole e medie imprese e del settore pubblico e dalla Confederazione europea dei

⁽¹²⁾ Cfr. *The Digital Economy and Society Index, summarises indicators on Europe's digital performance and tracks the progress of EU countries, 2020*, e *Digital economy and society statistics - households and individuals* Eurostat 2019.

⁽¹³⁾ Secondo D. GAROFALO, *Rivoluzione digitale e occupazione: politiche attive e passive*, in *LG*, 2019, 4, 329.

sindacati dei lavoratori che, in piena pandemia, hanno sottoscritto l'Accordo Quadro Europeo in tema di digitalizzazione del lavoro ⁽¹⁴⁾. In attuazione dell'art. 155 del Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea, infatti, le Parti sociali hanno delegato i sindacati degli Stati membri affiliati alle organizzazioni stipulanti l'attuazione di tale *autonomous agreement* ⁽¹⁵⁾.

In particolare - si legge nella sezione *Implementation and follow-up* - tutti i livelli della contrattazione collettiva sono invitati, in virtù della previsione di cui all'art. 155 TFUE, ad introdurre o rafforzare gli strumenti e le misure elaborati nell'ambito di una strategia sindacale basata sul coinvolgimento attivo dei lavoratori, dei datori e dei sindacati stessi. L'accordo, muovendo dal presupposto che l'evoluzione digitale sia in grado di apportare vantaggi ai datori, con riguardo all'incremento della produttività, ai lavoratori, in riferimento al miglioramento delle condizioni di lavoro, e ai non occupati, in termini di opportunità di lavoro, mira a sensibilizzare gli attori sulle opportunità e le sfide poste dalla trasformazione in corso. Concretamente, il procedimento che le Parti sociali nazionali devono seguire nei contratti nazionali e/o aziendali si articola in **cinque fasi**. Una **prima** fase, di tipo preparatorio, che impone la creazione di un «*climate of trust*» per discutere l'impatto della digitalizzazione sul posto di lavoro; una **seconda** fase, di mappatura congiunta, attraverso la quale esaminare l'impatto della tecnologia sui sistemi produttivi; la **terza e la quarta** fase attraverso le quali concordare strategie digitali ed adottare misure appropriate anche tramite la definizione dei ruoli e della responsabilità della dirigenza, dei lavoratori e dei loro rappresentanti; infine, la **quinta** fase che garantisce un monitoraggio continuo della efficacia delle azioni poste in essere ed una valutazione dell'opportunità di apportarvi modifiche e/o miglioramenti.

⁽¹⁴⁾ Accordo stipulato il 22 giugno 2020. Il testo è disponibile al link: http://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2020/06/Final-22-06-20_Agreement-on-Digitalisation-2020.pdf. Per i commenti al provvedimento si vedano G. PIGNI, *European Social Partners Framework Agreement on digitalisation: ottimizzare i benefici ed affrontare insieme le sfide della digitalizzazione*, Bollettino Adapt 2020, n.26; A. ROTA, *Sull'accordo quadro europeo in tema di digitalizzazione del lavoro*, in *LaboUR&LawIssues* 2020, 6, 2, 25 ss.

⁽¹⁵⁾ Sulla negoziazione volontaria/autonoma a livello europeo cfr. M. PERUZZI, *L'autonomia nel dialogo sociale europeo*, Il Mulino, 2011; F. LUNARDON, *La contrattazione collettiva europea* in F. Carinci, A. Pizzoferrato (a cura di), *Diritto del lavoro dell'Unione europea*, Giappichelli, 2018, 439 ss.; S. GIUBBONI, *L'Unione europea e le relazioni sindacali: un bilancio critico*, *Studi integr. Eur.*, 2019, 1, 59 ss.

3. I sindacati travolti dalla trasformazione del lavoro: alcune esperienze positive di contrattazione

Sulla capacità dei sindacati di cogliere tale sfida europea è lecito sollevare qualche dubbio ma al contempo obbligatorio sperare nel miracolo (!)

Basti pensare che, sotto il profilo strutturale, l'attuale sistema di classificazione del personale⁽¹⁶⁾, trasfuso in tutti i contratti collettivi e coniato essenzialmente per l'industria, si mostra spesso insensibile rispetto alla valorizzazione delle competenze digitali e informatiche e rispetto alla necessità di investire in percorsi formativi in favore dei lavoratori anche nell'ottica di superare il dilagante fenomeno del *digital divide*,⁽¹⁷⁾ manifestando una «resilienza passiva al cambiamento, preferendo conservare quello che già praticano piuttosto che esplorare, con scelte innovative, ciò che oggi ancora non si conosce, anche al fine di anticipare o indirizzare “pratiche sociali” di uso delle tecnologie tali da rendere l'ambiente di lavoro sostenibile e inclusivo»⁽¹⁸⁾.

3.1. Il CCNL del settore dell'*Information and Communications Technology*

Non possono, tuttavia, trascurarsi alcune esperienze contrattuali positive che recentemente si sono mostrate sensibili al tema della digitalizzazione/informatizzazione, anche in vista del massiccio ricorso al lavoro agile destinato a permanere, dopo l'esperienza pandemica, nel contesto lavorativo.

Nel panorama dei contratti collettivi nazionali di lavoro, il 21 luglio 2021 è stato siglato il primo contratto dedicato agli addetti del settore

⁽¹⁶⁾ Per una descrizione del sistema si vedano M. CRIPPA, *Valorizzazione delle competenze e flessibilità contrattuale: verso il superamento dei sistemi rigidi di classificazione contrattuale dei lavoratori*, in *DRI*, 2008, n. 4, 1127 ss.; P. TOMASSETTI, *Dalle mansioni alla professionalità? Una mappatura della contrattazione collettiva in materia di classificazione e inquadramento del personale*, in *DRI*, 2019, 4, 1151. Per l'esame dei contenuti della contrattazione collettiva in relazione ai temi connessi alla professionalità si veda anche F. D'ADDIO, *La professionalità nella contrattazione collettiva*, in *Professionalità Studi*, 2018, 1-2, 72 ss.

⁽¹⁷⁾ Secondo D. GAROFALO, *Rivoluzione digitale e occupazione: politiche attive e passive*, cit., 334.

⁽¹⁸⁾ M. BROLLO, *Tecnologie digitali e nuove professionalità*, in *DRI*, 2019, 2, 481.

dell'*Information and Communications Technology*, ⁽¹⁹⁾ i cui profili professionali, fino ad allora, non erano ufficialmente riconosciuti nella loro specificità e, per questo, erano stati assimilati a figure afferenti ad altri settori, come quelli della metalmeccanica e del commercio. Analizzando le linee di intervento disegnate dal CCNL cit., sembra proprio riscontrarsi il procedimento avanzato a livello europeo che muove dalla creazione di una piena consapevolezza digitale e giunge a realizzare una vera inclusione garantendo l'uguaglianza delle opportunità nell'utilizzo della rete e per lo sviluppo di una cultura dell'innovazione.

Il primo CCNL di categoria per il settore delle nuove tecnologie è sicuramente degno di nota per originalità. Anzitutto, dal testo dell'accordo emerge il superamento della tradizionale gestione per mansioni e l'adesione ad un sistema classificatorio - articolato non su livelli, ma in cinque categorie professionali - basato sulle competenze trasversali, tecnico-specialistiche e digitali. In quest'ottica, le Parti sociali promuovono il ricorso allo strumento del lavoro agile per assecondare il cambiamento tecnologico e favorire una sempre più incisiva cultura di responsabilizzazione dei lavoratori verso forme di lavoro orientate al raggiungimento dei risultati.

In secondo luogo, è previsto un meccanismo di *job rotation* con l'obiettivo di valorizzare la professionalità dei lavoratori e favorire la diversificazione delle loro competenze nonché lo sviluppo delle potenzialità inespresse. La rotazione, che assume forme diverse a seconda che avvenga su ruoli del medesimo livello organizzativo ovvero su ruoli di crescente responsabilità, seguirà il piano di mobilità interna che annualmente le aziende predisporranno per consentire ai prestatori di lavoro di accedere a nuove opportunità lavorative. Se questo meccanismo appare certamente meritevole di attenzione in vista dell'accrescimento delle competenze dei prestatori di lavoro e in ragione della finalità formativa che si propone di perseguire, stride la previsione secondo cui in fase di *job rotation* il lavoratore potrà essere adibito anche a mansioni inferiori rispetto a quelle di assunzione.

Il rischio, da valutare in fase di attuazione del contratto, potrebbe essere quello di "piegare" la prestazione lavorativa all'obiettivo aziendale di un efficientamento dell'attività produttiva rendendo più gravosi i ritmi di lavoro dei dipendenti. Da encomiare, invece, il riconoscimento retributivo del valore reale ed effettivo della prestazione del singolo e del suo

⁽¹⁹⁾ Siglato il 21 luglio 2021 da CIFA E CONFISAL.

apporto individuale; sono previsti, infatti, scatti triennali di competenza pari all'1,5% della retribuzione mensile allorché il lavoratore dimostri nel medesimo periodo, attraverso il modello di certificazione contrattuale elaborato dalle parti stipulanti ed attuato in via sperimentale ⁽²⁰⁾, l'acquisizione di nuove competenze tecniche, trasversali e soprattutto digitali.

3.2. La “cabina di regia del digitale” nel CCNL per il personale delle imprese creditizie, finanziarie e strumentali

Viva attenzione al tema dell'innovazione tecnologica e della digitalizzazione, infine, è dedicata dalle parti stipulanti nell'accordo per il rinnovo del contratto nazionale del 31 marzo 2015 per il personale bancario ⁽²¹⁾. Esso prevede la costituzione di un Comitato nazionale bilaterale e paritetico sull'impatto delle nuove tecnologie e della digitalizzazione nell'industria bancaria. Gli obiettivi che l'attività svolta dal Comitato si propone sono due: da un lato, monitorare e analizzare le fasi di cambiamento derivanti dall'impatto delle nuove tecnologie per elaborare soluzioni strategiche e rimanere al passo coi tempi; dall'altro, tenere costantemente aggiornato il CCNL con riguardo al sistema di inquadramento professionale anche ai fini dell'individuazione di nuove mansioni e ruoli professionali; a tale scopo, il CCNL permette alla contrattazione di secondo livello di individuare nuove figure professionali previo parere favorevole del Comitato.

Anticipando la necessità imposta per esigenze sanitarie, inoltre, l'accordo regola in maniera dettagliata il lavoro agile, inteso quale strumento per realizzare un adeguato equilibrio tra gli obiettivi di efficienza e produttività delle imprese e le esigenze personali e familiari dei dipendenti. Per garantire lo svolgimento efficace della prestazione di lavoro, il contratto subordina il ricorso al lavoro agile non già e non solo

⁽²⁰⁾ Il meccanismo di riconoscimento, validazione e certificazione delle competenze ai fini contrattuali è regolato dall'art. 43 del CCNL. Esso prevede la certificazione delle competenze individuate per ogni qualifica di riferimento ed acquisite dal lavoratore in contesti formali o non formali, il cui possesso risulti attestabile tramite un'apposita piattaforma informatizzata gestita dell'Ente Bilaterale EPAR.

⁽²¹⁾ Stipulato il 19 dicembre 2019 da FABI, FIRST-CISL, FISAC-CGIL, UILCA, UNITÀ SINDACALE FALCRI-SILCEA-SINFUB.

alla volontà del lavoratore, ma anche alla realizzazione di specifici interventi formativi.

L'assetto così individuato dal settore bancario ha ottenuto riscontri positivi anche in tempi di pandemia nel corso della quale il lavoro agile ha occupato il centro della scena.

«La straordinaria esperienza connessa alla pandemia di un ampio uso professionale delle modalità di lavoro da remoto» ha condotto, infatti, alla prima dichiarazione congiunta sul tema, siglata il 21 ottobre 2020 dal CEO di Unicredit e dal Presidente del Comitato Aziendale Europeo. Essa, recependo le richieste avanzate dal sindacato per la regolamentazione collettiva del lavoro agile anche in regime ordinario, ha dettato le linee guida in grado di condurre i dipendenti verso un percorso capace di adattarsi alle opportunità offerte dall'evoluzione tecnologica ed alle nuove modalità lavorative. Il progetto-pilota promuove il lavoro agile come modalità normale di esecuzione della prestazione lavorativa ⁽²²⁾ e persegue, ponendo «le persone al primo posto», la cura delle loro esigenze personali, con l'intento di creare un nuovo modo sostenibile di lavorare.

Si tratta di una tendenza che si inserisce in un percorso di crescita di flessibilità lavorativa già avviato dai maggiori istituti bancari come *Deutsche Bank* e il Gruppo BNP-Paribas. Un esempio in tal senso è fornito dalla *smart bank*, strategia avviata nel 2015 dalla Banca Nazionale del Lavoro s.p.a. che poggia sul cd. *flexible working*.

In sostanza, essa prevede lo svolgimento dell'attività lavorativa lungo tre direttrici: quella dello *smart space*, per essere più flessibili grazie ai nuovi spazi; quella dello *smart working*, per utilizzare al meglio il proprio tempo, ed essere più autonomi e responsabili nella propria attività; infine, quella dello *smart tech*, per sfruttare a pieno le opportunità offerte dalla trasformazione digitale. Anche in questo caso, il *flexible working*, come emerge nel verbale di accordo siglato nel luglio 2020 tra BNL e sindacati ⁽²³⁾, si è affermato quale consolidata esperienza aziendale di efficace svolgimento delle attività di lavoro anche alla luce di quanto

⁽²²⁾ Il testo della dichiarazione è disponibile al link: https://intranet.firstcisl.it/mediadms/pdf/web/file_viewer.php?idfile=3882.

⁽²³⁾ L'accordo in tema di *flexible working* è stato siglato in data 21 luglio 2020 tra la Banca Nazionale del Lavoro s.p.a. e le delegazioni sindacali del gruppo Bnl di FABI, FIRS-CISL, FISAC CGIL, UILCA E UNISIN – UNITÀ SINDACALE FALCRI-SILCEA-SINFUB. Il testo è disponibile al link: [2020.07.21-Verbale-Accordo-in-tema-du-Flexible-Working.pdf \(unisinbnl.it\)](https://www.unisinbnl.it/2020.07.21-Verbale-Accordo-in-tema-du-Flexible-Working.pdf).

sperimentato nel corso del periodo di emergenza epidemiologia da Covid-19, tanto da rendersi necessaria l'istituzione di una Commissione paritetica per il monitoraggio dello stato di avanzamento del lavoro flessibile.

4. L'impatto del lavoro emergenziale sui sistemi di classificazione del personale della contrattazione collettiva

Il ricorso al lavoro agile emergenziale durante la pandemia da Covid-19 ha rappresentato un importante strumento con il quale garantire la continuità lavorativa e produttiva, da un lato, e la prevenzione dal rischio del contagio, dall'altro, attraverso l'isolamento domiciliare e il distanziamento sociale⁽²⁴⁾. Il lavoro a distanza ha però determinato un mutamento del modo di lavorare, destinato a perdurare anche una volta superata l'emergenza pandemica, con importanti ricadute sull'esercizio dello *ius variandi* del datore di lavoro: l'impiego delle tecnologie ha imposto modifiche sostanziali delle mansioni lavorative, al di là degli schemi tracciati dalla contrattazione collettiva, fondata sull'astratta definizione delle declaratorie e dei profili professionali propri di un modello fordista e ormai lontani dall'attuale contesto storico.

Per poter adattare il lavoro alle sue nuove modalità esecutive, il lavoratore è stato chiamato a svolgere attività in più o in ogni caso profondamente diverse da quelle precedenti, con una dilatazione dei confini della prestazione esigibile, spesso peraltro senza ricevere adeguata formazione dal datore di lavoro, in violazione dell'obbligo sancito dall'art. 2103, terzo comma, c.c.

Al centro del sinallagma contrattuale è stata posta la professionalità, con uno stravolgimento dello schema tradizionale contrattuale, fondato sullo scambio tra lavoro e retribuzione⁽²⁵⁾.

D'altro canto, in questo nuovo contesto, anche la natura stessa della professionalità – la cui nozione non è univoca, stante il silenzio del legislatore e della contrattazione collettiva, che fanno riferimento a tale

⁽²⁴⁾ Al riguardo, M. BROLLO, *Smart o Emergency Work? Il lavoro agile al tempo della pandemia*, in *LG*, 2020, 6, 553; P. ALBI, *Il lavoro agile fra emergenza e transizione*, in *MGL*, 2020, 4, 771 ss.;

⁽²⁵⁾ M. NAPOLI, *Contratto e rapporti di lavoro oggi*, in AA.VV., *Le ragioni del diritto. Scritti in onore di Luigi Mengoni*, Giuffrè, 1995, II, 1122.

concetto senza però definirlo ⁽²⁶⁾ – ha assunto connotati diversi, con la evidente valorizzazione delle competenze trasversali e delle c.d. *soft skills*. Basti pensare che l'impossibilità di un confronto diretto e immediato con i colleghi o con il superiore gerarchico, all'interno del consueto luogo di lavoro e durante l'orario lavorativo, ha imposto alle persone di lavorare con un inedito margine di autonomia, implicando il potenziamento della capacità di "*problem solving*", di collaborare a distanza (anche in tempo reale) con i colleghi e financo di assumere decisioni laddove in precedenza le stesse erano rimesse ad altri. A ciò si aggiunga il necessario e propedeutico possesso di competenze digitali e informatiche che, date per scontate, ove assenti, sono state acquisite spesso autonomamente e sul campo, senza alcun supporto formativo.

Nell'esperienza empirica si è davvero compiuto quel passaggio - già ampiamente descritto dalla dottrina ⁽²⁷⁾ - da un'idea statica di mansione ad una dinamica di ruolo, basato sul reale contenuto della prestazione e sulle competenze e capacità della persona.

La professionalità ha così assunto una natura "plastica" ⁽²⁸⁾ anche nei settori produttivi più riluttanti al cambiamento e si è pervenuti ad un forte disallineamento tra i sistemi di classificazione e inquadramento del personale e il contenuto del lavoro svolto, discrasia che peraltro sussiste da tempo e affonda le sue radici anche (e forse specialmente) nell'inerzia dell'autonomia collettiva di modificare i suddetti sistemi, ormai obsoleti rispetto ai contesti produttivi nei quali essi trovano applicazione ⁽²⁹⁾.

Tale scollamento, destinato a permanere anche una volta superata la fase emergenziale nonché ad accentuarsi col tempo, stante la tendenza diffusa a ricorrere allo *smart working* anche una volta superata la crisi

⁽²⁶⁾ A. MINERVINI, *La professionalità del lavoratore nell'impresa*, Cedam, 1986, 31.

⁽²⁷⁾ F. CARINCI, Rivoluzione tecnologica e diritto del lavoro: il rapporto individuale, in AA. VV., *Rivoluzione tecnologica e diritto del lavoro. Atti del VII Congresso Nazionale di Diritto del Lavoro. Napoli, 12-14 aprile 1985*, Giuffrè, 1986, 32. M. MAGNANI, *Organizzazione del lavoro e professionalità tra rapporti e mercato del lavoro*, in *DLRI*, 2004, n. 101, 169.

⁽²⁸⁾ M. BROLLO, *Tecnologie digitali e nuove professionalità*, cit., 478.

⁽²⁹⁾ L. CASANO, *Contributo all'analisi giuridica dei mercati transizionali del lavoro*, Adapt University Press, 2020, 148; P. TOMASETTI, *Dalle mansioni alla professionalità? Una mappatura della contrattazione collettiva in materia di classificazione e inquadramento del personale*, cit., 1153 ss.; L. SPERANZA, *L'evoluzione dell'assetto delle qualifiche*, in *QRS*, 1977, n. 64-65.

pandemica ⁽³⁰⁾, si riflette sul datore di lavoro, i cui limiti nell'esercizio dello *ius variandi* risultano incerti. Non è chiaro, infatti, quale sia il perimetro entro il quale il datore di lavoro può esercitare il predetto potere di modifica della prestazione lavorativa *ex art. 2103 c.c.* e quali possano essere le tutele per il lavoratore, cui spesso è richiesto di svolgere mansioni nuove e diverse rispetto a quelle di assunzione senza un'adeguata formazione.

5. I nuovi confini della prestazione lavorativa e i limiti allo *ius variandi* del datore di lavoro: prospettive di tutela del lavoratore

L'esercizio dello *ius variandi* da parte del datore di lavoro nel contesto dell'emergenza pandemica e l'adibizione del lavoratore allo svolgimento di mansioni nuove, specie in quei settori ancora piuttosto estranei (per diversi motivi) al processo di digitalizzazione e informatizzazione del lavoro, ha accentuato il forte disallineamento tra i sistemi di classificazione e inquadramento del personale previsti nei contratti collettivi e il contenuto del lavoro svolto.

In quei contesti, infatti, è emerso come le attività affidate ai lavoratori non siano perfettamente riconducibili alle definizioni delle declaratorie e dei profili professionali, con la conseguenza che il datore di lavoro ha di fatto esercitato il suo potere di modifica delle mansioni *ex art. 2103 c.c.* al di là dei limiti tracciati dalla citata norma, la quale ammette l'assegnazione di mansioni diverse purché «riconducibili allo stesso livello e categoria legale di inquadramento delle ultime effettivamente svolte». Inoltre, l'art. 2103, secondo comma, c.c. (come novellato dall'art. 3 del d.lgs. 81/2015) consente, in presenza di modifiche degli assetti organizzativi aziendali che incidono sulla posizione lavorativa del dipendente, di adibire il lavoratore a mansioni appartenenti al livello di inquadramento inferiore purché rientranti nella stessa categoria legale.

⁽³⁰⁾ Secondo uno studio condotto da Fondirigenti nel “*Quick Survey Smart Working 2.0*” n. 3/2021, lo *smart working* sarà utilizzato in modo permanente dal 54% delle aziende interessate dall'indagine. Muterà anche la settimana lavorativa, costituita da 2,6 giorni in presenza e dai restanti 2,4 a distanza. Per consultare gli esiti della ricerca, v. <https://www.fondirigenti.it/documents/35495/0/Quick+Survey+Smart+Working+2.0.pdf/9e52946f-8e7d-b4ac-e043-61fd1b5db2cb?t=1615823342763>

La norma riflette una realtà molto diversa da quella attuale ⁽³¹⁾, fondata su sistemi di classificazione del personale sovente divenuti obsoleti ⁽³²⁾, stante il mancato accoglimento, da parte dell'autonomia collettiva, dell'invito del legislatore tramite il nuovo testo dell'art. 2103 c.c. a intervenire in materia, modificando una impostazione a tutt'oggi fondata su mansioni e livelli retributivi anziché sul contenuto professionale dell'attività svolta.

L'ampio utilizzo dello *ius variandi* durante la pandemia, finalizzato ad adattare le mansioni tradizionali al lavoro a distanza, ha condotto ad un esercizio pressoché illimitato del predetto potere. In alcuni casi, ne è derivato un pregiudizio alla professionalità, specie laddove le attività da svolgere fossero routinarie e ripetitive e, quindi, dequalificanti, non tanto da un punto di vista dell'inquadramento, ma da quello professionale, secondo una concezione "elastica" di professionalità ⁽³³⁾. In altri casi, invece, il lavoratore è stato adibito a mansioni superiori, che richiedono un maggior margine di autonomia, tuttavia senza che tale passaggio sia avvenuto garantendo un'adeguata formazione sul campo.

Adottando un approccio ermeneutico che adegui la portata dell'art. 2103 c.c. al mutato contesto nel quale essa trova applicazione, è possibile ritenere che nella prima ipotesi un siffatto esercizio dello *ius variandi* violi i limiti imposti dal legislatore, poiché determina un depauperamento del bagaglio professionale del lavoratore, concordemente a quanto ritenuto anche dalla giurisprudenza più recente ⁽³⁴⁾, che nel tentativo di aprirsi ad una nozione dinamica di professionalità, riconosce il risarcimento del danno guardando al contenuto delle attività effettivamente svolte, e non al fatto che esse siano riconducibili ad un inquadramento inferiore. In questo senso, la lesione della professionalità corrisponde ad una violazione della dignità della persona, giacché il primo valore è connesso al

⁽³¹⁾ C. ALESSI, *Professionalità, contratto di lavoro e contrattazione collettiva, oggi*, in *Professionalità Studi*, 2018, 1/II, 25. M. FALSONE, *Ius variandi e ruolo della contrattazione collettiva*, WP CSDLE Working Papers "Massimo D'Antona".IT, n. 308/2016.

⁽³²⁾ M. BROLLO, *Disciplina delle mansioni (art. 3)*, in F. Carinci (a cura di), *Commento al d.lgs. 15 giugno 2015, n. 81: le tipologie contrattuali e lo ius variandi*, e-Book ADAPT, n. 48, 2015, 50 ss.

⁽³³⁾ M. TIRABOSCHI, *Persona e lavoro tra tutele e mercato. Per una nuova ontologia del lavoro nel discorso giuslavoristico*, Bergamo, 2019, 215 ss.; si veda, inoltre, la relazione tenuta da M. TIRABOSCHI, *Mercati, regole, valori* tenuta in occasione delle Giornate di Studio Aidlass a Udine nelle giornate del 13-14 giugno 2019.

⁽³⁴⁾ Cass. civ., 4 febbraio 2021, n. 2676, *inedita*.

secondo, rappresentandone una sfaccettatura ⁽³⁵⁾. D'altro canto, trattandosi di un rapporto contrattuale sinallagmatico, il comportamento del datore di lavoro che travalichi i limiti dell'art. 2103 c.c. configura un inadempimento contrattuale, che legittimerebbe il lavoratore ad opporre un'eccezione di inadempimento (art. 1460 c.c.), molto pericolosa e rischiosa, visto che il supposto grave inadempimento datoriale potrebbe non essere riconosciuto tale dal giudice ⁽³⁶⁾.

Anche nei diversi casi in cui, in assenza di un'adeguata formazione, il lavoratore si vede costretto a svolgere una prestazione di natura completamente diversa da quelle precedenti ma non "inferiore", per la quale è richiesto il possesso di ulteriori competenze, è possibile ritenere del pari violato l'art. 2103 c.c., che, come ricordato, prevede, seppur in modo generico, un obbligo di formazione, il cui mancato adempimento non determina, tuttavia, la nullità della nuova assegnazione.

