

**PROGETTO**  
**“CLASSIFICAZIONE DEI LAVORATORI**  
**DELL’INDUSTRIA ALIMENTARE” (C.L.I.A.)**

***REPORT DI RICERCA***

**a cura di**

**Gianluca Urbisaglia, Ph.D.**

***(Principal investigator)***

**e**

**Avv. Giovanni Guglielmo Crudeli, Ph.D.**



Questo *Report* di ricerca è stato chiuso il 28 febbraio 2026 e, nella medesima data, è stato consegnato al Committente nella sua versione definitiva.

L'immagine in