6. Mancato adempimento dell'obbligo formativo, mora del datore di lavoro e tutela risarcitoria

L'esperienza dell'emergenza pandemica ha messo in luce come spesso la transizione dei lavoratori dalle precedenti mansioni a quelle nuove da svolgere a distanza sia avvenuto senza un'idonea e propedeutica attività di formazione e apprendimento, nonostante la sussistenza di un chiaro obbligo datoriale in tal senso (v. art. 2103, terzo comma, c.c. come novellato dall' art. 3, d.lgs. n. 81/2015) che colma una lacuna normativa in passato risolta attraverso una lettura orientata dell'art. 35 Cost., secondo comma, in relazione agli art. 2094 e 2103 c.c. ⁽³⁷⁾, e delle carte dei diritti elaborate su scala internazionale (quali l'art. 6 del Patto internazionale

⁽³⁵⁾ C. LAZZARI, *La tutela della dignità professionale del lavoratore*, in *DLRI*, 2017, 668; U GARGIULO, *La determinazione della prestazione di lavoro tra libertà e dignità: potere direttivo e ius variandi a cinquant'anni dallo Statuto*, in M. RUSCIANO, L. GAETA, L. ZOPPOLI (a cura di), *Mezzo secolo dallo Statuto dei Lavoratori. Politiche del diritto e cultura giuridica*, in *Quad. Dir. Lav. Merc.*, 2020, 379 ss.

⁽³⁶⁾ *Ex multis*, Cass. civ., 16 gennaio 2018, n. 836, in *Foro it.* 2018, 2, I, 465 e Cass. 22 febbraio 2008, n. 4673, in *Diritto e Giustizia online*, 2008, secondo le quali il lavoratore può rifiutarsi di svolgere mansioni inferiori soltanto nel caso in cui tale rifiuto sia proporzionato all'illegittimo comportamento del datore e sia conforme a buona fede.

⁽³⁷⁾ M. NAPOLI, *Disciplina del mercato del lavoro e esigenze formative*, in *RGL*, 1997, 1, 270.

sui diritti economici, sociali e culturali, stipulato in ambito ONU nel 1966, nonché l'art. 1 e l'art. 10 della Carta sociale europea del 18 ottobre 1961)⁽³⁸⁾.

Come chiaramente emerso dalla fase emergenziale, tuttavia, il rischio che si corre è quello dell'inattuazione di tale disposizione, stante la mancanza di un adeguato apparato sanzionatorio nel caso di inadempimento datoriale, che dovrebbe costituire un limite sostanziale all'esercizio dello *ius variandi*; l'assenza di una formazione non determina, infatti, l'invalidità dell'atto di assegnazione a nuove mansioni, con la conseguenza che la tutela si sposta sul piano risarcitorio.

La previsione contenuta nell'art. 2103, terzo comma, c.c. prospetta quindi numerosi problemi, amplificati proprio dai profondi cambiamenti tecnologici e dalla pandemia che ha repentinamente indotto ad uno uso diffuso del lavoro a distanza.

Anzitutto, come osservato dagli interpreti⁽³⁹⁾, non è chiaro se la previsione dell'obbligo formativo sia riferita alle sole ipotesi di *ius variandi* (orizzontale e verticale) oppure anche a quella dell'accordo individuale di mutamento delle mansioni, cioè del c.d. "patto di demansionamento" previsto dal sesto comma.

Inoltre, è difficile comprendere *a priori* quando la formazione sia effettivamente "necessaria". La disposizione prevede, infatti, che «il mutamento di mansioni è accompagnato, *ove necessario*, dall'assolvimento dell'obbligo formativo, il cui mancato adempimento non determina comunque la nullità dell'atto di assegnazione delle nuove mansioni». Laddove nemmeno la contrattazione si esprima al riguardo, sarà il giudice a stabilire i casi in cui il datore di lavoro è tenuto a corrispondere un'adeguata formazione al proprio dipendente.

Occorre quindi valutare le conseguenze derivanti dal mancato adempimento dell'obbligo di formazione e le possibili tutele di cui dispone il lavoratore.

Stante la natura sinallagmatica del rapporto contrattuale, l'inadempimento datoriale è in ogni caso riconducibile entro lo schema della mora del datore di lavoro (art. 1206 c.c.), chiamato non soltanto a consentire

⁽³⁸⁾ D. GAROFALO, *Formazione e lavoro tra diritto e contratto. L'occupabilità*, Cacucci, Bari, 2004, 94.

⁽³⁹⁾ Nel senso dell'applicabilità della previsione in tutti i casi citati, M. BROLLO, *La disciplina delle mansioni dopo il Jobs Act*, in *ADL*, 2015, 6, 1156; C. CESTER, *La modifica in pejus delle mansioni nel nuovo art. 2103 c.c.*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 2016, 149, 178.

il regolare svolgimento della prestazione lavorativa e a non rifiutarla, ma anche ad assicurarne l'effettiva esecuzione, fornendo al proprio dipendente tutti gli strumenti necessari. A fronte di un'estensione delle attività lavorative esigibili, anche l'obbligo di cooperazione all'adempimento *ex art. 1206 c.c.* si dilata sensibilmente, rientrandovi in esso quello della formazione propedeutica a consentire al lavoratore di eseguire mansioni diverse da quelle in precedenza svolte.

La messa a disposizione di un bagaglio di nuove competenze è dunque prodromica e funzionale all'esatto adempimento da parte del lavoratore, poiché il momento della formazione costituisce il substrato della prestazione lavorativa ⁽⁴⁰⁾, derivandone l'illegittimità del licenziamento o dei provvedimenti disciplinari intimati al lavoratore per notevole inadempimento tutte le volte in cui risulti che egli abbia svolto la sua attività con la diligenza richiesta ai sensi dell'art. 2104 c.c. ma in assenza di un'idonea preparazione (non per sua colpa) ⁽⁴¹⁾.

Al di là di tali rilievi, la tutela effettivamente prospettabile per il lavoratore è quella risarcitoria, come emerge implicitamente dall'art. 2103 terzo comma c.c., depotenziato dalla mancata previsione dell'invalidità dell'atto datoriale per mancato adempimento dell'obbligo formativo. Sotto questo profilo, il risarcimento, per poter soddisfare la sua preminente funzione riparatoria, non dovrebbe consistere nel pagamento di una somma di denaro, ma assumere la forma della condanna ad un *facere* specifico, cioè quello di corrispondere un'idonea formazione al lavoratore. Questa soluzione sembrerebbe meglio adattarsi anche al contesto delle transizioni occupazionali, nelle quali è il bagaglio di competenze del lavoratore a garantire il naturale passaggio, non solo da un'occupazione ad un'altra, ma anche a diverse mansioni nel corso del medesimo rapporto di lavoro ⁽⁴²⁾.

⁽⁴⁰⁾ E. GHERA, *Spunti critici in tema di mora del creditore di lavoro*, in *DL*, 1970, I, 91 ss.; E. GHERA, F. LISO, voce "*Mora del creditore*" (*dir. lav.*), in *Enc. Dir.*, 1976, vol. XXVI, 977 ss.

⁽⁴¹⁾ E. GRAMANO, *Jus variandi e formazione nel rapporto di lavoro*, in *Labor*, 2021, 3, 272.

⁽⁴²⁾ M. TIRABOSCHI, *Mercati, regole, valori tenuta in occasione delle Giornate di Studio Aidlass a Udine nelle giornate del 13-14 giugno 2019*, cit.; L. CASANO, *Contributo all'analisi giuridica dei mercati transizionali del lavoro*, cit., 149.

Abstract

La sfida ai tradizionali sistemi di classificazione del personale e allo ius variandi lanciata dalla rivoluzione tecnologica e accelerata dalla pandemia

Obiettivi: l'articolo intende affrontare il tema dell'impatto delle tecnologie sul lavoro e sui sistemi di classificazione dei lavoratori attualmente previsti nella contrattazione collettiva. **Metodologia:** l'indagine prende le mosse dall'analisi empirica dello stato attuale della contrattazione collettiva sul tema, con focus su particolari esperienze innovative; si sofferma poi sulle principali problematiche relative all'esercizio dello ius variandi datoriale emerse nel corso della fase dell'emergenza pandemica. **Risultati:** emerge un disallineamento tra l'attuale organizzazione del lavoro, come modificata anche in seguito all'esperienza pandemica, e i sistemi di classificazione del personale; disallineamento che si concreta anche nella difficoltà di assicurare una efficace tutela al lavoratore rispetto agli inadempimenti datoriali. **Limiti e implicazioni:** i risultati della ricerca possono avere incidenza sulle politiche contrattuali contribuendo a concepire un'impalcatura aziendale fondata sulla valorizzazione delle competenze dei lavoratori attraverso il riconoscimento della loro professionalità, intesa quale elemento coadiuvante delle prerogative datoriali. **Originalità:** la ricerca permette di effettuare una valutazione integrata da un lato, dalle esigenze rivenienti dall'impatto delle tecnologie sull'organizzazione del lavoro e, dall'altro, da quelle derivanti da un diverso assetto produttivo aziendale rispetto a un nuovo contesto socio-economico post pandemico.

Parole chiave: tecnologia, lavoro agile, competenze, ius variandi.

Objectives: the article intends to address the issue of the impact of technologies on work and on worker classification systems currently provided for in collective bargaining. **Methodology:** the survey starts from the empirical analysis of the current state of collective bargaining on the subject, with a focus on innovative experiences; then it focuses on the main issues relating to the exercise of the employer's ius variandi that emerged during the pandemic emergency phase. **Results:** a misalignment emerges between the current work organization, as modified also following the pandemic experience, and the personnel classification systems; misalignment which is also reflected in the difficulty of ensuring effective protection for the worker against employer failures. **Limits and implications:** the results of the research may have an impact on contractual policies, helping to conceive a company framework based on the enhancement of workers' skills through the recognition of their professionalism, understood as an adjuvant element of employers' prerogatives. **Originality:** the research makes it possible to carry out an integrated assessment on the one hand of the needs deriving from the impact of technologies on the organization of work and, on the other, from those deriving from a different company production structure compared to a new socio-economic context post pandemic.

Keywords: technology, home office, skills, ius variandi

Professionisti della sicurezza: nuove sfide e competenze per migliorare la salute e il benessere dei lavoratori

Maria Frassine , Francesco Naviglio* , Rocco Vitale**

Sommario: **1.** Premessa. – **2.** Le sfide per i formatori: verso una didattica sempre più digitalizzata ed innovativa. – **3.** Le sfide per RSPP e consulenti della sicurezza: nuovi scenari, nuovi rischi, nuove soluzioni. – **3.1.** Andare oltre le competenze tecniche – **3.2.** Sicurezza e sostenibilità, un nuovo inscindibile binomio. – **4.** Le sfide per il legislatore. – **5.** Il ruolo delle associazioni di categoria. – **6.** Conclusioni

1. Premessa

Il coronavirus ha cambiato per sempre la società in cui viviamo e il mondo del lavoro.

La tecnologia è diventata un elemento imprescindibile e settori prima considerati quasi di nicchia stanno conoscendo un vero boom. Quali professioni saranno più richieste nel post emergenza e come si modificheranno quelle attuali? Quali nuove competenze e conoscenze dovranno essere acquisite dai professionisti della sicurezza per poter affrontare il mondo del post-pandemia?

La sfida senza precedenti, determinata dall'emergenza che ha scosso tutto il mondo, ha trasformato radicalmente la società in cui viviamo e il mercato del lavoro. E non si tratta di una tendenza reversibile. La particolare situazione di emergenza ha stravolto profondamente alcune professioni: lo smart working, da semplice esperimento sociale in alcune

* *Giurista, Responsabile Relazioni Esterne e Ufficio Studi e Legislativo di AiFOS, Associazione Italiana Formatori ed Operatori della Salute e Sicurezza sul lavoro.*

* *Sociologo del lavoro, Segretario Generale di AiFOS, Associazione Italiana Formatori ed Operatori della Salute e Sicurezza sul lavoro.*

* *Sociologo del lavoro, Presidente di AiFOS, Associazione Italiana Formatori ed Operatori della Salute e Sicurezza sul lavoro.*

aziende particolarmente orientate al benessere dei dipendenti, è diventato in pochissimi giorni la norma per milioni di lavoratori. Chi non era abituato all'utilizzo massivo della tecnologia ha dovuto rivedere le sue abitudini e adeguarsi in tempi rapidissimi. I piccoli negozi di quartiere hanno per la prima volta sperimentato l'e-commerce, compiendo un processo di trasformazione velocissimo, per cui «è ormai largamente condiviso il concetto che la trasformazione digitale ha una rilevanza strategica per la competitività e la crescita dell'Italia» ⁽¹⁾.

Sarà impensabile, dunque, tornare indietro. Perché i cittadini hanno imparato nuove esperienze comunicative familiarizzando, per la prima volta in alcuni casi, con le nuove tecnologie. Ecco le professioni del futuro, cioè quelle più richieste nel post-emergenza, dovranno tenere conto di tutti questi nuovi fattori.

Il futuro sarà sempre più orientato al digitale. Ne usciranno trasformate scuole e fabbriche, ma anche il più tradizionale lavoro d'ufficio che vedrà un sempre crescente aumento delle riunioni virtuali a discapito di quelle vis-à-vis, con una significativa riduzione quindi anche delle trasferte e dei viaggi di lavoro.

In tale profonda trasformazione della società civile un ruolo centrale, come abbiamo visto, lo occuperà il mondo del lavoro e, di conseguenza, la gestione della salute e della sicurezza sul lavoro e conseguentemente le metodologie formative ad essa collegate.

La sicurezza sul lavoro è stata riportata al centro del dibattito, ritrovando nuovo slancio: i datori di lavoro si sono ritrovati davanti alla consapevolezza che il bene più caro per ciascuna realtà aziendale sia proprio la salute e la sicurezza dei lavoratori. E come affermato da alcuni autori «il tema della salute e sicurezza sul lavoro ha ritrovato il proprio ruolo centrale nel dibattito istituzionale, in quanto la sua tutela è oggi condizione fondamentale per poter garantire l'apertura e la gestione delle attività lavorative» ⁽²⁾.

Scontato – si dirà – ma la realtà è sempre stata diversa. La sicurezza era vissuta come un obbligo, non come un investimento e come pilastro per il benessere e la sussistenza dell'azienda stessa.

⁽¹⁾ M. E. VIGGIANO, *Pandemia e digitale, così sono emersi i punti deboli del sistema Italia*, su www.econopoly.ilsole24ore.com, 3 agosto 2020 (consultato il 24 agosto 2021).

⁽²⁾ R. VITALE, M. MASI, *Introduzione al Rapporto AiFOS 2020 "Lavoro, Sicurezza e Formazione ai tempi del Coronavirus"*, in *Quaderni della Sicurezza AiFOS*, 2020, n. 4, 27.

In questo nuovo scenario, diventano interlocutori fondamentali per il datore di lavoro i professionisti della sicurezza, che devono essere pronti, competenti e capaci nell'accompagnare le aziende in questa fase di cambiamento.

Nuove sfide attendono dunque i professionisti della sicurezza: in particolare i formatori e i Responsabili del Servizio di Prevenzione e Protezione, i consulenti e gli HSE manager.

2. Le sfide per i formatori: verso una didattica sempre più digitalizzata ed innovativa

Mutando le metodologie lavorative, le professionalità collegate e le strumentazioni utilizzate, dovranno di conseguenza modificarsi anche le metodologie formative ed i contenuti dei percorsi formativi finalizzati a prevenire infortuni sul lavoro e con essi dovranno modificarsi le competenze e le conoscenze dei formatori alla sicurezza.

La situazione di emergenza ha imposto a tutti noi una modifica degli stili di vita e di lavoro e i professionisti del settore devono necessariamente prendere atto che il mondo della formazione ne uscirà sicuramente trasformato in relazione al modo di concepire il rapporto formatore-discente e agli strumenti da utilizzare nel processo formativo. In questo periodo di blocco forzato delle attività d'aula, si è fortunatamente fatto ricorso alla tecnologia informatica che tramite web ha permesso - volenti o nolenti - di proseguire le attività di formazione per quelle parti e quegli argomenti che non comportassero attività manuali e di pratica con strumentazioni. Secondo una ricerca condotta dalla nostra associazione ⁽³⁾ in cui si è indagato con quali metodologie didattiche fossero stati proposti i corsi di formazione alla sicurezza nel periodo del lockdown, il 69,8% dei formatori intervistati ha dichiarato di aver utilizzato la metodologia della videoconferenza.

Indubbiamente c'è stato e ci sarà un forte stravolgimento dell'attività lavorativa dei formatori e questo ha imposto di rivedere le convinzioni in tema di metodologie formative e di rapporto con i partecipanti ai corsi. Improvvisamente e prepotentemente la pandemia ha permesso alla tecnologia e al web di entrare nelle abitudini di "connessione" con il mondo

⁽³⁾ AA. VV., *Rapporto AiFOS 2020 "Lavoro, Sicurezza e Formazione ai tempi del Coronavirus"*, in *Quaderni della Sicurezza AiFOS*, 2020, n. 4.

del lavoro e della formazione. Questo ultimo aspetto è quello che probabilmente imporrà ai docenti di innovare profondamente i metodi di concepire e realizzare l'attività di formazione.

Sicuramente la formazione in presenza non verrà del tutto sostituita da quella a distanza. La classica lezione frontale verrà trasformata e riorganizzata con l'ausilio dei potenti strumenti informatici a nostra disposizione. La formazione a distanza si affiancherà alla formazione in aula, con lo sviluppo di corsi blended. Si dovrà imparare ad accettare questa nuova metodologia formativa che certamente aiuterà docenti, discenti e la società tutta a conciliare innumerevoli aspetti, tra cui la sostenibilità ambientale, il risparmio di tempo, lo sviluppo di nuove competenze tecnologiche ed informatiche, nonché una diminuzione del livello di stress lavoro-correlato e il miglioramento della conciliazione vita-lavoro.

I protagonisti dei processi formativi condotti tramite il web non sono e non saranno figure nuove; si tratterà degli stessi soggetti, che sono già presenti nell'ambito della formazione tradizionale, che dovranno assumere consapevolezza dei compiti e delle funzioni molto diverse che saranno chiamati a ricoprire nel quadro della nuova metodologia di formazione tramite strumenti informatici.

Tra i nuovi compiti vi sarà senza dubbio quello di coinvolgere e stimolare i partecipanti ai corsi in remoto all'apprendimento secondo i nuovi canoni, rendendo partecipe ogni singolo lavoratore alle azioni formative, facendogli assumere un ruolo attivo. Questo nuovo modo di fare formazione non determinerà l'eliminazione dell'aula, ma il suo inserimento in un processo formativo nuovo e più agile.

In particolare, sicuramente la formazione alla salute e sicurezza sul lavoro subirà una profonda innovazione nelle modalità di erogazione e di progettazione dei corsi di formazione. Ad oggi sia erogazione che contenuti sono disciplinati da norme di legge ed Accordi Stato-Regioni che arrivano alla determinazione anche di minimi particolari, lasciando poco spazio alla progettazione individuale del formatore e alla sua gestione dell'aula.

La frase "...non sarà più come prima..." rappresenta esattamente il domani della formazione alla salute e sicurezza sul lavoro. L'enorme numero di formazione erogata tramite e-learning e videoconferenze nei mesi scorsi ha decisamente modificato le abitudini di discenti e docenti facendo sperimentare in modo diretto l'attività di formazione tramite strumenti di terza generazione.

Di questa esperienza ne beneficerà anche la tradizionale formazione in aula. I contesti e i rapporti con i partecipanti da parte dei docenti in aula dovranno svilupparsi mediante le nuove dimensioni “interattività”, “esperienza” ed “apprendimento immersivo” ricordate per la formazione a distanza.

L’errore che i formatori della salute e sicurezza sul lavoro non dovranno assolutamente fare è di mettere in concorrenza e contrapposizione la formazione erogata in aula con quella fruita tramite sistemi multimediali.

Fondamentale sarà inoltre concentrarsi più che sulla trasmissione di conoscenze, sulla sperimentazione di competenze utili per la gestione del cambiamento, per far fronte ai nuovi rischi emergenti.

Come già ricordato in precedenti scritti ⁽⁴⁾, i formatori non dovranno solo subire, ma aprirsi alle tecnologie consapevoli che, proprio il digitale, dall’essere una minaccia possa rivelarsi una incredibile opportunità. Questo a patto che anche loro si evolvano nelle modalità di approccio ai partecipanti, nelle singole competenze digitali, nelle modalità comunicative, nella programmazione di corsi, finanche alla semplice ridefinizione del patto d’aula e alla somministrazione di questionari di gradimento e di verifica dell’apprendimento che in futuro non potranno più essere quelli fin qui consolidati.

I formatori sembrano essere consapevoli di questi scenari: in una ricerca condotta da AiFOS e di prossima pubblicazione (Rapporto AiFOS 2021 “Videoconferenza per la salute e sicurezza: cambia il lavoro, cambiano le metodologie), il campione di formatori coinvolti ha dichiarato per l’81% di voler proseguire la propria attività lavorativa con un mix di aula e di videoconferenza. Le metodologie a distanza verranno quindi utilizzate in modo massivo anche nel periodo post-pandemia e da “scelta obbligatoria” la videoconferenza diventerà la “scelta ponderata e ragionata” da fare in fase di progettazione della formazione.

Proprio l’analisi dei fabbisogni e la capacità di progettare un corso realmente efficace faranno la differenza per un buon formatore alla sicurezza e per il rispetto dell’obbligo di formazione che incombe sul datore di lavoro ai sensi dell’art. 37 del d.lgs. n. 81/2008.

Ai fini dell’assolvimento di tale obbligo, infatti, non basta che la formazione venga erogata, ma è necessario che la stessa sia sufficiente ed adeguata. Proprio l’adeguatezza della formazione – afferma la più recente

⁽⁴⁾ F. NAVIGLIO, *Formazione... dal Coronavirus a “l’anno che verrà”*. La tecnologia a supporto dell’aula, in *Quaderni della Sicurezza AiFOS*, 2020, n. 4, 86 ss.

giurisprudenza ⁽⁵⁾ – è uno dei principali obblighi del datore di lavoro e in generale dei soggetti preposti alla sicurezza del lavoro.

La formazione deve, quindi, «essere concepita come una vera e propria misura di sicurezza, svolgendo una funzione essenziale per il controllo dei rischi lavorativi» ⁽⁶⁾.

La figura del docente alla sicurezza sul lavoro, dunque, dovrà essere sempre più qualificato e a sua volta formato ed aggiornato per poter progettare al meglio i corsi di formazione, con un'attenzione particolare alla scelta delle metodologie didattiche da adottare a seconda dei destinatari del corso stesso.

Il tema della qualificazione dei formatori alla sicurezza è stato affrontato con il d.i. 6 marzo 2013 e, seppur i criteri di qualificazione individuati non si possano ritenere soddisfacenti, è fondamentale che la capacità didattica del docente venga verificata: la giurisprudenza sta cominciando ad attenzionare questo aspetto. La Cassazione ha infatti affermato in una pronuncia dello scorso anno ⁽⁷⁾ che l'acquisizione della qualifica di formatore non è solo formale dal momento che si presuppone «che il possessore abbia seguito specifici corsi formativi diretti a fargli acquisire tutte le nozioni necessarie in materia e abbia inoltre fatto propria, attraverso il percorso seguito, la capacità didattica necessaria per trasmettere le conoscenze acquisite, cristallizzate in peculiari standard operativi via via aggiornati e validati, ai soggetti discenti».

Alla luce delle nuove metodologie didattiche digitali che si stanno affacciando anche al mondo della sicurezza, dunque, sarà fondamentale che i formatori comprendano a pieno il proprio ruolo di attori centrali per la prevenzione, al fine di realizzare realmente la formazione come definita dal d.lgs. n. 81/08, art. 2, comma 1, lettera *aa*, ovvero quel processo educativo attraverso il quale trasferire ai lavoratori e ad altri soggetti del sistema di prevenzione aziendale conoscenze e procedure utili alla acquisizione di competenze per lo svolgimento in sicurezza dei rispettivi compiti in azienda e alla identificazione, alla riduzione e alla gestione dei rischi.

⁽⁵⁾ Cass. Pen. Sez. IV, 24 gennaio 2020, n. 2859.

⁽⁶⁾ E. ROTOLI, V. MANNI, A. WILLIAMS, *Efficacia della formazione e prevenzione: un binomio per il miglioramento delle condizioni di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro – L'esperienza Inail*, in *Quaderni della Sicurezza AiFOS*, 2017, n. 4, 36.

⁽⁷⁾ Cass. Pen. Sez. IV, 2 marzo 2020, n. 8163.

3. Le sfide per RSPP e consulenti della sicurezza: nuovi scenari, nuovi rischi, nuove soluzioni

Con l'Accordo Stato-Regioni del 7 luglio 2016 ⁽⁸⁾ il legislatore ha riformato e rivisto la formazione per la figura di Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione e nell'Allegato IV dello stesso accordo ha tentato di definire i profili di competenza dell'RSPP, specificando che esso sia «insieme al datore di lavoro, protagonista dell'organizzazione aziendale in materia di sicurezza e salute dei lavoratori» sostenendo che si tratti di una «figura manageriale individuata dal legislatore per perseguire e sostenere gli obiettivi di sicurezza individuati dal datore di lavoro».

Viene inoltre specificato che «questa figura è caratterizzata da molteplici competenze sia di tipo tecnico-scientifico che metodologiche e progettuali. Ad esse si uniscono competenze relazionali, quali tecniche di comunicazione, di gestione dei gruppi, di negoziazione e di problem solving».

Mai descrizione fu così profetica: durante il periodo della pandemia, gli RSPP (e in generale i consulenti della sicurezza e gli HSE manager) sono diventati interlocutori strategici per il vertice aziendale e la preparazione – o la non preparazione – di questi professionisti ha fatto la differenza per la gestione in sicurezza delle attività produttive.

Organizzazione del lavoro, procedure di prevenzione in azienda e in contesti di lavoro agile, relazioni con le parti sociali sono solo alcuni dei temi che gli RSPP hanno dovuto affrontare con nuovo slancio e competenze.

Ci si è trovati di fronte a nuovi ambienti di lavoro, soprattutto virtuali, e a nuovi valori lavorativi, che hanno necessariamente dovuto trovare risposte anche nella gestione della sicurezza.

Già prima del periodo pandemico era stato osservato da diversi autori che se in passato la sicurezza del luogo di lavoro veniva definita dalla stabilità e dalla continuità, oggi non è più così, non esistendo più un

⁽⁸⁾ Accordo Stato-Regioni del 7 luglio 2016, Repertorio atti n. 128/CSR, 16A6077, G.U. Serie generale n. 193 del 19 agosto 2016, è finalizzato all'individuazione della durata e dei contenuti minimi dei percorsi formativi per responsabili e gli addetti dei servizi di prevenzione e protezione, ai sensi dell'art. 32 del d. lgs. n. 81/08 e s.m.i..

unico rapporto di lavoro, né un unico luogo dove svolgere la propria attività, né un orario fisso ⁽⁹⁾.

Il cambiamento – come affermato ⁽¹⁰⁾ – era già in atto: l'organizzazione del lavoro diventa flessibile, ad elevato grado di autonomia lavorativa, che può incrementare la qualità del lavoro, ma anche far accrescere il fenomeno dell'iperconnettività e già in passato si auspicavano un «cambio di marcia, una chiave di lettura diversa, una prospettiva nuova, capaci di delineare i futuri scenari tecnologici e occupazionali, dando dimensione, limiti, ambiti, sia alle principali nuove mansioni, note, sia a quelle appena nate per poter analizzare le forme di tutela più evidenti, più opportune, più idonee a prevenire infortuni e malattie professionali».

Tutte dinamiche che devono far interrogare l'RSPP sul tipo di approccio da tenere al fine di valutare i rischi per la sicurezza. Rischi che si spostano sempre più sul lato organizzativo e psicosociale.

Non solo: si sta parlando anche di figure come il manager della salubrità, professionista con esperienza e competenza in ambito sicurezza igienico-ambientale, con una elevata capacità gestionale di programmazione e coordinamento ed una incline attitudine ad operare per obiettivi.

3.1. Andare oltre le competenze tecniche

Ecco, dunque, che l'RSPP deve essere in grado di avere anche «competenze manageriali che devono poggiare su basi solide di conoscenza delle risorse umane» ⁽¹¹⁾.

Con l'introduzione dei Protocolli aziendali delle misure per il contrasto e il contenimento della diffusione del virus SARS-CoV2/Covid 19 negli ambienti di lavoro sottoscritti dal Governo e dalle parti sociali, ad esempio, si è ritornati a capire come la concertazione sia fondamentale per un

⁽⁹⁾ E. PIETRAFESA, S. STABILE, R. BENTIVENGA, C. DI TECCO, S. IAVICOLI, *L'impatto della digital transformation sull'organizzazione del lavoro*, in *Quaderni della Sicurezza AiFOS*, 2018, n. 3, 23.

⁽¹⁰⁾ M. TRONCI, L. MERCADANTE, P. RICCIARDI, *Industria 4.0: rischi e opportunità per la tutela e la sicurezza dei lavoratori*, in *Sfide e cambiamenti per la salute e la sicurezza sul lavoro nell'era digitale* – Quaderni della Rivista degli infortuni e delle malattie professionali, 2018, 51 ss.

⁽¹¹⁾ R. VITALE, *Responsabile del servizio manager della sicurezza*, EPC Editore, 2016, 211.

nuovo patto tra i soggetti aziendali, che devono avere come obiettivo la sicurezza ed il benessere dei lavoratori.

L'RSPP, spesso con un background di formazione tecnica, è quindi chiamato a saper gestire al meglio le dinamiche relazionali, avere padronanza delle tecniche di negoziazione efficace, essere e farsi centro dell'ascolto delle esigenze aziendali da un lato e dei lavoratori all'altro, riuscire a risolvere problemi e a trovare soluzioni in contesti di forte stress.

Si dovranno quindi sviluppare competenze di leadership e capacità di coordinamento con altre figure aziendali: insomma, uscire dalla "comfort zone" che fino ad ora ha rilegato la posizione di Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione a meramente tecnica.

Un tentativo di individuare le abilità manageriali – con particolare riferimento a quelle gestionali e relazionali – che deve possedere chi si occupa di sicurezza sul lavoro è stato fatto per la figura, certamente diversa dall'RSPP, del Manager HSE. Nell'ambito della norma UNI 117202:2018 "Attività professionali non regolamentate – manager HSE (Health, Safety, Environment) – Requisiti di conoscenza, abilità e competenza", vengono infatti citate una serie di abilità relazionali che è necessario possedere, tra cui spiccano l'utilizzo di strategie e tecniche di comunicazione, la collaborazione ed il dialogo con le varie funzioni dell'organizzazione e con i diversi interlocutori esterni, l'applicazione di tecniche di motivazione, coinvolgimento e team building del personale. Perché mai queste abilità devono essere proprie di chi gestisce la sicurezza in azienda? Perché la sicurezza si costruisce con la collaborazione, il gioco di squadra, la consapevolezza che tutti coloro che compongono un'organizzazione stanno "remando" nella stessa direzione e condividono la stessa cultura della salute e sicurezza.

Senza quindi voler paragonare la figura dell'RSPP a quella del Manager HSE, è comunque utile e realistico sottolineare come nella base produttiva ed imprenditoriale del nostro Paese siano ancora minoritari i ruoli di HSE manager, destinati per lo più a realtà multinazionali o molto grandi, mentre nella stragrande maggioranza dei casi ci si affida per la gestione della sicurezza all'RSPP esterno od al consulente della sicurezza. Sono quindi queste figure che devono lavorare per l'acquisizione di tali nuove competenze ed abilità.

3.2. Sicurezza e sostenibilità, un nuovo inscindibile binomio

Allargando poi lo sguardo su tematiche emergenti, non si può non dedicare un'attenzione particolare al connubio ormai sempre più evidente tra salute e sicurezza sul lavoro e sostenibilità. Gli RSPP e i consulenti della sicurezza sono quindi chiamati sempre più spesso a collaborare con i CSR manager delle aziende al fine di fornire dati e relazioni utili alla predisposizione delle Dichiarazioni Non Finanziarie o dei Bilanci Sociali o di Sostenibilità.

Tra gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile possiamo ritrovare richiami espliciti ai temi della salute, sicurezza e benessere del lavoro. L'obiettivo 3 «Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età» e l'obiettivo 8 «Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva, sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti» non possono non essere considerati come obiettivi strategici da parte delle organizzazioni.

In particolare, il sotto punto 8.8 dell'Agenda 2030 «Proteggere il diritto al lavoro e promuovere un ambiente lavorativo sano e sicuro per tutti i lavoratori, inclusi gli immigrati, in particolare le donne, e i precari» si colloca perfettamente nell'alveo delle disposizioni nazionali che prevedono l'obbligo di valutare tutti i rischi per la sicurezza. L'art. 28 del d.lgs. n. 81/08 infatti, specifica come il datore di lavoro debba valutare tutti i rischi, ivi compresi quelli inerenti i c.d. rischi trasversali connessi al genere, età, provenienza da altri paesi e quelli connessi alla specifica tipologia contrattuale. Vengono citati anche il tema dello stress lavoro correlato e le lavoratrici in stato di gravidanza.

Il responsabile della sicurezza o il consulente deve quindi interessarsi e formarsi anche sui temi come il *diversity management e inclusion*. È ormai pacifico, infatti, che «la promozione della salute nei luoghi di lavoro, la prevenzione e la tutela non possano essere destinate ad un soggetto “neutro”»: ciò significa che le misure che il datore di lavoro è chiamato a mettere in campo devono essere maggiori e ben mirate rispetto a quelle rivolte alle genericità dei lavoratori»⁽¹²⁾.

⁽¹²⁾ A. ROSIELLO, M. SERRA, *Diversity management: la stretta correlazione tra tutela della salute del lavoratore e prevenzione delle discriminazioni*, in *Quaderni della Sicurezza AiFOS*, 2019, n. 2, 32.

C'è bisogno quindi di competenze interdisciplinari, che abbraccino anche i concetti di *people care* e benessere individuale, senza il quale non è concepibile il benessere organizzativo ed aziendale ⁽¹³⁾.

Senza voler entrare nel dettaglio, coinvolgere le persone in azienda nei ragionamenti organizzativi è «una garanzia per sviluppare l'engagement, cioè imboccare la strada per assicurare creatività, iniziativa, passione, motivazione, energia. Una garanzia per creare agilità, reattività, competitività nell'organizzazione» ⁽¹⁴⁾.

E ciò è quello a cui deve tendere l'RSPP per poter far sì che la sicurezza sia realmente partecipata e insita nella cultura organizzativa di tutti i soggetti aziendali.

4. Le sfide per il legislatore

Nel contesto così delineato, non basta certamente lo sviluppo di competenze e l'emergere di nuove professionalità di dettaglio da parte dei soggetti che si occupano di sicurezza in azienda.

C'è bisogno di un legislatore "agile", che adegui velocemente le normative, che affronti i temi qui richiamati e che sia all'altezza delle richieste e necessità che i nuovi scenari richiedono.

I programmi di formazione per le figure della sicurezza, ancora disciplinati dai decreti legislativi e dagli Accordi Stato-Regioni – che potremmo definire di "seconda generazione" relativamente alla loro progettazione e gestione – dovranno evolvere secondo logiche di "terza generazione". Sarà necessario prevedere ad esempio la piena legittimazione della videoconferenza sincrona come metodologia equiparata all'aula tradizionale: non è pensabile che si rimanga arroccati su posizioni non più adeguate alla situazione attuale, dove il lavoro si può fare a distanza ma la formazione no.

Sarà inoltre fondamentale che la gestione dei temi della salute e sicurezza e della formazione conseguente vengano riportati nell'alveo della competenza esclusiva del legislatore nazionale, perché non ci possono essere

⁽¹³⁾ D. GIANCRISTOFORO, *Benessere individuale e benessere organizzativo: modelli e sistemi partecipativi per il "people care" in azienda*, in *Quaderni della Sicurezza Ai-FOS*, 2021, n. 2, 46 ss.

⁽¹⁴⁾ M. VALERIO, M. DI VERA, J. PEZZETTA, *Benessere Lavoro Correlato. Esperienza di promozione del benessere organizzativo*, Edizioni Centro Studi Erickson, 2014, 44.

differenze di gestione e normazione tra le singole regioni su temi così trasversali: andrebbe pertanto fatta una attenta riflessione in merito alla riforma del Titolo V della Costituzione in tal senso, escludendo il tema della salute e della sicurezza sul lavoro dalla legislazione c.d. “concorrente”.

5. Il ruolo delle associazioni di categoria

Le associazioni di categoria che rappresentano formatori e professionisti della sicurezza dovranno quindi cogliere le sfide che le categorie rappresentate si trovano di fronte e:

- supportare i professionisti nella loro crescita professionale, valorizzando le competenze e promuovendo momenti di confronto e dibattito per scambio di conoscenze;
- sviluppare ricerca sui temi della formazione digitale, sull’uso dell’intelligenza artificiale nella formazione, che ha innumerevoli applicazioni che contribuiscono ad arricchire l’esperienza di apprendimento dei discenti: machine learning, microlearning, adaptive learning, intelligent tutoring system, coach, tutor virtuali;
- formare i formatori affinché apprendano nuove metodologie per migliorare l’efficacia dell’apprendimento: l’apprendimento risulta più incisivo se trasmesso con la metodologia didattica che gli è più idonea. È quindi fondamentale che i diversi argomenti vengano affrontati con metodologie e tecniche differenti, a seconda delle tematiche e a seconda dell’obiettivo didattico. Ecco, quindi, che emergono sempre più nuove metodologie di formazione innovative, sperimentali e rivoluzionarie, le quali sono meritevoli di approfondimenti e studi accademici mirati;
- proporre occasioni di formazione non solo sui temi tecnici di sicurezza, ma sulle soft skill necessarie per lo svolgimento del proprio ruolo di attori della sicurezza nei luoghi di lavoro;
- scoprire ed affrontare le nuove frontiere della sicurezza: organizzazione, innovazione, sostenibilità.

6. Conclusioni

Di fronte a tutte le sfide qui esaminate – senza pretesa di farlo in modo esaustivo – possiamo affermare che i professionisti della sicurezza

debbano considerare quale faro per la propria attività di consulenza rivolta ai datori di lavoro quanto indicato dall'art. 2087 c.c., che obbliga gli stessi datori ad «adottare nell'esercizio dell'impresa le misure che, secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica, sono necessarie a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro».

Si sono susseguiti numerosi decreti e norme tecniche che disciplinano la salute e la sicurezza sul lavoro, ma l'art. 2087 viene da sempre considerata la norma di apertura e di chiusura del sistema prevenzionistico. È più attuale che mai, infatti, il ragionamento della dottrina: «passano gli anni e si moltiplicano, anziché affievolirsi, le occasioni per estendere l'applicazione del suo nucleo precettivo»⁽¹⁵⁾.

Tutti gli operatori della sicurezza devono quindi essere consapevoli dell'importanza delle proprie capacità e competenze ed orientare le professionalità e sforzi per realizzare l'obiettivo generale della salute, della sicurezza e del benessere sul lavoro, ovvero il «patrimonio più geloso»⁽¹⁶⁾ di ciascun lavoratore.

Abstract

Professionisti della sicurezza: nuove sfide e competenze per migliorare la salute e il benessere dei lavoratori

Obiettivi: Questo scritto prende in esame le principali sfide che coinvolgono e coinvolgeranno nel prossimo futuro i formatori, i responsabili del servizio di prevenzione e protezione aziendale ed i consulenti della sicurezza, cercando di delineare nuovi scenari. – **Metodologia:** L'analisi di contesto e del quadro legislativo in materia ha come obiettivo rispondere alla seguente domanda: quali nuove competenze e conoscenze dovranno essere acquisite dai professionisti della sicurezza per poter affrontare il mondo del post-pandemia? – **Risultati:** L'analisi evidenzia gli scenari futuri per la professionalizzazione del settore: orientarsi sempre più al digitale, andare oltre le competenze tecniche per acquisire soft skill, considerare la sicurezza come elemento inscindibile dalle politiche della sostenibilità. Tutto ciò per realizzare l'obiettivo più importante della propria professione, tendere alla salute, alla sicurezza e al benessere di ciascun lavoratore.

⁽¹⁵⁾ L. MONTUSCHI, *L'incerto cammino della sicurezza del lavoro fra esigenze di tutela, onerosità e disordine normativo*, in *RGL*, 2001, I, n. 4, 501.

⁽¹⁶⁾ L. MONTUSCHI, *Problemi del danno alla persona nel rapporto di lavoro*, in *RIDL*, 1994, I, n. 3, 322.

Parole chiave: professionalità, professioni, salute, sicurezza

Safety professionals: new challenges and skills to improve the health and well-being of workers (Article in Italian).

Objectives: This paper examines the main challenges that involve and will involve trainers, the managers of the company prevention and protection service and the safety consultants in the near future, trying to outline new scenarios. – **Methodology:** The analysis of the context and of the legal framework are aimed to answer to the following question: what new skills and knowledge will need to be acquired by security professionals in order to face the post-pandemic world? – **Results:** The analysis shows some future directions for the professionalization of the sector: to move more and more to digital, to go beyond technical skills, to acquire soft skills, to consider safety as an inseparable element from sustainability policies. All this to achieve the most important goal of one's profession, to strive for the health, safety and well-being of each worker.

Keywords: professionalism, professions, health, safety

Le figure professionali nel settore socioassistenziale in Italia: un inquadramento giuridico dell'esistente

Federica Capponi*

Sommario: 1. Posizione del problema. – 2. L'inquadramento giuridico dei lavoratori del settore socioassistenziale: lo stato dell'arte e il (recente) contributo del legislatore italiano. – 3. *Segue:* il contributo della contrattazione collettiva. – 4. Osservazioni conclusive.

1. Posizione del problema

La perdurante emergenza sanitaria, legata al contrasto del COVID-19, ha messo in luce la centralità, per la società odierna, del settore socioassistenziale e dei cosiddetti *white jobs* ⁽¹⁾. Come osservato da alcuni Autori, tale settore è presidiato da figure con professionalità e competenze composite, disposte lungo l'asse che va dal lavoro di cura definito anche di “*care*” (“prendersi cura”), proprio degli assistenti domiciliari, al lavoro di cura definito anche di “*cure*” (“curare”), proprio del medico ⁽²⁾. Le figure professionali che si collocano nella prima estremità di tale asse – ed oggetto di analisi nel presente contributo – sono costruite attorno a

* *Assegnista di ricerca, Università di Modena e Reggio Emilia.*

⁽¹⁾ In tale categoria sono fatti rientrare i servizi sociosanitari, di assistenza domiciliare e residenziale, nonché i servizi domestici, cfr. il documento della Commissione Europea *Commission staff working document on exploiting the employment potential of the personal and household services*, 2012, qui 3; in merito ai c.d. *white jobs* si vedano anche il report a cura di Italia Lavoro *Analisi del mercato del lavoro per le professioni della white economy. I fattori di cambiamento e le professioni innovative della white economy. I risultati dell'indagine*, ottobre 2016; *Le prospettive di sviluppo dei white jobs in Italia. Servizi sanitari, sociali e alla persona: i settori economici con il potenziale di occupazione più elevato*, 2014.

⁽²⁾ Così L. SPERANZA, *Il lavoro di cura: stato dell'arte e sfide aperte*, in q. Rivista, 2019,6, 4.

«un patrimonio di conoscenze dallo statuto molto più incerto e controverso, messo addirittura in dubbio da chi, rifacendosi al modello familiare di sostegno, fondato su relazioni di tipo affettivo, rimarca, invece, gli aspetti di spontaneità, irrazionalità e istintualità ad essa collegati»⁽³⁾. La difficoltà nel definire il bagaglio di competenze proprio di dette figure professionali, difficoltà tale da indurre taluni persino a dubitare che si possa trattare di vere e proprie professioni economicamente valutabili dentro logiche di mercato, deriva dal fatto che le medesime attività di cui si occupano gli operatori domiciliari sono spesso svolte gratuitamente dai caregiver familiari⁽⁴⁾. Al riguardo si osserva come alcuni Autori abbiano ravvisato in tale distinzione tra “vero lavoro” (quello produttivo, delle fabbriche, «per il mercato») e il lavoro domestico e di cura («improduttivo», proprio della «popolazione passiva») una politica scientemente volta alla esclusione della donna dal mercato del lavoro e al suo confinamento all’interno del ruolo domestico⁽⁵⁾.

Una parte della letteratura sociologica ha individuato due differenti categorie di attività tipiche del lavoro di cura: quella del «nurturant care work», alla quale sono riconducibili attività che comportano una

⁽³⁾ *Op. ult. cit.*, 4.

⁽⁴⁾ R. ANTONOPOULOS, *The unpaid care work - paid work connection*, Working Paper, n. 86/2009, International Labour Office, Policy Integration and Statistics Department, 2009, 46.

⁽⁵⁾ R. SARTI, *Promesse mancate e attese deluse. Spunti di riflessione sul lavoro domestico e diritti in Italia* in A. VERROCCHIO, E. VEZZOSI, *Il lavoro cambia*, EUT, 2013, 55-77 (in particolare 59-69), cui si rinvia per un’analisi in chiave critica della evoluzione della percezione del lavoro domestico nella società e nella legislazione italiana dall’Ottocento ad oggi. In particolare, l’A. osserva: «Il lavoro “vero”, e il lavoro di fabbrica in particolare, se e quando è svolto dalle donne, appare infatti a molti una potente minaccia agli equilibri di potere tra i generi, nella famiglia e nella società. Ne deriva una tendenza a svaloriizzare quando non a condannare i lavori extradomestici svolti dalle donne, mentre le attività domestiche, progressivamente derubricate dal catalogo dei “veri” lavori, sono esaltate come loro compito principale» (p.61). Ancora, con riferimento alle tutele (concepite prevalentemente in termini di divieti) che a partire dall’inizio del Novecento sono riconosciute alle donne lavoratrici, l’A. afferma: «Significativamente, tale legislazione – così come quella fascista che la sviluppò per favorire, attraverso una migliore tutela della maternità, il raggiungimento degli obiettivi demografici del regime – non si applicava al lavoro agricolo, né a quello a domicilio, né a quello nelle aziende familiari, né a quello domestico: chiara testimonianza del fatto che ciò che il legislatore intendeva arginare non era la fatica che poteva avere effetti deleteri sulla gravidanza, sul parto e sul puerperio, ma il lavoro che entrava in competizione con il ruolo domestico delle donne, creando una frattura rispetto ai compiti svolti nella casa e nella famiglia» (p. 69).

interazione più personale con il beneficiario dell'assistenza e richiedono particolari competenze connesse alla cura della persona e alla sua salute (è il caso dell'insegnamento, dell'accudimento dei bambini e, in generale, dei lavori a carattere sanitario) ⁽⁶⁾; vi è poi la categoria del «reproductive labor jobs», ovvero il cosiddetto “lavoro riproduttivo”, cui sono riconducibili quelle attività della vita quotidiana che richiedono un impegno più fisico che relazionale e che permettono, appunto, la riproduzione della forza lavoro nella società (si tratta delle figure professionali che si occupano, ad esempio, della pulizia della casa, della preparazione dei pasti, ecc.)⁽⁷⁾.

In Italia, a differenza di quanto accade in altri paesi europei, l'assistenza alle persone anziane e ai bambini è prevalentemente demandata ai sistemi di cura informale ⁽⁸⁾, mentre i canali di cura formale risultano essere, quando pubblici, difficilmente accessibili o insufficienti ⁽⁹⁾ e, quando privati, eccessivamente onerosi per le famiglie ⁽¹⁰⁾, il che

⁽⁶⁾ Così R. E. DWYER, *The Care Economy? Gender, Economic Restructuring, and Job Polarization in the U.S. Labor Market*, in *American Sociological Review*, 2013, 3, 395.

⁽⁷⁾ *Op. ult. cit.*, 395. Per alcune considerazioni sulle implicazioni derivanti dalla distinzione tra lavoro produttivo e lavoro riproduttivo nella dottrina giuslavoristica si rinvia a M. TIRABOSCHI, *Persona e lavoro tra tutele e mercato. Per una nuova ontologia del lavoro nel discorso giuslavoristico*, ADAPT University Press, 2019.

⁽⁸⁾ A. M. BATTISTI, *Le politiche di cura per gli anziani*, in q. Rivista, 2019, 6, 16-19. A riprova di tale considerazione l'A. osserva: “Così, le obbligazioni familiari riguardanti il mantenimento e l'assistenza del genitore anziano non più autosufficiente, a livello personale ed economico, appaiono oggi codificate nelle leggi di molti paesi, in modo particolare, nel Sud dell'Europa, dove le obbligazioni familiari di mantenimento sono estese più che altrove” (p.17). Al riguardo si veda anche il report per la Commissione Europea V. ZIGANTE, *Informal Care in Europe. Exploring formalization, Availability and Quality*, 2018.

⁽⁹⁾ A. M. BATTISTI, *op. cit.*, 16-19. Per alcune considerazioni sull'impatto della crisi economica sui servizi pubblici socioassistenziali e sociali, anche con riferimento alle conseguenze per gli operatori che se ne occupano, si veda T. BERLOTTI, *Il servizio sociale negli anni della crisi: riduzione delle risorse e impatto sulla professione*, in *Autonomie Locali e Servizi Sociali*, 2014, 3, 491-510. S. TOMELLERI, *Quali professionalità per il nuovo welfare?* in V. CESAREO (a cura di), *Welfare Responsabile*, Vita e Pensiero, 2017, 469, pone l'accento, altresì, sulla «standardizzazione dei processi organizzativi» in atto nel settore pubblico e sulle conseguenze per le professioni che vi operano.

⁽¹⁰⁾ S. BORELLI, *Who cares? La (mancanza di) dignità sociale per il lavoro di cura*, in *Variazioni su Temi di Dritto del Lavoro*, 2020, 3, 661. In particolare, l'A. ritiene che il ruolo sussidiario ricoperto dal mercato privato dei servizi alla persona abbia determinato una mercificazione del lavoro di cura e acuito le disuguaglianze sociali tra chi può

determina, proprio in tale settore, l'assenza di un mercato del lavoro di cura ⁽¹¹⁾ e la forte presenza di forme e manifestazioni di cosiddetto lavoro in nero ⁽¹²⁾. È a tali circostanze che va imputato il rallentamento del processo di individuazione e "costruzione" delle figure professionali che operano nel settore e quello di professionalizzazione dei lavoratori coinvolti. La presente indagine, dunque, vuole contribuire ad identificare, attraverso una ricostruzione sistematica della strumentazione giuridica disponibile, le attività tipiche delle figure professionali del settore socioassistenziale.

2. L'inquadramento giuridico dei lavoratori del settore socioassistenziale: lo stato dell'arte e il (recente) contributo del legislatore italiano

È stato osservato come in questo settore un miglioramento delle condizioni lavorative sia stato raggiunto tramite la maggiore professionalizzazione degli operatori socioassistenziali e sanitari ⁽¹³⁾; tale circostanza, tuttavia, ha determinato, in alcuni casi, una polarizzazione all'interno dello stesso settore sociosanitario, poiché la professionalizzazione di alcune figure è andata a discapito di altre, alle quali sono state demandate le attività considerate maggiormente dequalificanti, con inevitabili ripercussioni sulle condizioni di impiego e sul potere contrattuale di quest'ultime nel mercato ⁽¹⁴⁾. Dunque, è stata rimarcata l'importanza di un intervento trasversale sulla professionalizzazione delle figure del settore,

permettersi i servizi assistenziali di cui necessita e chi non è in grado di farlo (e che per tale ragione spesso si avvale di lavoro irregolare).

⁽¹¹⁾ I. TAGLIABUE, *Lavoro di cura e mercato del lavoro: il tassello mancante della professionalità*, in q. Rivista, 2019,6, 44-61.

⁽¹²⁾ Diffusamente in G. COSTA, *Il lavoro non regolare di cura: quale ruolo nella costruzione di un mercato di servizi alla persona?* in C. RANCI (a cura di), *Il mercato sociale dei servizi alla persona*, Carrocci, 2001; in merito al lavoro irregolare nel settore dei servizi alla persona e del lavoro domestico si veda anche ILO, *Formalizing domestic work*, Ginevra, 2016.

⁽¹³⁾ R. E. DWYER, *op. cit.*, 395.

⁽¹⁴⁾ *Op. ult. cit.*, 395. L'A. ritiene che anche la natura di bene pubblico attribuita al lavoro di cura e la prevalenza di donne nel settore abbiano determinato la permanenza di determinati lavori di cura in cattive condizioni di lavoro.

anche ad opera delle parti sociali ⁽¹⁵⁾ e delle associazioni professionali, che ne possono migliorare le condizioni lavorative ⁽¹⁶⁾. Infatti, il miglioramento delle condizioni di lavoro degli operatori socioassistenziali si rivela essenziale per un miglioramento delle qualità dei servizi assistenziali forniti ⁽¹⁷⁾.

In Italia, anche gli Ordini professionali sembrano contribuire al processo di professionalizzazione dei propri iscritti, da un lato, fornendo loro la possibilità di recuperare spazi per la propria crescita professionale, tramite, ad esempio, la previsione della formazione continua, dall'altro, favorendo l'attività di concertazione finalizzata alla approvazione di una legislazione più attenta alle esigenze della professione ⁽¹⁸⁾.

Con riferimento al contiguo settore sociosanitario, si osserva che con L. n. 2 del 2018 (c.d. Riforma Lorenzin) il Legislatore ha tentato di dotare le professioni sociosanitarie di un Albo professionale e di un Ordine ⁽¹⁹⁾.

⁽¹⁵⁾ A tal riguardo si osserva, tuttavia, come la sindacalizzazione degli operatori domiciliari non sia così semplice a causa della condizione di particolare isolamento che caratterizza l'attività lavorativa, cfr. IRES-FILCAMS CGIL, *Il lavoro domestico e di cura: scenario, condizioni di lavoro e discriminazioni*, aprile 2009, 36, cui si rinvia per maggiori approfondimenti. Inoltre, si ricorda che la contrattazione collettiva è stata ammessa anche nel settore del lavoro domestico solo negli anni Sessanta, tramite la dichiarazione di incostituzionalità dell'art. 2068, secondo comma, c.c., che prevedeva la sottrazione alla disciplina del contratto collettivo i «rapporti di lavoro concernenti prestazioni di carattere personale o domestico» (sentenza n. 101 del 1968 della Corte costituzionale). Per un confronto con altre esperienze nel panorama europeo si rinvia ai contributi contenuti nell'uscita n. 3, agosto 2021, della rivista *Transfer* pubblicata dall'European Trade Union Institute (ETUI) e dedicata al tema "*Transforming care work within an era of changing priorities of care policy*".

⁽¹⁶⁾ R. E. DWYER, *op. cit.*, 411; ILO, *Making decent work a reality for domestic workers: Progress and prospects ten years after the adoption of the Domestic Workers Convention, 2011 (No. 189)*, 2021, 220-227.

⁽¹⁷⁾ ILO, *Care work and care jobs for the future of decent work*, 12-13, in cui, tuttavia, si evidenzia l'importanza di rendere tali servizi accessibili, anche tramite l'intervento statale (dunque in controtendenza rispetto a quanto accaduto sino a oggi); si veda anche F. COLOMBO, T. MUIR, *Developing a skilled long-term care workforce*, 197-217 in C. GORI, J. FERNÁNDEZ AND R. WITTENBERG, *Long-term care reforms in OECD countries*, Bristol University Press; Policy Press, 2015.

⁽¹⁸⁾ Così T. BERLOTTI, *op. cit.*, 504-506 con riferimento alla figura dell'assistente sociale.

⁽¹⁹⁾ Per un primo commento dal punto di vista giuslavoristico si veda G. ERRICO, *Profili giuslavoristici della "Riforma Lorenzin"* in *GiustiziaCivile.com*, Articolo del 4 settembre 2019.

Tuttavia, ad oggi, per molte delle figure interessate dalla riforma, non sono stati ancora adottati i decreti attuativi necessari.

Si osserva brevemente, altresì, che è stata recentemente approvata la legge di conversione del c.d. “Decreto Sostegni-Bis” (legge 23 luglio 2021, n. 106), che prevede, fra le altre misure rilevanti per il settore sanitario, l’istituzione della c.d. area sociosanitaria, cui ricondurre i profili professionali di assistente sociale, di sociologo e di operatore sociosanitario⁽²⁰⁾. Infine, al riguardo si ricorda anche che nel 2020 è stato presentato al Senato e attende di essere discusso un disegno di legge recante “Delega al Governo in materia di riforma della figura e del profilo dell’operatore socio-sanitario” (DDL n. 1966, comunicato alla Presidenza il 6 ottobre 2020)⁽²¹⁾. Infatti, la figura dell’OSS ancora oggi è regolata dall’*Accordo tra il Ministro della sanità, il Ministro per la*

⁽²⁰⁾ L’art. 34, comma 9-ter della l. n. 106/2021 (*Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 25 maggio 2021, n. 73, recante misure urgenti connesse all'emergenza da COVID-19, per le imprese, il lavoro, i giovani, la salute e i servizi territoriali*) istituisce la c.d. area sociosanitaria prevedendo quanto segue: « Al fine di dare completa attuazione all’integrazione sociosanitaria e di fare fronte al perdurare dell’emergenza epidemiologica da COVID-19, il personale dipendente del Servizio sanitario nazionale appartenente ai profili professionali di assistente sociale, di sociologo e di operatore sociosanitario, già collocato nel ruolo tecnico di cui all’ articolo 1 del decreto del Presidente della Repubblica 20 dicembre 1979, n. 761, in attuazione di quanto previsto dall’ articolo 5 della legge 11 gennaio 2018, n. 3, è collocato nel ruolo sociosanitario istituito dal presente comma, senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica». Per un primo commento critico su detta novità normativa si veda S. SIMONETTI, *Il Sostegni-bis battezza il ruolo sociosanitario dell’Oss: tutti i risvolti del nuovo profilo*, articolo del 24 luglio 2021 in Sanità24, rubrica online del Sole 24 Ore.

⁽²¹⁾ Il d.d.l. è volto ad aggiornare il profilo professionale degli Operatori Socio Sanitari, ad oggi regolato dall’*Accordo tra il Ministro della sanità, il Ministro per la solidarietà sociale e le Regioni e Province autonome di Trento e Bolzano, per la individuazione della figura e del relativo profilo professionale dell’operatore socio-sanitario e per la definizione dell’ordinamento didattico dei corsi di formazione* del 22 febbraio 2001. In particolare, con tale disegno di legge si chiede al Governo di intervenire prevedendo standard formativi di livello nazionale dei corsi abilitanti, la parificazione all’OSS «a livello normativo, contrattuale e di competenze» di figure professionali affini come l’operatore tecnico addetto all’assistenza, l’operatore socioassistenziale, l’ausiliario socio-assistenziale, l’assistente domiciliare e dei servizi tutelari e l’addetto all’assistenza di base, nonché l’istituzione di un elenco nazionale degli OSS, recante l’indicazione degli operatori in possesso dell’attestato di cui all’art. 12 dell’accordo del 22 febbraio 2001 e dei soggetti che abbiano seguito un particolare percorso formativo, disponendo altresì l’obbligo, in capo ai datori di lavoro pubblici e privati, di assumere esclusivamente OSS inseriti in detto elenco.

solidarietà sociale e le Regioni e Province autonome di Trento e Bolzano, per la individuazione della figura e del relativo profilo professionale dell'operatore socio-sanitario e per la definizione dell'ordinamento didattico dei corsi di formazione del 22 febbraio 2001 ⁽²²⁾.

Infine, con riferimento ai profili assistenziali che qui più interessano, va osservato che è stata recentemente pubblicata la Norma tecnica Uni 11766:2019, ovvero un atto di normazione privata (dunque non avente efficacia sul piano giuridico) che individua gli *standard* e i requisiti professionali necessari per svolgere l'attività di collaboratore familiare, baby-sitter e badante. Come si legge sul sito dell'ente normatore (www.uni.com), «la norma definisce i requisiti relativi all'attività professionale dell'assistente familiare: collaboratore familiare (colf), baby sitter, badante. Detti requisiti sono specificati, a partire dai compiti e dalle attività specifiche identificati, in termini di conoscenza, abilità e competenza in conformità al Quadro europeo delle qualifiche (European Qualifications Framework - EQF) e sono espressi in maniera tale da agevolare i processi di valutazione e convalida dei risultati

⁽²²⁾ Secondo l'allegato A all'accordo, l'OSS si occupa delle seguenti attività: «Assistenza diretta ed aiuto domestico alberghiero: assiste la persona, in particolare non autosufficiente o allettata, nelle attività quotidiane e di igiene personale; realizza attività semplici di supporto diagnostico e terapeutico; collabora ad attività finalizzate al mantenimento delle capacità psico-fisiche residue, alla rieducazione, riattivazione, recupero funzionale; realizza attività di animazione e socializzazione di singoli e gruppi; coadiuva il personale sanitario e sociale nell'assistenza al malato anche terminale e morente; aiuta la gestione dell'utente nel suo ambito di vita; cura la pulizia e l'igiene ambientale»; rientra tra le sue competenze poi l'intervento igienico sanitario e di carattere sociale, che comporta le seguenti attività: l'operatore «osserva e collabora alla rilevazione dei bisogni e delle condizioni di rischio-danno dell'utente; collabora alla attuazione degli interventi assistenziali; valuta, per quanto di competenza, gli interventi più appropriati da proporre; collabora alla attuazione di sistemi di verifica degli interventi; riconosce ed utilizza linguaggi e sistemi di comunicazione relazione appropriati in relazione alle condizioni operative; mette in atto relazioni-comunicazioni di aiuto con l'utente e la famiglia, per l'integrazione sociale ed il mantenimento e recupero della identità personale». L'operatore sociosanitario si occupa altresì del «supporto gestionale, organizzativo e formativo: utilizza strumenti informativi di uso comune per la registrazione di quanto rilevato durante il servizio; collabora alla verifica della qualità del servizio; concorre, rispetto agli operatori dello stesso profilo, alla realizzazione dei tirocini ed alla loro valutazione; collabora alla definizione dei propri bisogni di formazione e frequenta corsi di aggiornamento; collabora, anche nei servizi assistenziali non di ricovero, alla realizzazione di attività semplici». L'Allegato B all'accordo riporta le competenze di cui l'OSS deve essere in possesso.

dell'apprendimento. La norma non si applica alle attività e alle professioni sanitarie e socio-assistenziali regolamentate»⁽²³⁾.

3. *Segue: il contributo della contrattazione collettiva*

Constatata l'assenza o quantomeno il mancato completamento di leggi istitutive di ordini professionali *ad hoc* per le figure professionali prese in esame nel presente studio, una leva giuridica utile a ricostruire i profili professionali e il contenuto della prestazione potrebbe derivare dal diritto delle relazioni industriali, cioè «quell'insieme di disposizioni di regolazione dei rapporti di lavoro che traggono la loro fonte non dalla legge dello Stato quanto dal sistema spontaneo di autoregolazione di interessi organizzati contrapposti»⁽²⁴⁾. In questa prospettiva, sono le declaratorie dei contratti collettivi negoziati dalle parti sociali che individuano le mansioni/attività tipiche delle singole professionalità presenti nel settore di riferimento. Particolarmente utili con riguardo al caso di specie appaiono gli accordi collettivi stipulati per il lavoro autonomo coordinato, peraltro improntati ad una rappresentanza più di mestiere che di categoria, in quanto volti a regolare il rapporto di lavoro autonomo di specifiche figure professionali.

Nell'ambito della presente indagine, sono state analizzate le declaratorie del CCNL colf e badanti sottoscritto dalle organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale e quelle del CCNL per il settore dei servizi di ausilio familiare, sottoscritto, per i lavoratori, da UIL -FPL e Associazione Professionale TagesmutterDomus.

Il CCNL sottoscritto da Fidaldo, Domina e da Federcolf, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs-Uil (ultimo rinnovo nel 2020) regola rapporti di lavoro subordinato e rapporti di lavoro domestico ai sensi degli art. 2240

⁽²³⁾ In merito alle possibili potenzialità della l. n. 4/2013 nel valorizzare e tutelare la professionalità dei lavoratori, in particolare autonomi, si veda L. CASANO, *Il lavoro (autonomo) tra vecchie tutele e promozione della professionalità: i limiti della legge n. 81/2017 e l'attualità della legge n. 4/2013*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2018, 2, 430-456; per una analisi gius-sindacale della materia si veda E. DAGNINO, *Contributo alla qualificazione giuridica della rappresentanza delle professioni non organizzate in ordini e collegi di cui alla legge n. 4/2013*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, 2020, 2, 273-289.

⁽²⁴⁾ M. TIRABOSCHI, *Teoria e pratica dei contratti di lavoro*, ed. Adapt University Press, 2016, 23.

c.c. e ss. e individua le attività tipiche degli “assistenti familiari” (cfr. art. 1, che fa rientrare in questo ambito anche colf, badanti e babysitter), raggruppandole in 7 livelli di specializzazione. Nello specifico, nel “Livello A” si collocano gli assistenti familiari che non assistono persone e non hanno particolare esperienza. In tale livello rientrano profili come l’“addetto alle pulizie”, il quale si occupa esclusivamente della pulizia della casa; l’“addetto alla lavanderia”; l’“aiuto di cucina”, il quale svolge attività di aiuto-cuoco. Appartiene, invece, al “Livello A Super” il collaboratore familiare che si occupa esclusivamente della attività di compagnia a persona autosufficiente. Deve essere ricondotto al “Livello B” il collaboratore familiare che, sotto la direzione del datore di lavoro, «si occupa, anche contemporaneamente e con maggiore competenza rispetto ai livelli precedenti, di più attività relative alla vita familiare, tra cui pulizia e riassetto della casa, preparazione dei pasti, lavaggio degli indumenti, assistenza agli animali domestici». Appartiene a questo livello anche il custode della casa e chi si occupa della stiratura degli indumenti. A partire dal “Livello B Super” si inizia a parlare di assistenza alla persona, che in questo caso è autosufficiente o è un bambino (si parla di attività di baby-sitter). Il collaboratore si occupa inoltre delle attività già elencate, presumibilmente con maggiore competenza. Nel “Livello C” si colloca l’operatore che «con particolare preparazione pratica e teorica, si occupa della preparazione pasti e dell’acquisto del cibo necessario a tal fine», mentre appartiene al “Livello C Super” l’assistente familiare non formato che si occupa di assistenza alle persone non autosufficienti, oltre alle attività di cui ai precedenti livelli (cura della casa). Infine, al “Livello D” è collocato l’assistente familiare che con particolari competenze professionali e autonomia decisionale può occuparsi di amministrare il patrimonio familiare. Vi rientrano, altresì, le figure di maggiordomo, governante, capo cuoco, capo giardiniere, istitutore; mentre al “Livello D Super” si ha l’assistente familiare formato che si occupa di assistenza alle persone non autosufficienti e alle attività già elencate, se richieste. Rientra in questo livello anche “l’Assistente familiare educatore formato”, cioè un «lavoratore che, nell’ambito di progetti educativi e riabilitativi elaborati da professionisti individuati dal datore di lavoro, attua specifici interventi volti a favorire l’inserimento o il reinserimento nei rapporti sociali, in autonomia, di persone in condizioni di difficoltà perché affette da disabilità psichica oppure da disturbi dell’apprendimento o relazionali».

L'accordo sottoscritto da Professione in Famiglia per il 2020-2023, invece, istituisce una figura ben precisa, ovvero l'operatore d'aiuto, il quale, in forza di un contratto di collaborazione coordinata e continuativa con un operatore economico che eroga servizi socioassistenziali, svolge attività di assistenza domiciliare a favore degli utenti di quest'ultimo. Dalla lettura dell'accordo, che stabilisce la disciplina del rapporto di collaborazione coordinata e continuativa tra l'ente erogatore del servizio assistenziale e l'operatore d'aiuto, si desume che l'operatore d'aiuto si occupa, in regime di collaborazione coordinata e continuativa, di «assistenza domiciliare non sanitaria alla persona» (lett. b del preambolo), volta a rispondere a «esigenze familiari mutevoli, urgenti e non programmabili» (lett. c del preambolo). Inoltre, l'accordo individua le «competenze professionali riconducibili all'ausilio familiare» di cui l'operatore d'aiuto deve essere in possesso. Quest'ultime consistono in: «raccolta di informazione presso la famiglia sulle abitudini e sulle esigenze dell'assistito; controllo dell'assistito nella corretta assunzione dei farmaci prescritti; aiuto all'assistito nell'igiene personale; collaborazione alle attività di approvvigionamento e preparazione dei pasti anche eventualmente seguendo le indicazioni di specifiche diete prescritte (nel rispetto degli usi e costumi della persona assistita); supporto all'assistito nella assunzione dei pasti; accompagnamento e sostegno dell'assistito nelle commissioni e nelle pratiche burocratiche; compagnia e di aiuto alla persona, anche in caso di ricovero in struttura assistenziale od ospedaliera nelle veci dei familiari; individuazione tempestiva di rischi sanitari specifici corsi dall'assistito, segnalando alla famiglia ed eventualmente ai servizi di emergenza; sostegno ad una corretta deambulazione e mobilitazione della persona assistita; sostegno alla persona nella corretta vestizione e cura dell'abbigliamento; mantenimento di condizioni di pulizia dell'assistito e sicurezza degli ambienti domestici; capacità di interazione psico-sociale con la persona assistita; capacità di interazione con i familiari dell'assistito e del contesto sociale; competenza sulla prevenzione degli incidenti domestici» (capitolo II, art. 2, comma 1, lett. B dell'accordo). Dalla tabella recante i minimi retributivi relativi al compenso si deduce, inoltre, che rientra tra le attività di competenza dell'operatore familiare anche la veglia notturna. Infatti, l'accordo prevede un corrispettivo su base oraria per le attività svolte dall'operatore d'aiuto distinguendo tra: servizio di veglia e compagnia alla persona, servizio di ausilio alle persone autosufficienti, servizio di ausilio a persone non autosufficienti, servizio di ausilio a persone con particolari patologie di non

autosufficienza e servizi di veglia notturna. Da tale passaggio si ricava altresì che l'assistenza può essere fornita a favore di persone autosufficienti, non autosufficienti e con particolari patologie di non autosufficienza. Per persone con particolari patologie di non autosufficienza nell'accordo si intendono persone «nelle condizioni di totale infermità per la quale necessiti intervento qualificato» (capitolo II, art. 7, comma 2 dell'accordo).

4. Osservazioni conclusive

Dalla analisi svolta emerge come, ad oggi, la regolazione giuridica del mercato del lavoro delle professioni del settore della assistenza domiciliare si presenti ancora allo stato embrionale. Infatti, se, da un lato, la legislazione appare lacunosa e risalente ⁽²⁵⁾, dall'altro, la contrattazione collettiva, pur avendo un ruolo suppletivo fondamentale, presenta significativi limiti proprio con riferimento alla sua funzione propulsiva nel processo di professionalizzazione.

In particolare, come si è visto, le declaratorie contenute nei contratti collettivi analizzati appaiono ridursi a un mero elenco delle attività tipiche dell'operatore domiciliare e, analogamente a quanto avviene in altri settori, in esse, il riferimento alle competenze detenute dagli operatori, e dunque alla loro professionalità, ricorre unicamente in via incidentale ⁽²⁶⁾.

A tal riguardo si osserva che, se in altri settori gli interventi di riforma dei sistemi di classificazione del personale in chiave di rilevazione e

⁽²⁵⁾ Fenomeno, quest'ultimo, comune a molte legislazioni nazionali, al riguardo si veda V. MANTOULAVOU, *Human rights for precarious workers: the legislative precariousness of domestic labor*, in *Comparative Labor Law & Policy Journal*, 2012, 34, 133-166. Con riferimento al caso italiano, in questo senso si veda M. TIRABOSCHI, *Persona e lavoro tra tutele e mercato*. *Op. cit.*, 170 e, diffusamente, R. SARTI, *op. cit.*

⁽²⁶⁾ È quanto si osserva in P. TOMASSETTI, *Dalle mansioni alla professionalità? Una mappatura della contrattazione collettiva in materia di classificazione e inquadramento del personale*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2019, 4, 1149-1181, qui 1156. Al contrario, l'A. rileva che «l'ingresso della professionalità declinata in termini di competenze, ruoli e comportamenti organizzativi nei sistemi di classificazione e inquadramento del personale» (p.1158) si è avuto nei settori del vetro e delle lampade, della ceramica e delle piastrelle, dei servizi tessili e medici affini (ex lavanderie industriali), della concia e degli occhiali, settori, questi, «a più elevata intensità di competenze professionali e capitale tecnologico» (p.1158).

valorizzazione della professionalità dei lavoratori hanno quale scopo ultimo (anche se non unico) l'accrescimento della competitività dell'azienda⁽²⁷⁾, nel caso di specie si può forse ritenere che beneficiari di una simile azione siano le persone che ricevono l'assistenza, la quale risponderà a *standard* qualitativi più elevati. Infatti, i datori di lavoro non sono aziende in concorrenza fra loro bensì famiglie che si avvalgono delle prestazioni assistenziali per un periodo più o meno lungo nella vita dell'assistito⁽²⁸⁾. Si ritiene, dunque, che la maggiore professionalità degli operatori domiciliari, contrattata dalle parti sociali tramite il ripensamento del sistema di inquadramento presente negli accordi collettivi e la previsione di eventuali interventi formativi, sia in grado di determinare una più alta qualità dei servizi offerti e un maggiore potere contrattuale degli operatori stessi⁽²⁹⁾ e che l'acquisizione, da parte dei lavoratori, di un maggiore potere contrattuale, a sua volta, possa favorire il miglioramento delle condizioni di lavoro e, parallelamente, un minore *turnover* della forza lavoro nel settore⁽³⁰⁾, il quale sarà dunque in grado di soddisfare adeguatamente la crescente domanda di assistenza domiciliare. D'altra parte, la concatenazione di tali eventi può forse considerarsi la diretta conseguenza dell'avvenuto compimento di quello che la sociologia delle professioni definisce "processo di professionalizzazione" e può essere osservato anche in altri settori e per altre professioni⁽³¹⁾.

⁽²⁷⁾ M. MAGNANI, *Organizzazione del lavoro e professionalità tra rapporti e mercato del lavoro*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 2004, 1, 166-167; F. D'ADDIO, *La tutela e lo sviluppo della professionalità nella più recente contrattazione collettiva*, in *q. Rivista*, 2018, 1, 77.

⁽²⁸⁾ M. DE LUCA, *Il ruolo delle organizzazioni datoriali del settore del lavoro domestico in Italia*, ILO, 2020, 34.

⁽²⁹⁾ Rispetto al riconoscimento della professionalità (sebbene in riferimento alle procedure di certificazione delle competenze) in L. CASANO, *Professionalità e certificazione delle competenze: legge, contrattazione collettiva, autoregolazione*, in *Diritti Lavori Mercati*, 2019, 3,556, l'A. afferma: «[...] l'integrazione tra tali sistemi di standard e le relative procedure di riconoscimento della professionalità pare cruciale per dotare i lavoratori di una nuova sicurezza, quella della valorizzazione e capitalizzazione delle proprie competenze come leva di autonomia e forza contrattuale nell'impresa e sul mercato». L'A. a tal riguardo lamenta il mancato raccordo, ad opera del Legislatore, tra dette procedure e i sistemi di classificazione e inquadramento del personale della contrattazione collettiva.

⁽³⁰⁾ La correlazione tra i due fattori (*turnover* dei lavoratori e condizioni di lavoro) è rilevata in F. COLOMBO, T. MUIR, *op. cit.*, 197.

⁽³¹⁾ W. TOUSIJN, *Il sistema delle occupazioni sanitarie*, Il Mulino, 2000, 22 ss. In particolare, secondo l'A. tale processo si compone delle seguenti fasi: «a) individuazione

Il quesito cui occorre rispondere, a questo punto e per concludere, è relativo al perché ciò non sia ancora avvenuto nel settore in analisi. Si ritiene che la risposta sia legata proprio alla peculiarità della controparte contrattuale (la famiglia o, comunque, il privato cittadino) e alla sua scarsa propensione a considerarsi “datore di lavoro”⁽³²⁾, sostenendo i costi, economici e non, derivanti dalla applicazione al rapporto di lavoro della disciplina del lavoro subordinato. Tale ultima circostanza, di cui si è dato conto anche all’inizio del presente contributo, ha determinato, da un lato, la permanenza di un numero significativo di rapporti di lavoro nel sommerso e nella irregolarità; dall’altro l’emergere, nel settore privato, di un mercato di servizi di assistenza domiciliare che ha avuto il suo perno nei rapporti di lavoro autonomo, in quanto economicamente meno onerosi e dunque accessibili alle famiglie⁽³³⁾. Tuttavia, tale operazione non è stata esente da criticità, soprattutto sul piano qualificatorio e, conseguentemente, del contenzioso in materia di rapporti di lavoro⁽³⁴⁾. Per tale ragione si ritiene che possibili soluzioni *de iure condito* possano provenire dalla certificazione dei contratti di lavoro ai sensi degli art. 75 e ss. del Decreto Legislativo n. 276/2003, in grado di prevenire l’abuso delle tipologie contrattuali a discapito dei lavoratori, e dalla contrattazione collettiva, che può portare a compimento il processo di professionalizzazione degli operatori domiciliari.

In particolare, l’istituto della certificazione dei contratti di lavoro, il cui primo impiego in via sperimentale si è avuto proprio nel settore dei servizi alla persona⁽³⁵⁾, è stato introdotto nell’ordinamento giuridico

di un *corpus* di conoscenze scientifiche o tecniche; b) nascita e sviluppo di scuole professionali; c) nascita e sviluppo di associazioni professionali; d) riconoscimento e protezione da parte dello stato».

(32) Cfr. Rapporto IRES-FILCAMS CGIL, *op.cit.*, aprile 2009, 36-37.

(33) Per una breve analisi di tali dinamiche sia consentito il rinvio a F. CAPPONI, *L’emersione del mercato del lavoro domestico e della assistenza domiciliare: profili giuridici e contrattuali*, in q. Rivista, 28-43.

(34) Diffusamente in M. BIAGI, M. TIRABOSCHI, *Servizi di cura alla persona, assistenza domiciliare agli anziani e politiche locali per l’occupazione: l’esperienza modenese nel contesto comunitario*, in *Associazione Mario Del Monte, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, “Rapporto sulla situazione economica e sociale della provincia di Modena 2000”*, Modena, 2000.

(35) Il riferimento è al progetto transnazionale “Serdom” degli anni Duemila promosso dal Comune di Modena. Per un approfondimento si rinvia al rapporto finale del 2001 predisposto dal Centro Studi Internazionali e Comparati dell’Università di Modena e Reggio Emilia dal titolo *Progetto per la promozione dell’incontro tra domanda e*

italiano nel 2003 dalla cosiddetta Riforma Biagi con il dichiarato intento di «ridurre il contenzioso in materia di lavoro» (art. 75, comma 1, Decreto Legislativo n. 276/2003). Gli organi certificatori, individuati dalla legge in ragione della loro competenza e terzietà, possono fornire il loro apporto a livello di regolazione individuale del rapporto di lavoro sia tramite l'attività di certificazione vera e propria dello schema negoziale prescelto dalle parti sia tramite l'attività di consulenza e assistenza alle parti contrattuali in fase di predisposizione del contratto⁽³⁶⁾. Infatti, è ampiamente noto alla dottrina giuslavoristica, che lo ha alimentato con autorevoli contributi, il dibattito sulla cosiddetta “crisi della subordinazione”⁽³⁷⁾ scaturito dal fenomeno della “fuga dalla subordinazione”, cioè dalla scelta, spesso a fini elusivi, degli operatori economici di avvalersi di lavoratori formalmente autonomi ma il cui concreto atteggiarsi del rapporto di lavoro rispondeva alle dinamiche della subordinazione, essendo, tali lavoratori, dipendenti sia da un punto di vista economico che organizzativo dagli pseudo-committenti. Nel tempo la giurisprudenza si è dunque dotata di strumenti interpretativi in grado di dirimere le questioni qualificatorie in osservanza del principio costituzionale della indisponibilità del tipo contrattuale⁽³⁸⁾. Tuttavia, col progressivo assottigliarsi della linea di confine tra lavoro subordinato e lavoro autonomo⁽³⁹⁾, risulta sempre più evidente come vi sia oggi un'ampia schiera di lavoratori autonomi che, pur godendo di autonomia organizzativa, reclama tutele, perlopiù di tipo assicurativo, al momento riservate unicamente ai

offerta di attività autonome e professionali qualificate a livello regionale mediante procedura di “certificazione” del contratto di lavoro prescelto dagli operatori economici e a C. SERRA, Un case study sull'esperienza delle intese locali per l'occupazione in Italia: il Patto Modenese sull'assistenza domiciliare agli anziani, in Diritto delle Relazioni Industriali, 2002, 3, 520-530.

⁽³⁶⁾ Circa la procedura e gli effetti della certificazione dei contratti si veda F. PASQUINI, M. TIRABOSCHI, *La certificazione dopo il collegato lavoro (L. 183/2010)*, Gruppo Sole 24 Ore, 2011.

⁽³⁷⁾ Sulla “crisi della subordinazione”, per tutti, M. D'ANTONA, *La subordinazione e oltre. Una teoria giuridica per il lavoro che cambia*, in A.A. V.V., *Lavoro subordinato e dintorni*, Il Mulino, 1989, 43-50.

⁽³⁸⁾ M. V. BALLESTRERO, *Il ruolo della giurisprudenza nella costruzione del diritto del lavoro*, in *Lavoro e Diritto*, 2016, 4, 773-777. Il principio della indisponibilità del tipo contrattuale è stato elaborato dalla giurisprudenza costituzionale a partire dalle sentenze n. 11/1994 e n. 121/1993 della Corte costituzionale.

⁽³⁹⁾ Cfr. P. TOMASSETTI, *Il lavoro autonomo tra legge e contrattazione collettiva*, in *Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro*, 2018, 3, 717-726 e la bibliografia ivi richiamata.

lavoratori dipendenti ⁽⁴⁰⁾. Da qui la necessità di immaginare una rappresentanza dei lavoratori che sappia raccogliere dette istanze, predisponendo un moderno sistema di tutele, più sostanzioso di quello attualmente vigente.

Abstract

Le figure professionali nel settore socioassistenziale in Italia: un inquadramento giuridico dell'esistente

Obiettivi: il contributo compie una analisi delle figure professionali del settore socioassistenziale previste dalla contrattazione collettiva con riferimento tanto ai rapporti di lavoro subordinato quanto ai rapporti di lavoro autonomo. **Metodologia:** analisi giuridico-normativa e raffronto tra contratti collettivi. **Risultati:** il contributo evidenzia come un ruolo importante nella professionalizzazione delle figure professionali in esame possa essere giocato dalla contrattazione collettiva. **Limiti e implicazioni:** L'analisi si sofferma unicamente sul raffronto tra due CCNL del settore socioassistenziale. **Originalità:** partendo dalla analisi dei profili professionali previsti dalle parti sociali, il contributo individua i principali ostacoli alla professionalizzazione delle figure socioassistenziali ma anche i possibili margini di miglioramento.

Parole chiave: settore socioassistenziale, lavoro domestico, contrattazione collettiva, professionalizzazione

Social Care Professionals in Italy: An Overview of the Existing Legal Framework

⁽⁴⁰⁾ Emblematico è il caso dei *rider* e, in generale, del lavoro tramite piattaforma digitale che sta animando il confronto non solo nella dottrina ma anche nelle aule dei parlamenti nazionali, alimentando, altresì, un significativo filone giudiziario in merito alla corretta qualificazione del rapporto di lavoro. Cfr. in questo senso P. LOI, *Il lavoro autonomo nella prospettiva del rischio* in U. CARABELLI, L. FASSINA (a cura di), *Il lavoro autonomo e il lavoro agile alla luce della legge n. 81/2017*, I seminari della Consulta giuridica CGIL n. 1, Ediesse, 2018, 15-29, spec. 28-29 per quanto riguarda la proposta di «definire le tutele sulla base dei rischi ai quali i lavoratori sono esposti», a prescindere dalla fattispecie giuridica di riferimento. L'A., tuttavia, specifica anche che: «il confine tra le due fattispecie ha sempre rappresentato l'actio finium regundorum tra due branche del diritto: il diritto del lavoro e il diritto privato e commerciale. Ci vuole quindi anche una buona dose di coraggio per dire che la definizione dei confini non è più così chiara e che questo comporterà una revisione degli obiettivi e del campo di applicazione del diritto del lavoro (il lavoro autonomo come nuova frontiera del diritto del lavoro?) nonché una revisione degli obiettivi e dell'azione del sindacato» (p.16).

Objectives: *This paper considers professionals in Italy's social care sector, taking into consideration relevant collective bargaining and different employment statuses, self-employed and salaried workers. **Methodology:** This paper provides an analysis of the legal framework and a comparison between different collective agreements. **Results:** This research shows that collective bargaining can contribute to acknowledging the professional status of these workers. **Limits and Implications:** The analysis focuses exclusively on the comparison between two collective agreements concluded in the social care sector. **Originality:** Starting from the analysis of the professional profiles laid down by the social partners, this paper highlights the challenges and prospects in relation to the professionalization of workers operating in the social care sector.*

Keywords: *social care sector, domestic work, collective bargaining, professionalization*

Dal dirigente ai dirigenti

Andrea Carbone*

Sommario: 1. La figura del dirigente tra autonomia e subordinazione. – 2. Le Alte professionalità. – 2.1. Gli ibridi professionali. – 3. La dimensione dirigenziale nella realtà attuale. – 4. Innovazione tecnologica: spazio e tempo del lavoro che cambia. 4.1. La valorizzazione della professionalità nella *digital transformation*. – 4.2. La certificazione delle competenze. – 4.3. La formazione continua. – 5. Il ruolo del sindacato. – 5.1. Lo stato della rappresentanza manageriale. – 6. Ambiente e tutela della persona. – 7. La salute e la sicurezza nel lavoro 4.0.

1. La figura del dirigente: tra autonomia e subordinazione

Nel corso degli anni la figura del dirigente ha subito una profonda rimodulazione, sia sul versante definitorio sia con riferimento all'attività di gestione. La prima definizione legislativa della categoria dirigenziale, intesa quale figura avente rilevanza autonoma rispetto alle categorie impiegatizie, viene fornita dal R.D. 1° luglio 1926, n. 1130, “*Norme per l’attuazione della legge 3 aprile 1926, n. 565 sulla disciplina giuridica dei rapporti di lavoro*”. Nel dettaglio, in base all’art. 6 del R.D. 1° luglio 1926, n. 1130, «tutti i direttori tecnici ed amministrativi e gli altri capi di servizio con funzioni analoghe dovevano far parte di associazioni sindacali diverse da quelle degli altri lavoratori e, altresì, veniva imposto che le suddette associazioni di categoria aderissero alle Federazioni delle associazioni dei datori di lavoro»⁽¹⁾. Tale disposizione, formulata con il precipuo intento di differenziare sul piano dell’organizzazione sindacale

* *Dottore di ricerca in Formazione della persona e mercato del lavoro presso l’Università degli studi di Bergamo.*

⁽¹⁾ U. TOFFOLETTO, *La qualifica di dirigente*, in *Riv. dir. lav.*, 1953, I, p. 278; alla stessa legge fa riferimento C. cost. 6 luglio 1972 n. 121, in *Riv. dir. lav.*, 1972, II, in motivazione, 612.

e della contrattazione collettiva la categoria dei dirigenti dalle altre, costituisce l'unica definizione legislativa della categoria dirigenziale; categoria alla quale è stato attribuito scarso rilievo, durante il periodo corporativo, da parte della dottrina giuslavoristica. Conferma di quanto detto poc'anzi si trova nelle trattazioni dell'epoca che riservano poco spazio alla figura del direttore tecnico o amministrativo, considerato un mero "grado" interno alla categoria impiegatizia ⁽²⁾.

La definizione della categoria dirigenziale ex art. 6 del R.D. n. 1130/1926, pur configurando l'unica definizione legislativa fornita sul punto, col tempo è stata oggetto di interpretazione ad opera della giurisprudenza. Nello specifico, si è finiti per individuare una serie di tratti caratterizzanti l'appartenenza alla categoria dirigenziale, tra cui l'ampia discrezionalità o autonomia operativa; subordinazione diretta ed esclusiva rispetto al principale o al consiglio d'amministrazione; preposizione gerarchica a tutto il personale all'interno di aziende di dimensioni non piccole o, comunque, rispetto ad un settore aziendale; esercizio di un potere gestorio in virtù di un rapporto fiduciario di collaborazione. Così facendo, si è passati dall'elencazione dei profili professionali contenuta nel decreto del 1926 all'individuazione del tratto distintivo della categoria consistente nello svolgimento di funzioni proprie del capo dell'impresa. Da qui nasce l'idea del dirigente quale *alter ego* dell'imprenditore ⁽³⁾.

Sul versante giurisprudenziale inizia a prender piede l'idea per cui la qualifica di dirigente spetta "soltanto al prestatore di lavoro che come *alter ego* dell'imprenditore sia preposto alla direzione dell'intera organizzazione aziendale ovvero ad una branca o un settore autonomo di essa" ⁽⁴⁾. Tale impostazione dimostra come una parte della giurisprudenza fosse convinta dell'esistenza di una nozione ordinamentale di dirigente, inteso come *alter ego* del datore che preesisteva alle declaratorie

⁽²⁾ D. R. PERETTI-GRIVA, *Il rapporto di impiego privato*, cit. (1935), pp. 155-157; P. GRECO, *Il contratto di lavoro*, Utet, Torino, 1939, p. 113. Parimenti, un mero accenno è operato da V. FEROCI, *Diritto sindacale e corporativo*, Milano, 1934, 75-76.

⁽³⁾ P. TOSI, *Il dirigente d'azienda*, FrancoAngeli, Milano, 1974, pp. 20-35; F. PERGOLESINI, *Dirigente di azienda*, in *Enc. dir.* vol. XII, Milano, 1964, p.p. 617-619; G. PETRACCONE, *Dirigente d'impresa o d'azienda*, in *Noviss. Dig. It.*, vol. V, Torino 1960, 664-665.

⁽⁴⁾ Cass. 22 dicembre 2006, 27464, in *op. cit.*

e da esse era indipendente ⁽⁵⁾. Dalla figura di «dirigente propriamente detto» la dottrina ha, poi, distinto quella del «c.d. pseudo dirigente» o dirigente convenzionale in cui le mansioni attribuite ed esercitate non hanno le caratteristiche proprie del rapporto dirigenziale ⁽⁶⁾. Tuttavia, le ulteriori distinzioni via via operate dalla giurisprudenza hanno portato ad un graduale superamento del modello del dirigente c.d. *alter ego* non più rispondente ai modelli organizzativi delle imprese, specie se di rilevanti dimensioni, caratterizzati da una pluralità di dirigenti, di diverso livello ⁽⁷⁾.

Il punto di svolta avviene con la sentenza n. 7880 del 2007 delle sezioni unite della Corte di Cassazione che ha portato al riconoscimento della qualifica dirigenziale a lavoratori che, “*seppure privi dei poteri degli alti dirigenti, assumono, tuttavia, ampie responsabilità gestionali per l’alta qualificazione sul piano tecnico, scientifico e professionale che li colloca ugualmente nella posizione di vertice del mercato del lavoro*”. Rientrano così nel perimetro della declaratoria contrattuale anche i dirigenti c.d. minori, arrestando il percorso di allontanamento della giurisprudenza dalla contrattazione collettiva e scegliendo un percorso diametralmente opposto che trova nel contratto collettivo il limite e il confine della categoria ⁽⁸⁾.

Nel corso degli anni, le molteplici pronunce giurisprudenziali che si sono susseguite hanno finito per ammettere l’esistenza di una pluralità di dirigenti a diversi livelli e con graduazioni di compiti, i quali sono tra loro

⁽⁵⁾ Il dirigente, secondo la pronuncia della Corte di Cassazione, sez. un., 29 maggio 1995, n. 6041, in *DL*, 1995, II, p. 89, con nota di G. AMOROSO; in *GC*, 1995, I, p. 1749, con nota di G. PERA; in *NGCC*, 1996, I, p. 204, con nota di R. SCOGNAMIGLIO, “*deve collocarsi al vertice dell’organizzazione aziendale, deve svolgere mansioni tali da improntare la vita dell’azienda, con scelte di respiro globale, e deve porsi in rapporto di collaborazione fiduciaria con il datore di lavoro (del quale è un alter ego) dal quale si limita a ricevere direttive di carattere generale per realizzare le quali si vale di ampia autonomia, e che anzi esercita i poteri propri dell’imprenditore, assumendone, anche, se non sempre, la rappresentanza esterna. Lo stesso vincolo della subordinazione è temperato, prevalendo gli aspetti della collaborazione*”.

⁽⁶⁾ A. VALLEBONA, *La distinzione tra dirigente e pseudo-dirigente per l’applicabilità della tutela legale contro il licenziamento ingiustificato*, in *Foro.it*, 1981, I, c. 832; F. BASENGHI, *La figura del dirigente nell’elaborazione dottrinale e giurisprudenziale*, in *Dir. Lav.*, 1991, I, 38-60

⁽⁷⁾ *cfr.* Cassazione con sentenza n. 1434 del 1998; anche Cass., 28 dicembre 1998, n. 12860, in *op. cit.*

⁽⁸⁾ si veda R. GALARDI, *Il dirigente d’azienda. Figure sociali, fattispecie e disciplina*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2020, 71 e ss.

coordinati da vincoli di gerarchia a condizione che anche al dirigente di grado inferiore venga consentito una vasta gamma di autonomia decisionale circoscritta dal potere direttivo generale di massima del dirigente di livello superiore⁽⁹⁾. Sussistono, tuttavia, interpretazioni dottrinarie di segno opposto, che fanno leva sull'allontanamento delle indicazioni provenienti dalla contrattazione collettiva al fine di individuare la categoria dei dirigenti⁽¹⁰⁾.

In questo incerto e frastagliato quadro evolutivo si inserisce il *Jobs Act*, e nello specifico l'art. 2 del d.lgs. n. 81/2015 che estendendo la disciplina del lavoro subordinato anche alle collaborazioni etero-organizzate le cui prestazioni sono organizzate dal committente anche con riferimento ai tempi e al luogo di lavoro, ha finito per coinvolgere tutte quelle figure professionali dotate di un certo potere sul versante dell'organizzazione del lavoro⁽¹¹⁾. A tal riguardo, diverse sono le ricostruzioni proposte in merito alla figura dirigenziale⁽¹²⁾ tra chi sostiene che l'art. 2 del d.lgs. n. 81/2015 è una norma di disciplina - quindi "neutra" rispetto alla riconduzione "a monte" del lavoro dirigenziale nell'alveo della subordinazione - e chi individua nelle etero-direzione il tratto qualificante del dirigente⁽¹³⁾.

Del resto, il dirigente costituisce la categoria rispetto alla quale è più complesso tracciare il confine tra autonomia e subordinazione⁽¹⁴⁾. Quindi, venuta meno l'idea originaria del dirigente come *alter ego* dell'imprenditore e tenuto conto dell'assenza di una specifica definizione legale, non resta che fare affidamento alla contrattazione collettiva

⁽⁹⁾ s.v. Cass. 19 luglio 2007, n. 16015, in *NGL*, 2008, p. 12; Cass. 11 luglio 2007, n. 15489, in *LG*, 2008, 84; Cass. 26 giugno 2005, n. 8650, in *NGL*, 2005, 623.

⁽¹⁰⁾ F. LISO, *Il licenziamento del dirigente apparente*, in *Rivista giuridica del lavoro*, 1981, II, 773 ss.

⁽¹¹⁾ cfr. M. BIASI, *Brevi riflessioni sulla categoria dirigenziale all'indomani del Jobs Act*, in *WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT* - 303/2016, 17 e ss.

⁽¹²⁾ M. MAGNANI, *La riforma dei contratti e del mercato del lavoro nel c.d. Jobs Act. Il Codice dei contratti*, in *DRI*, 2015, 4, 971; G. ZILIO GRANDI, M. BIASI, *Introduzione: una riforma in più fasi*, in G. ZILIO GRANDI, M. BIASI (a cura di), *Commentario Breve alla Riforma "Jobs Act"*, cit., 9; *Contra*, T. TREU, *In tema di Jobs Act. Il riordino dei tipi contrattuali*, in *DLRI*, 2015, 146, 2, 164; V. NUZZO, *Il lavoro personale coordinato e continuativo tra riforma e prospettive di tutela*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".It*, 2015, 280, 9.

⁽¹³⁾ si veda M. BIASI, in *op. cit.*, 24.

⁽¹⁴⁾ F. CARINCI, R. DE LUCA TAMAJO, T. TREU, *Diritto del Lavoro. 2. Il Rapporto di lavoro subordinato*, 8a ed., Torino, 2013, 35-47.

affinché non ricorra a formule generiche per definire gli appartenenti alla categoria. Ad oggi, infatti, la contrattazione collettiva prima e la giurisprudenza poi hanno preferito individuare quali connotati “tipizzanti” della categoria dirigenziale l’elevato grado di autonomia nonché l’iniziativa e il potere decisionale all’interno dell’impresa. È auspicabile che in futuro le parti sociali decidano di dare maggiore spazio ad altri aspetti quali il controllo sull’attività e l’adozione di eventuali sanzioni disciplinari, entrambi intesi come strumenti tipici per *dirigere* l’attività altrui⁽¹⁵⁾.

2. Le Alte professionalità

In un tale contesto, un ruolo di rilevanza centrale deve essere attribuito alla professionalità, intesa come l’insieme di attitudini professionali richieste dalla natura delle mansioni da svolgere. Essa è il bene di cui dispone il lavoratore e che spende sul mercato. Quando si verifica una corrispondenza tra la professionalità e l’interesse del datore, termina la fase del mercato e si stipula un contratto nel quale saranno indicate le mansioni che il lavoratore si impegna a svolgere (in virtù della propria professionalità) in cambio del salario.

Con specifico riferimento alle alte professionalità, è opportuno evidenziare che mansioni e professionalità non devono essere utilizzate sinonimicamente (come spesso avviene) bensì quando si parla di *alte professionalità* non bisogna pensare immediatamente a qualifiche appartenenti alla parte alta del sistema di inquadramento professionale, quanto piuttosto alla capacità di svolgere con notevole competenza ed efficienza qualsiasi tipo di mansione, anche elementare, dedotta in contratto⁽¹⁶⁾.

Tanto premesso, con specifico riferimento al settore privato, ci si interroga se nel novero delle alte professionalità possano essere ricompresi o meno i c.d. professionisti non regolamentati (lavoratori autonomi professionali) che, a seguito dell’emanazione della legge n. 4 del 2013, hanno assunto la denominazione di professioni non organizzate in ordini o collegi professionali (es. consulenti tributari, amministratori di condominio,

⁽¹⁵⁾ si veda M. BIASI, in *op. cit.*

⁽¹⁶⁾ G. LOY in *Professionalità e rapporto di lavoro*, in *La professionalità*, Mario Napoli (a cura di), Vita e Pensiero, Milano 2004; *contra* U. ROMAGNOLI, *Il diritto del secolo. E poi?*, “Il diritto del mercato del lavoro”, 1999, 2, 238.

professionisti ICT, designers, ...). Sul punto, occorre precisare che la legge sopra citata si applica al professionista globalmente inteso, a prescindere dalla forma contrattuale con cui viene svolta l'attività. Da questa prospettiva, la norma in questione si differenzia dalla legge n. 81 del 2017⁽¹⁷⁾ dove, invece, rileva la tipologia contrattuale con cui il lavoro è svolto, disciplinando, nello specifico, il lavoro autonomo professionale non imprenditoriale. Pertanto, la legge n. 4/2013 e la legge n. 81/2017 muovono da due diverse prospettive di fondo: la legge n. 4 guarda al professionista che accetta la concorrenza ed è forte sul mercato grazie alle proprie competenze, la legge n. 81 (e su questa scia il decreto legge n. 148/2017 sull'equo compenso) invece predispone degli interventi di sostegno per un professionista contraente debole.

Nell'ambito del lavoro autonomo professionale non organizzato in ordini o collegi, un ruolo importante può essere svolto dalla certificazione delle competenze, ai sensi dell'art. 6 della legge n. 4/2013, che tutela il professionista nel mercato. In particolare, secondo una certa dottrina, nell'ambito delle professioni, la professionalizzazione sarebbe garantita dal mantenimento di un terreno comune di standard di qualità, conoscenza e formazione, che si verificherebbe con l'istituzione di regimi di licenza⁽¹⁸⁾.

Esiste, infine, quell'ampia platea dei lavoratori autonomi soggetti a una dipendenza economica rispetto al committente, sebbene si avvalgano di una grande flessibilità rispetto ai tempi e al luogo della prestazione: si pensi al lavoro tramite piattaforma digitale o a quanti operano nei settori regolati dagli accordi stipulati ex art. 2, co. 2, lett. a) del d.lgs. n. 81/2015 o ancora a settori quale quello socio-assistenziale dove le figure professionali sono il più delle volte operatori con contratti di collaborazione

⁽¹⁷⁾ per una lettura critica si vedano L. FIORILLO, *Un diritto del lavoro per il lavoro che cambia: primi spunti di riflessione*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT* – 368/2018; G. SANTORO PASSARELLI, *Il lavoro autonomo non imprenditoriale, il lavoro agile e il telelavoro*, in *RIDL*, 2017, 369-394, che valutano l'intervento legislativo in termini positivi *contra* M. FERRARESI, *Il lavoro autonomo dopo la l. n. 81/2017: nuovi equilibri tra fattispecie e disciplina* in *VTDL* n. 3/2018; D. GAROFALO, *La tutela del lavoratore autonomo nel mercato del lavoro dopo la l. n. 81/2017* in *VTDL* n. 3/2018; cfr L. CASANO, *Il lavoro (autonomo) tra vecchie tutele e promozione della professionalità: i limiti della legge n. 81/2017 e l'attualità della legge n. 4/2013* in *DRI* n. 2/2018, 430-456.

⁽¹⁸⁾ J. MEHTA, S. TELES, *Professionalization 2.0: the case for plural professionalization in education*, in: M. MCSHANE, F. HESS, *Teacher Quality 2.0: will today's reforms hold back tomorrow's schools?*.

coordinata e continuativa. Per questi profili la professionalità non può che rivelarsi come un percorso da costruire per garantire la *capability* del soggetto nel mercato ⁽¹⁹⁾. Con specifico riferimento a quest'ultimi, si noti che nel gestire la propria attività il collaboratore deve godere di autonomia: di fatto ciò non si differenzia in modo particolare dall'autonomia di gestione propria di qualsiasi attività specialistica di livello elevato come il dirigente o il quadro che organizzano autonomamente la propria attività nel contesto organizzativo aziendale ⁽²⁰⁾.

L'evoluzione del ruolo della professionalità all'interno del rapporto di lavoro si evince anche nella disciplina del pubblico impiego, con particolare riferimento alla dirigenza pubblica. Quest'ultima, grazie al d.lgs. 27 ottobre 2009, n.150, ha visto l'introduzione di specifiche ipotesi di responsabilità dei dirigenti ma, al contempo, ne ha ampliato le prerogative, mediante l'attribuzione di poteri concernenti il controllo della qualità e della quantità del lavoro del personale assegnato. Ciò al fine di rendere innovativa ed effettiva la tutela e promozione della professionalità del lavoratore anche per il tramite del ruolo affidato alla contrattazione collettiva, nonché per ottemperare a quanto previsto dall'art. 97 Cost., secondo il quale deve essere garantito il buon andamento e l'imparzialità dell'amministrazione.

Nel settore pubblico la situazione appare più chiara se si legge il *CCNL (2002-2005) del personale del comparto delle Regioni e delle autonomie locali*, laddove all'art. 10 intitolato "valorizzazione delle alte professionalità" si consente agli enti locali di conferire incarichi a figure professionali specialistiche, in grado di offrire competenze più elevate, legate al possesso di titoli di studio particolarmente qualificati ovvero al possesso di particolari abilitazioni professionali e di valorizzare le responsabilità connesse a competenze specialistiche e professionali non collegate a funzioni di direzione di unità organizzative.

⁽¹⁹⁾ B. CARUSO, *Occupabilità, formazione e «capability» nei modelli giuridici di regolazione dei mercati del lavoro*, in *DLRI*, 2007, n. 113, 1-134, R. DEL PUNTA, *Labour Law and Capability Approach*, in *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations* Volume: 32 Issue 4, 2016.

⁽²⁰⁾ Per approfondimenti, si veda R. DIAMANTI, *Lavoro etero-organizzato e collaborazioni coordinate e continuative*, in *DRLI*, 2018, n. 1, 122 e ss.; A. PERULLI, *Il nuovo art. 409 n. 3 c.p.c.*, 147 e ss.

2.1. Gli ibridi professionali

Secondo illustri opinioni, è in atto una transizione che sta mettendo in discussione il paradigma tradizionale delle professioni nell'ambito del *welfare* ⁽²¹⁾. Le nuove figure professionali si caratterizzeranno per essere professionalità ibride, capaci di operare in una logica multilivello nonché di contribuire alla costruzione condivisa di unità di senso (colmando la frattura tra teoria e pratica) e di creare valore per la comunità. In tal senso, la sfida che queste nuove professionalità dovranno saper raccogliere è quella di riuscire a rendere il nuovo *welfare* (aziendale) di territorio un bene davvero collettivo e condiviso, come diffusamente evidenziato in letteratura ⁽²²⁾. In tale complessità, di contesto e di competenze, è evidente che il tema della costruzione della professionalità in questo ambito, attraverso percorsi ibridi e multidisciplinari, rappresenti uno dei nodi centrali per lo sviluppo del sistema di *welfare* (aziendale) territoriale.

Nel dettaglio, il percorso di mutazione sociale delle professioni prende avvio a partire dagli anni 90', quando si è iniziato a parlare di de professionalizzazione o proletarizzazione delle professioni, che tende a ricondurre la professione e il professionista al lavoratore dipendente ⁽²³⁾. Diversi i fattori alla base di tale processo, tra cui la standardizzazione e la precarizzazione. Il primo fa riferimento al movimento culturale del *management* degli anni 90', convintosi della possibilità di formalizzare i processi del lavoro sulla base di criteri di eccellenza. Pertanto, un siffatto modello in cui i processi aziendali sono pensati per i fruitori del prodotto finale ha sicuramente una maggiore possibilità di successo, ma al tempo stesso la standardizzazione del lavoro riduce l'autonomia del professionista. Quindi, ci si chiede fino a che punto l'adozione di criteri *standard* può far sì che i singoli professionisti possano fare la differenza. Con riferimento alla precarizzazione, invece, cambiano le procedure,

⁽²¹⁾ S. TOMELLERI, *Quali professionalità per il nuovo welfare?* in V. Cesareo (a cura di), *Welfare responsabile*, Vita e pensiero, 2017, 465-484.

⁽²²⁾ si veda ad esempio F. MAINO, R. RIZZA, *Le piccole e medie imprese incontrano il welfare*, Stato e Mercato n.113, 2018; M. MARZULLI, M. MOSCATELLI, *Dalla crisi alla capacitazione: le forme innovative di welfare locale come risposta emergente. Una lettura trasversale*, in V. CESAREO, *Welfare Responsabile*, Vita e pensiero, Milano, 2017, 293-324; L. PESENTI, *La territorializzazione del welfare: spunti di riflessione*, in V. CESAREO (a cura di), *op. cit.*, 201-224.

⁽²³⁾ S. TOMELLERI, in *op. cit.*

determinando un indebolimento della professione e del professionista. Tenuto conto dei fattori sopra descritti, le professioni e i professionisti hanno reagito con quattro differenti tendenze, tra cui è bene richiamare il processo di ibridazione ⁽²⁴⁾. Quest'ultimo è chiaro nell'ambito di un'azienda sanitaria dove il medico non è solo lo specialista di settore ma è chiamato anche ad acquisire nuove competenze. Si pensi al medico-manager, al dirigente sanitario chiamato ad apprendere linguaggi nuovi che non necessariamente gli appartenevano. Sul punto, è sempre più viva l'idea secondo cui i medici chiamati a gestire una struttura sanitaria o un singolo reparto non si sentono dirigenti.

3. La dimensione dirigenziale nella realtà attuale

Negli ultimi anni è sempre più evidente il superamento del paradigma gerarchico - secondo cui il dirigente era colui che rappresentava il padrone o l'azionista nell'organizzazione aziendale ⁽²⁵⁾ e il conseguente passaggio da un sistema *top down* ad uno *bottom up* ⁽²⁶⁾. Si assiste così ad una sopraffazione del sistema verticistico a vantaggio di una maggiore mobilità del dirigente, unitamente ad un'ampia autonomia decisionale ⁽²⁷⁾. Dunque, diviene, ancora una volta, prioritaria l'esaltazione della professionalità che, tuttavia, ha finito per determinare una disarticolazione della figura dirigenziale con conseguente ricaduta sul fenomeno associativo caratterizzato dal moltiplicarsi delle sigle sindacali. Un siffatto "sbandamento" ha contribuito alla perdita di centralità da parte della categoria, con conseguente difficoltà da parte della stessa a cogliere quella fondamentale differenziazione all'interno del rapporto subordinato che l'aveva da sempre caratterizzata.

Inoltre, va sottolineato che i tratti distintivi tra questa categoria e quella dei quadri intermedi, siano separati da una linea incerta, per certi versi

⁽²⁴⁾ Sul punto, si veda anche R. LUSARDI e S. TOMELLERI, *Gli ibridi professionali. Le culture professionali alla prova dell'integrazione socio-sanitaria* e A. OPIE, *Thinking teams thinking clients: issues of discourse and representation in the work of health care teams* in *Sociology of Health & Illness*, 19, 1997, 259-280.

⁽²⁵⁾ F. PERGOLESI, *Dirigente di azienda*, in *Enc. Dir.*, Vol. XII, 1964, 613 e ss.

⁽²⁶⁾ E. SIGNORINI, *Il dirigente tra continuità e innovazione*, Bergamo, 2004, 27-38.

⁽²⁷⁾ *cf.* Cass. 29 novembre 2019, n. 31279.

impalpabile ⁽²⁸⁾. Pertanto, laddove alla verticalità del potere decisionale si è andata a sostituire la circolarità delle informazioni, la condivisione degli obiettivi ed il consenso delle scelte operative, la figura dirigenziale intesa come unica responsabile delle scelte strategiche, non pare più idonea a riflettere la realtà ⁽²⁹⁾. Ed infatti, il differente rapporto tra contratto di lavoro e organizzazione del lavoro suggerisce, inevitabilmente, una rivisitazione della figura dirigenziale non più incentrata su una concezione monolitica, bensì riconducibile a diverse dimensioni ⁽³⁰⁾. In questo senso, nei nuovi modelli organizzativi la subordinazione atteggiandosi non più a mera “soggezione” ma a “cooperazione” acquista caratteri per lo più dirigenziali ⁽³¹⁾.

La costante mutevolezza che interessa la categoria manageriale viene, ulteriormente, influenzata dall’emergere di nuove professionalità. La quarta rivoluzione industriale e le tecnologie che la costituiscono hanno inciso non solo sui c.d. lavori *taylor-fordisti* nelle fabbriche, caratterizzati da una ripetitività dell’azione, ma anche su parte delle attività svolte dai *professional*. Infatti, ad essere coinvolti non sono solo cassieri dei supermercati, sportellisti bancari e pubblici, operatori di call center, bensì ingegneri, consulenti e medici di base ⁽³²⁾. Per quest’ultima figura professionale, potrebbe sembrare irrealistico l’intervento o meglio l’invasione dell’A.I. nel campo della medicina di base, ma in Gran Bretagna i

⁽²⁸⁾ Sul tema si veda L. BARASSI, in *Il contratto di lavoro*, Milano, 1915, vol. I – 1917, p. 773, per cui si tratterebbe più di atteggiamenti, che di tipi o sottotipi o ancora varianti del tipo generale.

⁽²⁹⁾ per M. T. SAMIMBENI, *Il rapporto di lavoro dirigenziale nei sistemi di organizzazione ispirati alla “qualità totale”* in *Dir. Rel. Ind.*, 1994, 15 e ss., l’immagine verticistica del dirigente si è sbiadita con il passaggio dalle strutture produttive a quelle integrative e partecipative.

⁽³⁰⁾ Sul tema, si segnala E. SIGNORINI, in *op. cit.*, 30, secondo il quale ciò è avvenuto in conseguenza dell’abbandono dal modello organizzativo impostato sulla netta demarcazione tra i ruoli di conoscenza (*manager*) e quelli di mera esecuzione (*managerd*).

⁽³¹⁾ *cf.* L. SPAGNUOLO VIGORITA, *Le apparenti contraddizioni del nostro ordinamento in tema di subordinazione*, in *Lavoro subordinato e dintorni*, M. PEDRAZZOLI, (a cura di), Bologna, Il Mulino, 1989, 93; A. PERULLI, *Diritto del lavoro e flessibilità. Linee di ricerca*, in *LD*, 1989, 397 e ss.; A. ZOPPOLI, *Managerialità, dirigenza e contratto di lavoro*, in *LD*, 1993, 261; F. CARINCI, *la Rivoluzione tecnologica e diritto del lavoro*, in *DLRI*, 1985, 203.

⁽³²⁾ L’affascinante riflessione è stata espressa dal Prof. G. QUICI, presidente di CIMO, il sindacato dei medici di medicina generale, in occasione del suo intervento all’Assemblea nazionale CIDA – Confederazione italiana dirigenti e Alte professionalità - del 4 dicembre 2019.

pazienti che rinunciano al medico del servizio sanitario nazionale (di seguito, “SSN”) possono ricevere consulto gratuiti tramite una piattaforma informatica. Trattasi dell’app *Babylon Health* scaricabile gratuitamente su un comune cellulare con connessione a internet che permette ai cittadini britannici di dialogare con un medico di qualsiasi parte del mondo⁽³³⁾. Ebbene, se l’adozione di un simile sistema diagnostico *online* sembrava altamente improbabile nel nostro Paese, con la grave pandemia diffusasi agli inizi del 2020, anche l’Italia sta sperimentando un *software* per gestire l’emergenza. Trattasi di un sistema informatico contenente una gran quantità di dati e informazioni sul Covid-19 come rischi, dati clinici, statistiche e molto altro. Tale circostanza apre la strada ad una riflessione ben più ampia dal momento che l’accelerazione tecnologica - specie in determinati momenti storici emergenziali come quello in cui stiamo vivendo - favorisce la concretizzazione di una “società della sorveglianza” guidata dalle grandi piattaforme che, nutrendosi di un’ingente mole di dati personali, saranno in grado in futuro di strumentalizzare il comportamento umano finendo per influenzarlo, controllarlo e monetizzarlo⁽³⁴⁾. Tutto ciò determina l’ingresso del genere umano all’interno di una nuova era in cui la logica di accumulazione del capitalismo tradizionale ha lasciato spazio ad una sfera immateriale⁽³⁵⁾. La digitalizzazione di tutto ciò che può essere digitalizzato è il capitalismo del nostro secolo che comporta una conseguente riduzione dei costi di produzione ma, al tempo stesso, una serie di rischi legati, *in primis*, alla poca trasparenza delle piattaforme che gestiscono tali servizi nonché al pericolo di disumanizzazione della nostra società, una società digitale.

(33) B. MARR, *The amazing ways Babylon Health is using Artificial Intelligence to make healthcare universally accessible*, in *Forbes*, 16 Agosto 2019, <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2019/08/16/the-amazing-ways-babylon-health-is-using-artificial-intelligence-to-make-healthcare-universally-accessible/#19014a913842>.

(34) Si veda l’intervista di D. COHEN, fondatore dell’École d’économie de Paris e direttore della facoltà di economia presso l’École normale supérieure (Ens), rilasciata a *Le Monde*, il 2 Aprile 2020, *La crise du coronavirus signale l’accélération d’un nouveau capitalisme, le capitalisme numérique*, in https://www.lemonde.fr/idees/article/2020/04/02/daniel-cohen-la-crise-du-coronavirus-signale-l-acceleration-d-un-nouveau-capitalisme-le-capitalisme-numerique_6035238_3232.html.

(35) S. ZUBOFF descrive come *capitalismo di sorveglianza*³⁵. Una forma di capitalismo non figlia della tecnologia, bensì dell’uso della tecnologia da parte di chi è capace di entrare in possesso dei nostri dati personali e veicolare le nostre scelte. S. ZUBOFF, *Il capitalismo della sorveglianza*, Luiss University Press, 2019.

Con specifico riferimento al ruolo del manager, occorre esaminare se il passaggio della società industriale alla società digitale abbia inciso su quello che possiamo definire l'oggetto del rapporto di lavoro del dirigente. A tal proposito, è indubbio che negli ultimi anni si è assistito ad un cambiamento dei modelli organizzativi di impresa, passando da un modello tipicamente gerarchico ad un c.d. modello piatto. Una prima ed immediata conseguenza di una simile riduzione dei livelli gerarchici potrebbe portare a concepire il processo di riorganizzazione in chiave di riduzione del ruolo manageriale, quasi a sostenere che il c.d. modello piatto vada a svilire, fino ad annullare del tutto - in determinati contesti - il ruolo manageriale, con la conseguenza che i lavoratori si auto-coordinano. In realtà, i modelli piatti ben strutturati producono l'effetto contrario, prevedendo - in specifiche circostanze - un'ampia presenza di manager almeno nella misura del 50%. Inoltre, il ricorso alle tecnologie e la frequente possibilità riconosciuta al fruitore del servizio di poter gestire direttamente l'attività, ha portato ad una parcellizzazione dell'attività lavorativa. Si rende, quindi, necessaria una implementazione delle competenze interne alle realtà aziendali, con figure manageriali che lavorano in *team*, assumendone la responsabilità sia in termini organizzativi che di utilizzo delle tecnologie.

Sul versante dei modelli organizzativi contrattuali utilizzati finora, si rileva un forte interesse verso la revisione dei contratti collettivi nazionali della categoria, attualmente in essere, focalizzando l'attenzione sulla necessità di prevedere idonee garanzie salariali per posizioni di lavoro meno garantite, unitamente ad una componente di *welfare* rivolta ad una platea più ampia di lavoratori. Parimenti, occorrono degli interventi mirati anche su alcuni degli aspetti legati all'orario e al luogo di lavoro, da intendere in chiave più flessibile come una mera modalità di prestazione del lavoro. In tale ottica, i contratti collettivi nazionali dovranno riguardare una categoria più ampia di destinatari sia per le tutele che per il welfare, collocando, invece, a livello aziendale temi più specifici, quali la definizione degli orari di lavoro. Il lavoro standard necessita di essere organizzato per obiettivi, non solo nell'ambito di settori che nascono già digitalizzati, come quello finanziario, ma specie rispetto a quelle realtà più piccole e meno propense alla digitalizzazione.

In questo nuovo assetto organizzativo, l'importanza delle competenze è sicuramente un aspetto decisivo, parimenti alla preparazione nell'utilizzo delle nuove tecnologie. Risulta, quindi, fondamentale investire

maggiormente sulla formazione tecnologica, unitamente alla predisposizione di adeguate infrastrutture. Nasceranno nuovi lavori ma le persone devono essere adeguatamente preparate con nuove conoscenze, saperi e pratiche professionali. Non parliamo di competenze tecniche ma anche di psicologia e socializzazione con i colleghi robot collaborativi (c.d. *co-bot*).

Il ruolo del manager consiste, nello specifico, nell'incentivare una maggiore responsabilizzazione dei lavoratori rispetto a progetti e competenze, operando quindi in chiave di una riorganizzazione operativa caratterizzata da ampie competenze, che consentano di non subire le tecnologie ma di governarle. In sostanza, il pensiero manageriale deve produrre lo sviluppo di soluzioni innovative e sperimentali per favorire l'emergere di principi organizzativi rivoluzionari in grado di rendere fluido, competitivo e umano l'ambiente produttivo.

Le parti sociali, a loro volta, devono guidare la regolamentazione di tale percorso, intervenendo sugli aspetti non espressamente previsti dalla normativa. In questa direzione, un esempio ottimale è rappresentato dalla piattaforma *digital work city* che garantisce un alto livello di preparazione dei manager coniugato ad una giusta retribuzione, parametrata ad un CCNL capace di garantire confortevoli garanzie salariali.

In prospettiva futura, grazie all'alimentarsi del progresso tecnologico i contesti professionali subiranno un'ulteriore evoluzione, rimodulando l'assetto attuale del mercato del lavoro. Studi di settore evidenziano, a tal riguardo, una perdita cospicua di posti di lavoro accompagnata, però, da un ingente quantitativo di nuovi posti di lavoro creati dall'evoluzione tecnologica⁽³⁶⁾. Nel dettaglio, il tasso occupazionale subirà un rilevante aumento, specie con riferimento ad alcuni profili professionali in costante ascesa, quali i *data analyst*, *data scientist* e sviluppatori di software. È previsto, inoltre, un forte incremento di tutti quei profili professionali che fanno leva su abilità "umane" come gli specialisti dei servizi ai clienti, alle vendite, al marketing, i designer e in generale a tutti quei lavori legati allo sviluppo delle nuove tecnologie come specialisti dei *Big Data*, esperti di processi automatizzati, *data protection officer*, ingegneri robotici, specialisti *blockchain*.

L'introduzione delle nuove tecnologie può, dunque, sostituire determinate figure professionali relative a settori divenuti ormai obsoleti dove

⁽³⁶⁾ Per approfondimenti, si veda World Economic Forum, *The future of Jobs*, Report 2018, in http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf.

l'automazione ha preso il sopravvento, ma al tempo stesso costituisce il volano per la creazione di nuovi posti di lavoro con il conseguente aumento della domanda di determinati specialisti. Al contempo, anche per le imprese si aspetta un miglioramento della produttività con la conseguente creazione di nuovi posti di lavoro, facendo leva su forme contrattuali più flessibili. Infatti, si prevede un aumento di lavoratori a progetto e liberi professionisti. Pertanto, l'inevitabile perdita di posti di lavoro causato dallo *shock* tecnologico in atto sarà compensata dalla creazione di nuove opportunità di lavoro incentrate non più su uffici fisici bensì da remoto.

Inevitabilmente, anche la figura del dirigente ha subito gli effetti della digitalizzazione. Ebbene, nonostante l'innegabile ausilio che le strumentazioni tecnologiche potranno apportare anche all'attività manageriale, le attività di studio all'uopo realizzate hanno rilevato che il ruolo dei *manager* non è a rischio sostituzione "gestione artificiale"; ciò che si chiede è un approccio manageriale in linea con le nuove sfide e i cambiamenti in atto, focalizzandosi sempre più sul progetto da realizzare assemblando tutte le tecnologie possibili, piuttosto che alla gestione tecnica delle soluzioni abituali. Tutto ciò può rappresentare un cambiamento fondamentale per i manager conservatori, ma è una sfida straordinariamente interessante per i *manager innovator* ⁽³⁷⁾.

Con riferimento, invece, al settore pubblico il processo di digitalizzazione procede a rilento. Al dirigente pubblico moderno viene, infatti, richiesto di interfacciarsi con dipendenti le cui mansioni non sono più prevalentemente di carattere ripetitivo ma, al contrario, di tipo intellettuale e cognitivo, essendo necessario il supporto di strumenti informatici connessi alla rete. Ciò implica un ruolo dirigenziale basato sull'esercizio di una leadership intelligente e duttile rispetto all'ambiente di lavoro e alle esigenze specifiche rilevabili nella cosiddetta "catena del valore" ⁽³⁸⁾.

Proprio al fine di accelerare la digitalizzazione della P.A. sono stati operati una serie di interventi ed elaborate apposite *best practices* da osservare, tra cui un piano triennale per la trasformazione digitale riferito al periodo 2019-2021 che prevede, tra gli strumenti per l'innovazione della

⁽³⁷⁾ Si veda, in tal senso, il commento di S. BINI, *L'algoritmo come nuovo datore di lavoro: impatti e prospettive*, in *Agenda digitale* del 14 maggio 2018, <https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/lalgoritmo-come-nuovo-datore-di-lavoro-impatti-e-prospettive>.

⁽³⁸⁾ Sul modello di organizzazione noto come "catena del valore" si cfr. M. PORTER, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, 1985.

P.A., un'attenzione particolare ai temi dell'*open innovation*, dell'*innovation procurement* e al paradigma *smart landscape* ⁽³⁹⁾. Ci si avvia, così, verso il completamento dell'arduo percorso di digitalizzazione che ha visto protagonista la P.A., intesa come una PA migliore, più veloce, più semplice, più vicina ai cittadini, più adatta a produrre “valore pubblico” per i contribuenti.

La digitalizzazione dei servizi contribuirà al raggiungimento di specifici obiettivi quali: la semplificazione dei procedimenti amministrativi, la soddisfazione dei bisogni del cittadino-utente, la comunicazione efficace, il risparmio economico, la rivalutazione di tutte le risorse disponibili. Essa assume, inevitabilmente, una connotazione di supporto della funzione manageriale nella sua fisiologica attività di indirizzo, controllo e verifica dei risultati; attività manageriale che vede, inoltre, nella componente umana, specie nel pubblico impiego, un elemento essenziale, difficilmente sostituibile dalle macchine.

4. Innovazione tecnologica: spazio e tempo del lavoro che cambia

L'innovazione tecnologica, stando a studi ministeriali, determina evoluzioni significative sulla qualità e sulla quantità di lavoro, sul concetto di ore lavorate, sull'approccio alla partecipazione, al luogo fisico di lavoro e di conseguenza sull'interesse della vita sociale delle persone ⁽⁴⁰⁾.

L'applicazione delle nuove tecnologie sui luoghi di lavoro ha certamente contribuito a garantire una maggiore flessibilità in termini di spazio e tempo. Con riferimento a questi due concetti, è indubbio come l'applicazione della modalità di *smart working* in alcune aziende abbia dotato il lavoratore di una maggiore autonomia circa la distribuzione del tempo e dello spazio di lavoro, rendendo possibile il c.d. *anytime-anywhere work* ⁽⁴¹⁾. Si è passati da un luogo fisso come l'ufficio alla possibilità di

⁽³⁹⁾ Si veda il *Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione 2019-2021*, cap. XIII, 235 e ss, in https://www.agid.gov.it/sites/default/files/repository_files/piano_triennale_per_linformatica_nella_pubblica_amministrazione_2019_-_2021_allegati20190327.pdf

⁽⁴⁰⁾ Si veda *Il lavoro che cambia. Digitalizzazione, automazione e futuro del lavoro. Il contributo dell'Italia al centenario dell'ILO*, Ministero del Lavoro, 23 giugno 2017, in <http://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2017/06/CONTRIBUTO-ILO.pdf>.

⁽⁴¹⁾ F. SPEROTTI, *Le “tre” trasformazioni del luogo di lavoro*, in *Bollettino Adapt* n. 2 del 2014.

connettersi e lavorare da remoto. Tutto ciò ha contribuito ad una profonda trasformazione del luogo di lavoro, dal momento che sono cadute le vecchie barriere o meglio le vecchie pareti di cemento che delimitavano lo spazio di lavoro degli anni 70-80' e si è passati a modelli *open spaces* (vedi gli uffici di Google, Cisco, Unilever, Microsoft, ecc...) in cui il lavoratore non solo non ha una postazione fissa ma si trova spesso a condividere il proprio sapere, a confrontarsi e collaborare maggiormente con i colleghi. In questo modo, si tende ad instaurare una comunità di lavoro sempre più "orizzontale" dove viene meno quella rigidità gerarchica tipica del rapporto dirigente-dipendente. Tuttavia, è bene notare che se da un lato, in termini di risparmio sui costi di gestione, l'adozione di modelli *open spaces* rappresenta un vantaggio per l'azienda rispetto all'utilizzo di uffici più piccoli, dall'altro lato essi potrebbero presentarsi come controproducenti per i lavoratori, sia in termini di minor *privacy* sia di scarsa concentrazione, con conseguente diminuzione della produttività.

Per quanto riguarda il tempo di lavoro, va detto che la trasformazione tecnologica ha contribuito alla creazione di una nuova dimensione del lavoro sempre meno scandita da orari fissi. Sul punto, già nel d.lgs. n. 66 del 2003 si parla per la prima volta di *orario normale di lavoro* come "orario settimanale" e non più "giornaliero" evidenziando la possibilità per il lavoratore di gestire il proprio tempo di lavoro purché non sfiori il limite delle 40 ore settimanali (o 48 ore se previste da accordi collettivi). Ad oggi, tuttavia, vista la frequente possibilità di lavorare da remoto resta sempre più difficile un controllo sull'effettivo rispetto di tale limite di orario per cui ci si interroga se non sia ormai giunto il momento di una effettiva attuazione di quel diritto di nuova generazione quale il diritto alla disconnessione ⁽⁴²⁾.

L'emergenza da coronavirus, inoltre, ha inevitabilmente accelerato il ricorso a forme di lavoro a distanza. Il lavoro agile rappresenta una grande opportunità per il *diversity management* dove il ruolo del manager è determinante proprio perché può e deve essere il protagonista di questa rivoluzione, prima di tutto culturale, dentro e fuori le aziende.

Con riferimento allo *smart working*, invece, inteso come modalità di esecuzione del lavoro con cui si consente al lavoratore di gestire il proprio monte ore avendo come solo obiettivo il raggiungimento di un

⁽⁴²⁾ cfr. E. DAGNINO, I. MOSCARITOLE, *Diritto alla disconnessione: un diritto di nuova generazione?*, in *Bollettino Adapt*, 19 settembre 2016.

determinato risultato fissato *ab origine* tramite un accordo scritto col datore di lavoro, recenti ricerche hanno evidenziato che lo *smart working* “ben fatto” ha innumerevoli risvolti positivi. Diversamente, effetti controproducenti potrebbero palesarsi qualora il lavoratore venisse catapultato improvvisamente in una realtà del tutto nuova, privo di ogni elemento formativo adeguato a recepirlo e gestirlo⁽⁴³⁾. Quindi, più che una forma di *smart working* semplificata (senza accordo scritto alla base) quello a cui stiamo assistendo nel periodo di emergenza sanitaria è un “lavoro a distanza fai da te”⁽⁴⁴⁾ con tutte le ripercussioni che esso comporta in termini di salute e sicurezza del lavoratore (si pensi alle problematiche di tecnostress, dipendenza tecnologica, *overworking*, *burnout*, ecc.).

Dunque, per affrontare questa nuova sfida è imprescindibile un cambiamento a monte dell’organizzazione del lavoro. In quest’ottica, il primo ostacolo è rappresentato, senza dubbio, dalla necessità di apportare un cambio di cultura sia sul versante manageriale, chiamato a definire e veicolare la condivisione dei progetti, sia del lavoratore che deve accettare di prendersi delle responsabilità che, altrimenti, non avrebbe avuto. La gestione dovrà, inoltre, risultare idonea a fronteggiare i principali fattori di rischio in merito rilevati, come l’ansia di connessione, la comunicazione e la solitudine di chi è costretto a lavorare individualmente, privandosi della condivisione con i colleghi, ai quali si aggiunge il problema tecnico legato alla linea di connessione che va ad impattare sulla qualità del lavoro. In particolare, la questione dell’*overworking* e dell’iperconnessione erano stati presi in considerazione da alcuni studiosi già nel 2016, al punto che nell’analizzare il progetto di legge sul c.d. *smart working*, avevano avanzato la necessità di introdurre un vero e proprio diritto alla disconnessione⁽⁴⁵⁾. Sul punto, l’art. 19, co. 1, della legge n. 81 del 2017, al secondo periodo, si limita ad individuare lo strumento dell’accordo individuale come quello più adeguato affinché le parti possano dar vita a un siffatto diritto soggettivo per il lavoratore, nulla statuendo circa

⁽⁴³⁾ Si veda la ricerca pubblicata il 30 ottobre 2019 dall’*Osservatorio smart working* del Policlinico di Milano, in https://www.osservatori.net/it_it/pubblicazioni/smart-working-diffusione-flessibilita-infografica.

⁽⁴⁴⁾ M. BROLLO, *Smart working. Lavorare a casa va bene, ma non così*, in *Messaggero Veneto*, 11 aprile 2020, in <http://www.bollettinoadapt.it/smart-working-lavorare-da-casa-va-bene-ma-non-cosi/>

⁽⁴⁵⁾ E. DAGNINO, I. MOSCARITOLLO, *Diritto alla disconnessione: un diritto di nuova generazione?*, in *op. cit.*

le modalità di attuazione del medesimo; modalità che devono necessariamente tener conto del contesto produttivo ed organizzativo in cui tale diritto si cala. Infatti, è impensabile introdurre un divieto generalizzato di utilizzo dei *software* aziendali o una disconnessione forzata al di fuori dell'orario di lavoro, in quanto tale divieto si troverebbe a fare i conti con realtà - come quelle internazionali - dove il fuso orario è un elemento da tener conto. Piuttosto, sarebbe utile riprendere il modello francese che a seconda delle diverse esigenze aziendali varia dall'utilizzo di avvisi di *pop-up* fino ad arrivare a veri e propri obblighi di disconnessione in capo ai lavoratori ⁽⁴⁶⁾. In sintesi, prima ancora dell'introduzione di un diritto alla disconnessione, ciò che si rende necessario è un percorso di "responsabilizzazione" del lavoratore che lo proietti verso un'adeguata organizzazione del proprio tempo. Infatti, il successo di un percorso di digitalizzazione non dipende semplicemente dall'implementazione degli strumenti tecnologici, ma anche dall'approccio umano all'innovazione ⁽⁴⁷⁾. Un discorso a parte merita la PA dove un primo sforzo verso l'utilizzo di forme di lavoro a distanza si ebbe già a patire dall'Accordo quadro sul Telelavoro siglato nel 2000 a cui fece seguito la legge n. 124 del 2015 (meglio nota come Riforma Madia). Quest'ultima, all'articolo 14 esorta la "sperimentazione di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa" assicurandone la fruizione, nell'arco di un triennio, ad almeno il 10% dei dipendenti che ne avessero fatto richiesta. Le iniziative più strutturate riguardano le amministrazioni di grandi dimensioni, mentre quattro di esse su dieci restano incerte o del tutto disinteressate all'introduzione di simili progetti di *smart working*. Gli studi di settore mettono in luce che, seppure si sia superato il limite del 10% richiesto dalla legge Madia, l'approccio delle amministrazioni pubbliche verso siffatte modalità di lavoro a distanza rimane di mero adempimento normativo ⁽⁴⁸⁾. A ciò si aggiunga che in gran parte delle PA coinvolte non può certo parlarsi di *smart working* in senso stretto, quanto piuttosto

⁽⁴⁶⁾ Per una comparazione tra il diritto alla disconnessione in Italia e in Francia, si veda E. DAGNINO, *Diritto alla disconnessione: legge n. 81/2017 ed esperienza comparata*, in DRI numero 4/XXVII, 2017, 1024-1040.

⁽⁴⁷⁾ Per approfondimenti sul tema, si veda MICROSOFT, *Work Reworked*, presentato il 15 ottobre 2020, in <https://info.microsoft.com/rs/157-GQE-382/images/EN-CNTNT-Whitepaper-WorkReworked-SRGCM3307.pdf>

⁽⁴⁸⁾ Sul punto, la ricerca condotta dall'*Osservatorio smart working* del Politecnico di Milano, anno 2019.

di un adeguamento della normativa sul telelavoro. L'obiettivo, invece, consisterebbe nell'aprire seriamente anche alle Amministrazioni Pubbliche la pratica dello *smart working*, ovvero ad una organizzazione in grado di lavorare non più secondo il classico schema verticistico strutturato in direttive ("calate dall'alto") e mere esecuzioni, ma secondo progetti definiti e condivisi, con il coinvolgimento di "team" di professionisti con specifiche competenze di settore ⁽⁴⁹⁾. Pertanto, lo sforzo che si chiede alle singole amministrazioni è di tipo culturale, vale a dire provare ad uscire da una desueta visione del rapporto di lavoro nel pubblico impiego ancorato al solo raggiungimento di obiettivi annuali e cercare di ragionare in termini di "team" e progetti gestibili direttamente dai singoli dipendenti ⁽⁵⁰⁾.

Infine, dando uno sguardo alla dirigenza medica non si può negare come concetti quali la *smaterializzazione* dell'orario e dell'ambiente di lavoro oppure lo stesso *smart working*, difficilmente si adattano alla loro realtà o comunque a molte delle professioni mediche. Infatti, se è vero che in futuro potremmo assistere a radiologi chiamati a eseguire referti "a distanza" è altrettanto vero che risulta difficile la smaterializzazione dell'ospedale quale luogo fisico dove eseguire le prestazioni mediche più complesse di diagnosi e cura dei pazienti oppure per l'esecuzione di interventi chirurgici in sterilità.

Se a ciò si aggiunge l'orientamento giurisprudenziale che vede i dirigenti pubblici sottoposti all'obbligo di timbratura per il solo fine riguardante il calcolo delle ferie, missioni e buoni pasto, e non per la determinazione delle ore di presenza negli uffici, essendo la loro retribuzione parametrata al solo raggiungimento degli obiettivi ⁽⁵¹⁾ si comprende come l'implementazione dello *smart working* non abbia inciso particolarmente sulla piena autonomia organizzativa già esistente a favore della dirigenza pubblica. Viceversa, maggiori problematiche sono state individuate con

⁽⁴⁹⁾ F. TROILO, M. MENEGOTTO, *Il lavoro agile nella PA: mission impossibile?*, in E. DAGNINO, M. TIRABOSCHI (a cura di), *Verso il futuro del lavoro*, 2016, ADAPT University Press, pp. 61-63.

⁽⁵⁰⁾ Si veda il *Rapporto sulle Amministrazioni Pubbliche in Italia*, Associazione Amici di Marco Biagi (a cura di), 2018, in https://profilo.forumpa.it/wp-content/uploads/2018/07/Rapporto-sulle-Pubbliche-Amministrazioni-in-Italia.pdf?utm_source=newsletter&utm_medium=TUTTACOMMUNITY&utm_campaign=MAILUP, p. 105-108.

⁽⁵¹⁾ Si veda, da ultimo, Cass. del 29 novembre 2018, n. 52207, in www.italgiureweb.it.

riferimento alla formazione e al coordinamento dei dipendenti appartenenti ai loro uffici, vista la necessità di garantire il proseguo della macchina pubblica, specie per i servizi ritenuti essenziali

4.1. La valorizzazione della professionalità nella *digital transformation*

In un futuro mercato delle professioni, dove probabilmente non conterà più la distinzione tra lavoro autonomo e subordinato, l'oggetto del contratto di lavoro sarà rappresentato dalla professionalità del lavoratore, intesa come una dimensione necessaria, non sempre riconosciuta e tutelata, per l'esplicazione di qualsiasi lavoro, sia autonomo che subordinato nelle imprese⁽⁵²⁾. Per comprendere meglio la distinzione tra la professionalità e le singole competenze è possibile ricorrere ad una metafora letteraria che tende a considerare la professionalità come un grande reticolo stellare e le competenze come singole stelle. Dunque, il concetto di professionalità è qualcosa di più inclusivo dal momento che comprende tanto le *hard skills*, le *soft skills*, quanto le capacità extra lavorative attinenti alla personalità del lavoratore.

Tuttavia, la c.d. *digital transformation* dipende quasi interamente dal rafforzamento (e centratura) dei fattori umani. Non basta conoscere i trend tecnologici e le principali applicazioni digitali, i benefici della specifica applicazione o essere addestrati al suo utilizzo. Per comprendere il senso della rivoluzione digitale in corso, prima ancora di parlare di competenze, è necessario partire dall'acquisizione di una nuova consapevolezza della trasformazione digitale e dei punti di forza e debolezza che tale fenomeno presenta, oltre che delle sfide che attendono aziende e manager.

Il contesto attuale si presenta sempre più complesso, imprevedibile e ambiguo. Inoltre, se è vero che parte della conoscenza codificata e delle azioni facilmente automatizzabili (le competenze *hard*) verranno gestite direttamente dalle macchine, nelle loro varie conformazioni, altrettanto non potrà dirsi per le competenze *soft* – il *soft-power* – che saranno sempre più importanti e necessarie per i leader. Tali competenze possono essere sintetizzate in: pensiero critico, mentalità indiziaria, capacità di

(52) M. NAPOLI, *La professionalità*, in *Il diritto del lavoro tra conferme e sviluppi*, Giapichelli, 2006, 490.

astrarre e riflettere, *sense making*, abilità persuasiva e negoziale. Molte di queste si rifletteranno nell'abilità di leggere dati e informazioni, evitare errori già fatti, decidere e persuadere su azioni presenti, anticipare azioni future. Una delle *soft skill* più importanti è (e sempre di più sarà) il pensiero critico, il sano scetticismo, anche applicato ai dati, alle soluzioni tecnologiche e alla lettura dell'uomo. Niente però sarà più *hard* della costruzione di queste *soft skill*. Esse sono sfuggenti, tacite e richiedono sia una lunga esperienza sul campo sia uno studio sistematico e continuativo nonché una piena consapevolezza del livello conseguito e anche dei propri limiti. La loro "fabbricazione" sarà dunque una priorità e assorbirà molte energie e risorse. Il digitale può aiutare, ma è pur sempre uno strumento, seppur potentissimo ⁽⁵³⁾.

La professionalità da lineare, solida e prevedibile sta diventando sempre più fluttuante, ibrida, liquida e adattiva; una professionalità che potremmo definire "plastica" ⁽⁵⁴⁾ valorizzando l'idea della sua infinita trasformazione, con un'importanza crescente della formazione *on the job* e dell'attitudine all'aggiornamento, all'apprendimento, al miglioramento continuo e, dunque, al «saper divenire» ⁽⁵⁵⁾. In sintesi, la formazione che aggiorna/adatta la professionalità alle esigenze del mercato diventa una sorta di incubatore di sicurezza per il lavoratore e di produttività per il datore; un emblema dei diritti sociali di nuova generazione.

Ciò detto, cambiano i contesti, le dinamiche competitive, i rischi, gli strumenti di lavoro, i valori manageriali e soprattutto la mentalità e sensibilità dei collaboratori più giovani come dei senior. Per questi motivi anche il "mestiere del manager" richiede aggiornamenti periodici per aumentare la loro preparazione nel cogliere le sfide della trasformazione digitale.

L'era della c.d. "Intelligenza Artificiale", degli artefatti tecnologici, degli algoritmi o degli umanoidi, paradossalmente potrebbe aumentare l'importanza della *vera intelligenza*, quella naturale o biologica, specie della intelligenza fluida dei giovani e, più in generale, di quella emotiva e sociale della persona umana, indispensabile per realizzare qualunque

⁽⁵³⁾ A. GRANELLI, S. EPIFANI, *Digital Shock*, in *Il Dirigente*, mensile di informazione e cultura dei dirigenti, quadri ed executive professional del terziario, giugno 2019, 42 - 45.

⁽⁵⁴⁾ Si veda M. BROLLO, *Tecnologie digitali e nuove professionalità*, in *DRI*, 2, 2019, 475-479.

⁽⁵⁵⁾ S. MEGHNAGI, *Jobless society: quale formazione?*, in AA.VV., *10 idee per convivere con il lavoro che cambia*, Feltrinelli, 2017, 122 e ss.

strategia aziendale ⁽⁵⁶⁾. Inoltre, anche le diversità di genere, di età, di nazionalità, di condizioni, di esperienze (inclusa la genitorialità) potrebbe “fare la differenza” di stile manageriale o addirittura di risultato economico per l’azienda ⁽⁵⁷⁾.

La rivoluzione tecnologica potrebbe, dunque, valorizzare il lato e il senso di *umanità* del lavoro dato che l’intelligenza delle persone che lavorano, cioè la capacità di elaborare l’informazione e di decidere di passare ad una certa azione, potrebbe essere riconosciuta – ancor più di prima – quale fattore utile per generare valore economico per la filiera che la utilizza ⁽⁵⁸⁾. Se a ciò si aggiunge il superamento delle vecchie gerarchie professionali in azienda notiamo come stia evolvendo la figura del dirigente chiamato a gestire professionisti e non manovalanza.

Infatti, se l’obiettivo del dirigente di un’impresa *fordista* consisteva nell’appiattire la professionalità dei propri dipendenti per gestirli meglio, nell’epoca *post taylorista* i dipendenti non sono più professionalmente appiattiti, ma aumentano le loro competenze. Inoltre, così come un maestro è chiamato a far emergere le qualità intrinseche di ciascun allievo, così il *manager* è chiamato non solo a gestire la propria professionalità ma anche a far emergere quella dei dipendenti su cui esercita un potere direttivo e di controllo. Pertanto, quella dei dirigenti può essere definita una “meta professionalità” ⁽⁵⁹⁾.

Tutto ciò si svolge in ambiente di lavoro incerto o turbolento, di cui il manager deve essere in grado di saper gestire per far sì che le proprie funzioni non siano sostituite da meri algoritmi. Ciò posto, il tema della valorizzazione della professionalità è strettamente collegato a quello della valutazione delle competenze e della formazione professionale prevista sia nei contratti collettivi nazionali che in quelli aziendali. Per quanto riguarda i primi, va osservato che la valutazione porta in alcuni

⁽⁵⁶⁾ D. GOLEMAN, *Lavorare con intelligenza emotiva*, Rizzoli, Milano, 1997.

⁽⁵⁷⁾ Sul punto si osservi la ricca letteratura sul *diversity management*, tra cui T. C. TIMMERECK, *Dictionary of Health Services Management Hardcover*, in *National Health Publishing*, 1986; *Il Diversity management per una crescita inclusiva*, M. BUEMI, M. CONTE, G. GUAZZO (a cura di), FrancoAngeli, 2015, in <http://www.unar.it/wp-content/uploads/2015/04/Diversity-Management.pdf>; A. D’ANDREA, *La diversità culturale come motore di sviluppo aziendale*, in *Personale e Lavoro*, n. 603, Settembre 2018; M. C. BOMBELLI, *Uguali o diversi? Riflessioni per un utilizzo consapevole del Diversity Management*, in *Economia & Management*, n. 5, 2003, 103.

⁽⁵⁸⁾ M. BROLLO, *Tecnologie digitali e nuove professionalità*, in *op. cit.*

⁽⁵⁹⁾ F. BUTERA, *La professionalità come forza produttiva e come istituzione*, in *Sociologia del lavoro*, 14, 1981, 3-27.

casi un riconoscimento economico, laddove per valutazione complessiva della professionalità del singolo dipendente si intende la combinazione tra l'inquadramento nelle singole categorie e l'apprezzamento dell'apporto professionale all'interno delle categorie stesse ⁽⁶⁰⁾. Sul versante della formazione continua, invece, si osservi come gli ultimi CCNL sottoscritti dalle due federazioni maggiormente rappresentative dei dirigenti di azienda (Federmanager e Manageritalia) hanno delegato il delicato compito della formazione manageriale a un ente bilaterale (vedi il Centro di formazione dei manager del terziario, di seguito "CFMT", costituita di comune accordo tra Manageritalia e Confcommercio) oppure ad una scuola di management (vedi Federmanager Academy). Entrambe propongono seminari internazionali, progetti modulari e settoriali, convegni, workshop, eventi, master per i neo dirigenti e per i top manager, iniziative in *house* presso le aziende in collaborazione con docenti ed esperti di rilevanza nazionale e internazionale. Inoltre, il CFMT, per dare attuazione all'art. 40 del CCNL firmato da Confcommercio e Manageritalia ha, altresì, stipulato un'apposita convenzione con l'Associazione Italiana Società di Outplacement. L'accordo prevede due fasi: una prima in cui vengono analizzati i principali ruoli ricoperti in azienda, le competenze professionali dei manager e le loro esperienze personali (c.d. bilancio delle competenze); una seconda fase, invece, dedicata all'assunzione di nuove competenze per i dirigenti privi d'incarico. Il tutto al fine di garantire un costante aggiornamento professionale in linea con le migliori esperienze in campo internazionale ⁽⁶¹⁾.

Con riferimento alla contrattazione aziendale, invece, va detto che essa va ad incidere sulla valutazione delle competenze cercando di valorizzare non tanto le mansioni del lavoratore in sé, e cioè cosa il lavoratore fa, quanto piuttosto il come lo fa. La valorizzazione della qualità della mansione svolta è risultata la prerogativa di numerosi contratti collettivi aziendali conclusosi negli ultimi anni. Si pensi all'accordo aziendale concluso da *Manfrotto S.p.a.* nel 2018 che pone la valutazione della professionalità dei dipendenti (impiegati ed operai, con esclusione dei dirigenti) come elemento fondamentale per lo sviluppo professionale dei lavoratori. Nell'accordo specifico, la valutazione si basa sulla costante

⁽⁶⁰⁾ D. MOSCA, *Certificazione delle competenze e autonomia collettiva: una prima mappatura*, in *Bollettino Adapt* dell'11 luglio 2017.

⁽⁶¹⁾ Si veda *Convenzione CFMT-AISO per l'attuazione dell'art. 40 del CCNL tra Confcommercio e Manageritalia*, sottoscritta il 12 settembre 2016.

osservazione delle competenze rispetto al ruolo professionale, tenendo conto della triplice dimensione che compone la professionalità del singolo, vale a dire: il sapere, inteso come le conoscenze scolastiche possedute dal lavoratore; il saper essere, ovvero l'attitudine, l'atteggiamento, l'approccio al lavoro; il saper fare, quale abilità e capacità lavorativa ⁽⁶²⁾.

4.2. La certificazione delle competenze

L'avvicinarsi di nuove professionalità e la conseguente trasformazione della figura dirigenziale, impongono un riconoscimento formale e di fatto all'interno del contesto lavorativo. L'affermarsi di tale trasformazione trova un passaggio obbligato nella certificazione delle competenze. A tal proposito, l'art. 4, comma 65, della legge n. 92 del 2012, definisce la "certificazione delle competenze" come *un atto pubblico finalizzato a garantire la trasparenza e il riconoscimento degli apprendimenti, che conduce al rilascio di un certificato, un diploma o un titolo che documenta formalmente l'accertamento e la convalida effettuati da un ente pubblico come scuole o università oppure da un soggetto accreditato o autorizzato, come gli enti di rappresentanza*. Sul punto si segnala come un sistema del genere, proprio perché non calibrato sui sistemi di classificazione e inquadramento professionale dei contratti collettivi, finisce per essere lontano dalla realtà del mercato del lavoro e possibile fonte di contenzioso. Basti pensare al caso di un lavoratore che richieda un aumento retributivo, a fronte di una certificazione pubblica che attesta un suo sapere pratico appreso in ambito di lavoro, ma che non sia in linea con le mansioni e l'inquadramento assegnatogli dal datore di lavoro ⁽⁶³⁾. Sul versante manageriale, si segnala che in ambito privatistico profili come quello del *temporary manager, innovation manager, manager di rete*, ed altri, risultano già certificabili tramite percorsi di valutazione documentale delle conoscenze e *assessment* di gruppo. L'obiettivo, specie in periodi di "ricostruzione" del Paese, è quello di consentire alle PMI di affidarsi a dei manager con competenze e professionalità certificate,

⁽⁶²⁾ L. PATACCHIA, *Storie di azione e contrattazione collettiva - Manfroto: valorizzare le competenze nel lavoro 4.0*, in *Bollettino Adapt* del 15 Ottobre 2018.

⁽⁶³⁾ G. BERTAGNA, L. CASANO, M. TIRABOSCHI, in *Apprendimento permanente e certificazione delle competenze*, in U. BURATTI, L. CASANO, L. PETRUZZO (a cura di), *Certificazione delle competenze*, 2013, ADAPT University Press, 57-59.

capaci di garantire il necessario salto di qualità o un più adeguato posizionamento dell'impresa sul mercato.

La certificazione delle competenze rappresenta il valore aggiunto di cui il Paese necessita per dare evidenza delle proprie capacità di resilienza, innovazione e progresso. Da parte delle aziende, fornire al proprio personale competenze specifiche è funzionale all'attuazione di protocolli, procedure, servizi, che siano implementati e attuati con efficacia. Pragmaticamente, si pensi poi a quanto i bandi di gara facciano sempre più riferimento alle competenze certificate da un ente indipendente. Dunque, la certificazione si rende quale strumento funzionale per uscire dalla propria autoreferenzialità, *in primis*, e per garantire al mercato non solo il "saper fare", ma il "saper fare bene". Quest'ultimo è un principio intrinseco del *made in Italy*, che oggi merita ancora più enfasi e rispetto e tange tutti, ciascuno per il proprio ruolo e nello specifico contesto professionale. Il lavoratore deve, infatti, poter giustificare la sua professionalità - divenuta oramai l'oggetto del contratto di lavoro - in modo formale⁽⁶⁴⁾. Ciò è possibile attraverso la realizzazione di un sistema in cui le competenze siano interconnesse con le declaratorie professionali previsti all'interno dei CCNL. Un siffatto sistema consentirebbe ad una persona di ottenere il formale riconoscimento delle competenze acquisite in contesti formali, non formali e informali.

Ebbene, a norma dell'art. 4 della legge n. 92 del 2012, comma 58 viene riconosciuto all'ente titolare, ossia l'amministrazione pubblica, il potere di regolamentare i servizi di individuazione, validazione e certificazione delle competenze, lasciando al titolato, quale operatore pubblico o privato, la possibilità di erogare i servizi sopra descritti purché sia autorizzato o accreditato dall'ente pubblico titolare. Il sistema di certificazione delle competenze, così descritto, ha il compito di convalidare formalmente le competenze possedute dal lavoratore; competenze che concorrono a forgiare la professionalità del lavoratore che si presta a diventare, così, il nuovo oggetto del contratto di lavoro⁽⁶⁵⁾.

La *professionalità* diventa moneta di scambio del contratto di lavoro a discapito della *mansione*, dal momento che il contratto stipulato tra le parti non si fonda più su una specifica mansione, ma su un insieme di

⁽⁶⁴⁾ G. R. SIMONCINI, *La certificazione delle competenze: definizione e inquadramento giuridico*, working paper n. 4/2016, ADAPT University Press.

⁽⁶⁵⁾ G. R. SIMONCINI, *Occupabilità e produttività del lavoro: il nodo della certificazione delle competenze*, in *Diritto delle Relazioni industriali* n. 3/2017, 687-709.

competenze che determinano la capacità del lavoratore di possedere attitudini professionali dimostrabili nell'ambiente di lavoro ⁽⁶⁶⁾. A riguardo si suole, altresì, distinguere tra professionalità soggettiva, intesa come l'attitudine professionale del soggetto, e professionalità oggettiva riferibile alla prestazione dedotta in contratto. Quindi, dal momento che solo quest'ultima risulterebbe riferibile ad una mansione, ad un inquadramento, sarebbe la sola a poter essere considerata.

Dunque, dato oramai per assodato che la certificazione delle competenze quale sistema abilitante del sapere della persona consente a quest'ultima di reinventarsi nel mercato del lavoro, vedendosi riconosciute delle abilità che prima non potevano essere avvalorate, non resta che stabilire quale sia la connessione tra l'avvenuta certificazione e il contratto di lavoro, vale a dire quali siano gli effetti della certificazione delle competenze all'interno del contratto ⁽⁶⁷⁾. Ebbene, allo stato attuale può dirsi che il formale riconoscimento delle competenze non vanta una sua validazione all'interno del CCNL ⁽⁶⁸⁾. Pertanto, il rischio, stando a quanto previsto dal comma 67 dell'art. 4 della legge n. 4/2012 secondo cui *“tutti gli standard delle qualificazioni e competenze certificabili ai sensi del sistema pubblico di certificazione sono raccolti in repertori codificati a livello nazionale o regionale, pubblicamente riconosciuti e accessibili in un repertorio nazionale dei titoli di istruzione e formazione e delle qualificazioni professionali”* è la creazione di elencazioni professionali, o meglio declaratorie, la cui validità sarebbe demandata ad una scelta opzionale del datore di lavoro. Sul punto, si rende necessario connettere l'ipotetico Repertorio nazionale con il CCNL dando vita ad un sistema di certificazione delle competenze efficiente ed efficace, senza dimenticare il contributo di tutti gli attori privati, quali: le parti sociali, la bilateralità, i fondi interprofessionali e le imprese.

Con riferimento alle parti sociali, il flebile richiamo da parte della legge stessa (al comma 51 dell'art. 4 della legge sopra citata) può, invece,

⁽⁶⁶⁾ C. ALESSI, in *op. cit.* Giuffrè, 2004, 81 e ss. Viceversa, S. CIUCCIOVINO, in *Apprendimento e tutela del lavoro*, Giappichelli, Torino, 2013, 157 e ss.

⁽⁶⁷⁾ sul punto, A. BULGARELLI, in *Interventi new skills and jobs: un nuovo paradigma per l'apprendimento, l'occupazione e la crescita economica*, in *Dir. Relaz. Ind.*, fasc. 1, 2012, 93.

⁽⁶⁸⁾ G. BERTAGNA, L. CASANO, M. TIRABOSCHI, in *Apprendimento permanente e certificazione delle competenze*, in U. BURATTI, L. CASANO, L. PETRUZZO (a cura di), *Certificazione delle competenze*, Adapt University Press, e-Book, 2013, 49-63.

compromettere l'intero sistema di certificazione⁽⁶⁹⁾. A ciò si aggiunge l'assenza delle imprese dal processo di certificazione che fa sorgere l'interrogativo su come sia possibile sviluppare dei profili professionali basati sulle esigenze aziendali ma progettati dal solo ente pubblico ed erogati da alcuni soggetti privati autorizzati⁽⁷⁰⁾. Il risultato finale, quindi, è la creazione di un mercato del lavoro distante dal creare percorsi tesi a incrementare realmente l'occupazione dei lavoratori⁽⁷¹⁾.

In tale contesto, si inseriscono le associazioni professionali chiamate ad assumere un ruolo essenziale nel percorso di certificazione e, dunque, in merito allo sviluppo delle competenze dei professionisti⁽⁷²⁾. Ed invero, nonostante siano riscontrabili pareri contrari⁽⁷³⁾, è innegabile che le competenze e la relativa certificazione costituiscano elementi imprescindibili per la professionalità di ognuno.

La chiave di volta consisterebbe nel ri-calibrare i processi di certificazione affinché non siano ad appannaggio di pochi tecnocrati, così come occorrerebbe ripensare al termine "competenza" nel modo meno riduttivo possibile.

Con riferimento alla dirigenza pubblica, invece, si noti come i cambiamenti sono, principalmente, legati ai comportamenti e agli strumenti che risentono delle fisiologiche evoluzioni sociali e dei progressi tecnologici. Perciò, anche la professionalità evolve parimenti alla società in cui il dirigente è immerso. Per essere un bravo dirigente pubblico e continuare a perseguire la funzione del *civil servant* occorre empatia, carisma, autorevolezza, elasticità mentale e apertura al cambiamento, oltre che capacità di mediazione e di *problem solving*; tutte qualità che un semplice

⁽⁶⁹⁾ L. TESSAROLI, *Verso la certificazione delle competenze*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2/2014, 243.

⁽⁷⁰⁾ L. CASANO, *Il sistema della formazione continua nel D. Lgs. 150/2015*, in *Diritto delle Relazioni industriali*, n. 2/2016, 455-470; G. BERTAGNA, L. CASANO, M. TIRABOSCHI, in *op. cit.*, 56-62.

⁽⁷¹⁾ Per approfondimenti, M. TIRABOSCHI, *Validazione degli apprendimenti e certificazione delle competenze per il mercato del lavoro*, in U. BURATTI, L. CASANO, L. PETRUZZO (a cura di), *Certificazione delle competenze. Prime riflessioni sul decreto legislativo 16 gennaio 2013, n. 13*, Adapt University Press, e-Book, 6/2013, 18-25.

⁽⁷²⁾ T. A. KOCHAN, *The American jobs crisis and its implication for the future of employment policy: a call for a new jobs compact*, in *Industrial & Labor Relations Review*, 2013, 291-314.

⁽⁷³⁾ S. STARTARI, *Tutti competenti. Il processo di certificazione delle competenze tra riconoscimento e rappresentazione*, in *Scuola democratica, Learning for Democracy*, 3/2018, 543-562.

algoritmo o una macchina, allo stato delle conoscenze attuali, non potranno mai “assemblare” o comunque replicare in maniera adeguata.

Infine, dal *Rapporto sulle Amministrazioni pubbliche*, si evince che la loro formazione non può essere limitata a ciò che attiene al funzionamento interno della pubblica amministrazione, ma anche a ciò che attiene al mondo con il quale essa deve interagire. Pertanto, è necessaria una formazione manageriale che coinvolga congiuntamente tanto i dirigenti pubblici quanto i privati.

I modelli di formazione non sono mai puri, seguendo in genere schemi più o meno misti. Infatti, in Italia sono ancora pochi i dirigenti pubblici che accedono al corso-concorso bandito dalla Scuola Nazionale di Amministrazione⁽⁷⁴⁾. Da qui l’idea di ripensare la SNA, non solo come un ente determinante nella fase dell’entrata del dirigente nella P.A., piuttosto come un *hub*, un centro di formazione continua universitaria e privata, basato sul modello delle reti di conoscenza grazie alle quali oggi va avanti la ricerca e l’innovazione tecnologica⁽⁷⁵⁾.

4.3. La formazione continua

Altro fattore essenziale, ai fini del completamento del percorso evolutivo che investe il sistema lavoro, è la formazione definita come “un prisma a più facce” dal momento che rappresenta sia una necessità per ogni sistema economico che vuole competere a livello globale sia una garanzia per tutti i cittadini e ha la finalità di eliminare una situazione di esclusione o di disuguaglianza sostanziale tra la popolazione⁽⁷⁶⁾.

È indubbio che una delle sfide di questo periodo di trasformazione è “rimotivare” anche i lavoratori più esperti; prova che può essere superata solo con la *formazione continua*.

Nell’epoca dell’*Internet of things* la grande quota di lavoratori occupati

(74) Nata sul modello francese dell’ENA, la SNA ancora oggi ha il compito di formare i dirigenti apicali e i funzionari delle amministrazioni centrali dello Stato sia pure con delle notevoli distinzioni rispetto all’omologo francese; distinzioni che vanno individuate principalmente nell’eccessiva burocrazia italiana che finisce per soffocare la pubblica amministrazione.

(75) Si veda il *Rapporto sulle Amministrazioni Pubbliche in Italia*, Associazione Amici di Marco Biagi (a cura di), 2018, in *op. cit.*, pp. 118 - 121.

(76) A. LOFFREDO, *Diritto alla formazione e lavoro. Realtà e retorica*, Cacucci Editore, Bari, 2012, pp. 45 e ss.

nelle manifatture tradizionali (tipica del nostro Paese) è esposta alle conseguenze della trasformazione dei processi di produzione indotta dalle tecnologie digitali e dalla nuova robotica. Pertanto, stando a quanto espresso da studi di settore, appare urgente la definizione e l'implementazione di un piano nazionale per la alfabetizzazione digitale dei lavoratori adulti ⁽⁷⁷⁾.

Secondo illustre dottrina, la formazione deve assumere i caratteri della continuità, distribuita lungo l'intero arco della vita lavorativa. Si tratta, quindi, di una formazione non solo tecnica, ma anche trasversale per rafforzare quelle competenze come il *problem solving*, l'orientamento al risultato, la *leadership* che sono oggi fondamentali dopo il superamento del paradigma della produzione di massa di derivazione taylor-fordista ⁽⁷⁸⁾.

5. Il ruolo del sindacato

Sul versante della rappresentanza sindacale, ci si è interrogati sul ruolo dei sindacati nel contesto lavorativo in continuo cambiamento. Ebbene, secondo consolidate opinioni, un sindacato che si rispetti dovrebbe avere una visione più generale delle problematiche ⁽⁷⁹⁾. In particolare, il sindacato dovrebbe essere integrato nel sistema e proporre politiche economiche e sociali ugualitarie.

Nell'ambito dell'innovazione tecnologica, invece, si rileva l'importanza della partecipazione degli utenti alla progettazione delle nuove

⁽⁷⁷⁾ Per approfondimenti, si veda *Libro Bianco per un welfare della persona*, di ADAPT e Amici di Marco Biagi, 31-35; ESTHER CARRIZOSA PRIETO, *Lifelong learning e industria 4.0. Elementos y requisitos para optimizar el aprendizaje en red*, 38-63; MANUEL GARCÍA MUÑOZ Y FÉLIX SALVADOR PÉREZ, *El derecho a la formación laboral en nuevas tecnologías: una aproximación en el ordenamiento español*, 94-113; con riferimento alla formazione in ambito sanitario, di particolare T. PIPAN e B. PENTIMALLI, *Apprendere dalle pratiche. Le sfide della formazione professionale per lo sviluppo delle competenze manageriali in sanità*, in *Scuola democratica, Learning for Democracy*, 3/2018, 523-542.

⁽⁷⁸⁾ M. D'ONGHIA, *Della produttività e diritto del lavoro. Un itinerario sulla qualità del lavoro*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, 2009, 2, I, 257-298.

⁽⁷⁹⁾ P. ICHINO, *A che cosa serve il sindacato? Le follie di un sistema bloccato e la scommessa contro il declino*, Mondadori, Milano, 2006, 44; s.v. anche C. CROUCH, *Membership density and trade union power*, in *ETUI Transfer*, 2017, 1-15;

tecnologie poiché esse si denotano come piuttosto rigide una volta sviluppate ma permettono maggiori flessibilità in sede di progetto. Partendo da questi presupposti ci si chiede che ruolo potranno avere le organizzazioni sindacali nel controllare e istituzionalizzare l'innovazione tecnologica ⁽⁸⁰⁾.

Guardando, poi, agli accordi collettivi che in diversi Paesi europei hanno ad oggetto l'introduzione delle nuove tecnologie, si evidenzia il ricorrere di procedure (es. costituzione di gruppi di lavoro e definizione delle loro funzioni, procedure di informazione e consultazione) piuttosto che di contenuti (es. salari, orari, garanzie occupazionali, inquadramento). L'analisi effettuata mette in risalto come l'introduzione delle nuove tecnologie è favorita da una strategia sindacale intesa come "sviluppo conoscitivo locale" quale apprendimento interno all'organizzazione sindacale che, contrariamente alla sola regolamentazione legislativa (piuttosto "statica" e incapace di prevedere tutte le regole necessarie alla partecipazione e al loro aggiornamento) e alla negoziazione spesso "ritardata" rispetto all'introduzione delle tecnologie, consentirebbe al sindacato di entrare per tempo nelle dinamiche di innovazione ⁽⁸¹⁾. L'iniziativa del sindacato in questo campo è, infine, interpretata come un'evoluzione della partecipazione funzionale poiché richiederebbe a quest'ultima non solo di aumentare la conoscenza dei lavoratori, e quindi la produttività dell'impresa, ma anche di difendere gli interessi di chi lavora. Allora, non può esistere una vera partecipazione se non vincolandola a qualche forma di organizzazione diversa da quella di impresa. A tal proposito, vengono messi in risalto la centralità e il successo di nuovi modelli organizzativi che enfatizzino la partecipazione diretta dei lavoratori e sappiano coglierne le competenze e capacità ⁽⁸²⁾.

⁽⁸⁰⁾ si veda L. SCHNEIDER, *La partecipazione al cambiamento tecnologico. Stati Uniti ed Europa a confronto*, in *Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti*, 1986, 11, 1-84.

⁽⁸¹⁾ vedi G. DELLA ROCCA, *L'innovazione tecnologica e le relazioni industriali in Italia*, in *Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti*, 1985, 5, 1-186.

⁽⁸²⁾ A. SIGNORETTI, *Formazione, partecipazione diretta e ruolo del sindacato nell'implementazione della produzione snella*, in *Studi Organizzativi*, 2017, 1, 40-66, sia A. M. PONZELLINI, *Organizzazione del lavoro e relazioni industriali. Una rassegna degli studi degli ultimi venti anni in Italia*, in *Economia & lavoro*, 1/2017, 147-164; si veda anche B. TRENTIN, *La città del lavoro. Sinistra crisi del fordismo*, 1997.

5.1. Lo stato della rappresentanza manageriale

Il dibattito sulla crisi della rappresentanza⁽⁸³⁾, dei corpi intermedi e delle classi dirigenti è di stretta attualità, trovando ampio spazio e alimentandosi sulle pagine dei principali quotidiani. In particolare, con specifico riferimento alla rappresentanza manageriale, va specificato che dall'esito di ricerche di settore⁽⁸⁴⁾ ciò che emerge con forza rispetto al passato è un crescente bisogno di rappresentanza dei dirigenti. I dati che più saltano all'occhio sono quelli relativi alla formazione professionale e alla necessità di *networking*. Per quanto riguarda i primi, occorre sapere anticipare il fabbisogno di nuove competenze richieste dal *business* e dalle aziende, non limitandosi a reagire al cambiamento, bensì anticipandolo attraverso la continuità dell'aggiornamento. Infatti, dalle risposte dei manager nel corso della ricerca, è emersa una sensazione di grande cambiamento del contesto lavorativo e una conseguente situazione di maggiore rischio e difficoltà da parte di chi dovrà cambiare più frequentemente lavoro e azienda. Quindi, l'aggiornamento costante delle competenze

⁽⁸³⁾ si veda M. PERSIANI, *Le vicende della rappresentanza e rappresentatività sindacali tra legge e contratto collettivo*, in *ADL*, 2017, 3, 531 e ss. In materia di rappresentatività, invece, interessante è la monografia di P. GRECO, *La rappresentatività sindacale*, Giappichelli, Torino, 1996. Sul tema della rappresentanza e rappresentatività, si veda anche T. TREU, *Regole e procedure nelle relazioni industriali: retaggi storici e criticità da affrontare*, in *WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT*, n. 396/2019; B. CARUSO, *La rappresentanza delle organizzazioni di interessi tra disintermediazione e re-intermediazione*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT* – 326/2017; Sull'opportunità di una legge sulla rappresentanza che dia attuazione all'art. 39, co. 2 e ss. della Costituzione, si veda anche *ATTO CAMERA n. 707 - Norme in materia di rappresentanza sindacale nei luoghi di lavoro, di rappresentatività delle organizzazioni sindacali e di efficacia dei contratti collettivi di lavoro, nonché delega al Governo per l'introduzione di disposizioni sulla collaborazione dei lavoratori alla gestione delle aziende, in attuazione dell'articolo 46 della Costituzione*; *ATTO CAMERA n. 788 - Norme sull'accertamento della rappresentatività delle organizzazioni sindacali dei lavoratori e dei datori di lavoro privati*; E. MASSAGLI, *Dopo il salario minimo una legge sulla rappresentanza?*, in *Bollettino ADAPT* n. 13/3029; G. CAZZOLA, *Politically (in)correct – No ad una legge sulla rappresentanza sindacale*, in *Bollettino ADAPT* del 5 marzo 2019, n. 9; M. TIRABOSCHI, *Legge sindacale: le ragioni del no*, in *Legge o contrattazione? Una risposta sulla rappresentanza sindacale a Corte costituzionale n. 231/2013*, F. CARINCI (a cura di), 165-172.

⁽⁸⁴⁾ In particolare, *Astra Ricerche* e commissionata da CIDA – Confederazione italiana dirigenti e Alte professionalità (cfr. *I manager e la domanda di rappresentanza*, in https://www.manageritalia.it/content/download/Rappresentanza/cida_manager-indagine-manager-e-rappresentanza_2018.pdf).

consentirebbe di gestire meglio quelle condizioni di incertezza, aiutando a prevenire l'obsolescenza e riducendo sensibilmente il rischio di perdita del lavoro ⁽⁸⁵⁾. Per quanto riguarda il *networking*, invece, va constatato che se i giovani sono coloro che partecipano meno alla vita associativa al tempo stesso rappresentano la percentuale più alta, insieme alle donne, di coloro i quali manifestano maggiore interesse nell'attività dell'associazione finalizzata allo scambio di informazioni, all'aggiornamento professionale e al *networking*. Da qui, l'importanza per i manager di crearsi una rete per crescere e alla quale fare riferimento nei momenti più difficili. Stare insieme e partecipare è un nuovo modo di sentirsi categoria.

In conclusione, volendo calibrare le singole esigenze manifestate sulla base dello specifico settore di appartenenza dei dirigenti, emerge un forte bisogno di rinnovamento, ma non di una rivoluzione rispetto al passato. Ciò che si aspettano i dirigenti è un'organizzazione sindacale della quale sentirsi orgogliosi di essere rappresentati e, quindi, più autorevole e ascoltata dalle Istituzioni politiche; innovativa, capace di percorrere i mutamenti del mercato e le soluzioni ai bisogni conseguenti; una maggiore proattività al *problem solving*; dinamica, sempre attiva e propositiva. In sostanza, un cambiamento per essere al passo con i tempi è auspicato, ma senza compromettere la stabilità, l'identità e l'unicità della categoria, comprendente sia i giovani che i pensionati ⁽⁸⁶⁾.

6. Ambiente di lavoro e tutela della persona

Il processo evolutivo in commento impatta, inevitabilmente, anche sull'assetto dell'ambiente di lavoro e sulla tutela della persona. Quella a cui stiamo assistendo è una rivoluzione diversa rispetto alle precedenti proprio per il convergere contemporaneo di due ordini di fattori: l'automazione e il processo di globalizzazione. Da un lato, l'avvento della digitalizzazione, dell'informatizzazione e delle ICT finisce per abbattere le distanze ed i confini spazio-temporali, dall'altro il processo di

⁽⁸⁵⁾ per una ricostruzione dell'indagine, si veda A. CARBONE, *Un'indagine sulla rappresentanza manageriale*, in *Bollettino Adapt* del 4 giugno 2018.

⁽⁸⁶⁾ cfr. C. FINZI, direttore AstraRicerche, *Crescono le aspettative di rappresentanza manageriale*, in <https://dirigentindustria.it/sindacato/crescono-le-aspettative-di-rappresentanza-manageriale.html>.

globalizzazione offre ormai da tempo nuove opportunità aprendo nuovi mercati, ma non manca di nascondere anche forti rischi legati, principalmente, alla minaccia di una spinta e sfrenata concorrenza ⁽⁸⁷⁾.

Da ultimo, si noti come sempre più spesso l'opinione pubblica tende a confondere il "luogo di lavoro" con l'"ambiente di lavoro". Sul punto, è bene precisare che la normativa prevenzionistica è priva di una nozione di ambiente di lavoro inteso come "*sede naturale di applicazione delle norme in materia di salute e sicurezza, sebbene in numerose disposizioni esso venga fatto coincidere con la locuzione, in realtà più riduttiva, di luogo di lavoro*" ⁽⁸⁸⁾. Infatti, nella normativa di riferimento (d.lgs. n. 81/2008) ci sono alcune definizioni inerenti al luogo di lavoro che, tuttavia, rimandano ad una idea di fisicità, senza cogliere il complesso quadro fenomenologico in continua evoluzione: a titolo esemplificativo, nell'art. 2 del decreto sopra richiamato troviamo riferimenti all'azienda (struttura organizzativa) e all'unità produttiva e, ancora, nell'art. 3, co. 10, è evidente l'insufficienza definitoria nella parte in cui il legislatore preferisce utilizzare l'espressione "ambito in cui si svolge la prestazione" che può coincidere sia con una struttura esterna del datore di lavoro sia con il domicilio del lavoratore. Tale mancanza definitoria risulta di particolare interesse in quanto "funzionale alla ricostruzione di una specifica latitudine dell'obbligo di sicurezza". Ad ogni modo, si ravvisa l'esigenza di ricercare una nuova definizione di "ambiente di lavoro", valorizzando il suo legame diretto "a filo doppio" con la tutela della salute. Pertanto, non è possibile prescindere dall'intreccio tra ambiente esterno e ambiente interno per garantire l'effettività di entrambe le tutele.

7. La salute e la sicurezza nel lavoro 4.0

La disciplina della salute e sicurezza sul lavoro vigente in Italia, in larga parte contenuta nel decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81 (Testo unico di salute e sicurezza sul lavoro), si caratterizza per la sua eccessiva complessità e per la mancanza di una "modularità" delle disposizioni in

⁽⁸⁷⁾ R. CAMPA, *La società degli automi*, D Editore, 2017, e S. ZAMAGNI, *L'impatto economico e la sfida etica delle tecnologie convergenti*, in *I Quaderni dell'Economia Civile*, n. 8/2018, AICCON.

⁽⁸⁸⁾ F. MALZANI, *Ambiente di lavoro e tutela della persona. Diritti e rimedi*, 2014.

relazione ai settori, ai territori, alle merceologie e dimensioni d'impresa⁽⁸⁹⁾. Già in occasione del *Libro Bianco sul futuro del mercato del lavoro in Italia*, M. BIAGI sollecitava una profonda revisione di tale disciplina nel segno di una *evidence based regulation* o, per dirla con le sue parole, di un *management by objectives*. Tale esigenza permane dopo oltre dieci anni dall'entrata in vigore del d.lgs. n. 81 del 2008⁽⁹⁰⁾.

È auspicabile una riduzione del tasso di conflittualità che consenta progressi, soprattutto in una politica di prevenzione basata su interventi di formazione dei lavoratori⁽⁹¹⁾. Per questo motivo risulta importante implementare una logica partecipativa (e non conflittuale) nelle realtà aziendali al fine di disciplinare una politica delle relazioni industriali dell'ambiente di lavoro.

In tale contesto, altro dibattito sempre vivo riguarda il diritto alla salute, come bene irrinunciabile e inalienabile. L'attività imprenditoriale è illegittima se svolta in modo da mettere in pericolo la persona del lavoratore, non solo per mancata adozione degli accorgimenti di ordine tecnico previsti dalla legge o suggeriti dall'esperienza al fine di scongiurare ogni pericolo, ma in quanto una illegittima situazione di pericolo può essere causata anche in modo diverso, tramite, ad esempio, "ritmi lavorativi tali da provocare il logorio delle energie fisiche del lavoratore o in grado di diminuire le sua capacità di controllo"⁽⁹²⁾. Inoltre, si sottolinea come l'attenzione posta dai sistemi tutelativi della salute e sicurezza sul lavoro non debba riguardare soltanto gli obblighi imposti dalla legge (presidi normativi), ma anche la persona e la sua personalità⁽⁹³⁾. A tal proposito, è stato rilevato che all'interno di una organizzazione aziendale, risulta

⁽⁸⁹⁾ cfr. *Libro Bianco per un welfare della persona*, di ADAPT e Amici di Marco Biagi, 35-39.

⁽⁹⁰⁾ M. SACCONI, *Il mio canto libero - A dieci anni dal testo unico sulla sicurezza troppo formalismo*, in *Bollettino ADAPT*, 14 maggio 2018.

⁽⁹¹⁾ M. BIAGI, *Dalla nocività conflittuale alla sicurezza partecipata: relazioni industriali e ambiente di lavoro in Europa verso il 1992*, in L. MONTUSCHI, M. TIRABOSCHI, T. TREU (a cura di), *Marco Biagi, Un giurista progettuale*.

⁽⁹²⁾ si veda L. MONTUSCHI, *Diritto alla salute e organizzazione del lavoro*, FrancoAngeli, 1989, in cui, l'A. richiamando U. NATOLI, *Sicurezza, libertà, dignità del lavoratore nell'impresa*, in *Dir. Lav.*, I, 1956, 3 e ss.

⁽⁹³⁾ Per approfondimenti si veda anche A. DELOGU, *Salute, sicurezza e "nuovi" lavori: le sfide prevenzionali nella gig economy e nell'industria 4.0*, in *DSL*, n. 2/2018; F. SEGHEZZI, *La nuova grande trasformazione. Lavoro e persona nella quarta rivoluzione industriale*, Adapt University Press, 2017; M. Lai, *Salute e sicurezza e lavoro agile*, in *Rivista degli infortuni e delle malattie professionali*, INAIL, 3/2016.

impossibile separare aspetti tecnologici, organizzativi, sociali e ambientali al fine di conciliare efficienza, tutela e soddisfazione dei lavoratori⁽⁹⁴⁾.

Sul concetto di salute inteso come “benessere organizzativo”⁽⁹⁵⁾ si individuano due nozioni a volte complementari: da un lato il concetto viene identificato come mera assenza di malattia (rilevando ai fini della sinallagmaticità del contratto di lavoro); dall'altro, invece, si parla di salute come uno “stato di completo benessere fisico, mentale e sociale” richiamando la definizione dell'OMS che è stata poi trasfusa nell'art. 2, lett. o) del d.lgs. n. 81/2008. È con quest'ultima definizione che sembra possibile creare una interazione tra dimensione soggettiva (persona), dimensione oggettiva (contratto) e organizzazione del lavoro, tramite un approccio olistico al tema della salute e sicurezza sul lavoro⁽⁹⁶⁾. Con riferimento alle organizzazioni aziendali, infine, è necessario che si sviluppi una metodologia analitica organizzata e gestionale basata sulla prevenzione che conduce l'impresa ad ottenere maggiori benefici basati sulla produttività e competitività⁽⁹⁷⁾.

⁽⁹⁴⁾ L. GOLZIO, *La prevenzione e la tutela della salute e sicurezza dei lavoratori nel quadro del cambiamento della organizzazione aziendale*, in *Il Testo Unico della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro*, M. TIRABOSCHI (a cura di).

⁽⁹⁵⁾ S. LAFORGIA, *Tutela della salute e sicurezza, benessere dei lavoratori e legalità: interconnessioni organizzative e giuridiche*, in DSL 1/2016.

⁽⁹⁶⁾ Sul punto, C. LAZZARI, *Figure e poteri datoriali nel diritto della sicurezza sul lavoro*, Angeli Editore, Milano, 2015 affronta il tema della salute e sicurezza sul lavoro nell'ambito dell'organizzazione del lavoro, con focus specifico sulla figura del datore di lavoro e sui corrispondenti poteri, di cui si analizzano limiti e potenzialità nel microcosmo della salute e sicurezza sul lavoro. Parimenti, R. CASILLO, *La dignità nel rapporto di lavoro*, in *Rivista di Diritto Civile*, 5/2018, 593-627, ricollega la tutela della dignità del lavoratore all'art. 2087 c.c. e al relativo obbligo per il datore di lavoro di garantire l'integrità fisica e morale del lavoratore.

⁽⁹⁷⁾ F. BENEDETTI, F. LEUZZI, *La gestione per la salute e sicurezza sul lavoro nelle organizzazioni*, in *Rivista degli infortuni e delle malattie professionali*, INAIL, 3/2016.

Abstract

Dal dirigente ai dirigenti

Obiettivi: L'obiettivo della ricerca è quello di analizzare l'evoluzione della figura del dirigente in Italia e il ruolo della rappresentanza manageriale. **Metodologia:** L'indagine è stata sviluppata sulla base di momenti distinti. Il primo ha riguardato un'attività di studio e analisi della letteratura nazionale ed internazionale più recente e significativa di taglio giuridico, economico, sociologico e pedagogico. Un secondo momento è coinciso con il metodo dell'osservazione partecipante, vale a dire l'osservazione diretta dei fenomeni associativi legati ad un tipo di rappresentanza dirigenziale di tipo confederale. **Originalità:** L'originalità dell'indagine condotta consiste, appunto, nell'analizzare l'evoluzione della figura del dirigente dall'ottica privilegiata di chi ha vissuto da vicino il mondo della rappresentanza manageriale ancora legata ad una visione individualista. **Risultati:** Preso atto che la categoria dirigenziale è presente in tutti i gangli socio-economici, pubblici e privati, costituendo quel livello fondamentale di governo del sistema che valuta, prepara, attua e amministra le scelte di politica economica è impensabile come, ad oggi, si possa rimanere ancorati alla rigida separazione tra lavoro autonomo e subordinato. **Limiti e implicazioni:** la consapevolezza di questo ruolo centrale della dirigenza e delle alte professionalità in generale non sempre è presente ai responsabili governativi, i quali sembrano ignorare quanto possa essere utile al sistema Paese una dirigenza sana, tecnicamente capace e qualificata, escludendo, in più casi, le relative organizzazioni sindacali dalle consultazioni su tematiche fondamentali per il futuro del Paese.

Parole chiave: professionalità, dirigenti, manager, rappresentanza.

From manager to managers

Objectives: The objective of the research is to analyze the evolution of the manager in Italy and the role of managerial representation. **Methodology:** the survey was developed on the basis of distinct moments. The first concerned a study and analysis of the most recent and significant national and international literature of a legal, economic, sociological and pedagogical nature. A second moment coincided with the participatory observation method, that is the direct observation of associative phenomena related to a type of confederal representation of managers. **Originality:** the originality of the survey conducted consists in analyzing the evolution of the manager from the privileged point of view of those who have lived closely the world of managerial representation still linked to an individualistic vision. **Results:** having acknowledged that the managerial category is present in all socio-economic sectors, public and private, constituting that fundamental level of governance of the system that evaluates, prepares, implements and administer the choice of economic policy, it is unthinkable as, to date, we can remain anchored to the rigid separation between self-employees and subordinate work. **Limits and implications:** the awareness of this central role of management and high professionalism in general is not always present to government officials, who seems to ignore how useful a healthy, technically capable and qualified management

can be to the country system, excluding, in addition, cases, the related trade unions from consultations on main issues for the future of Italy.

Keywords: *managers, rapresentation, professionalism*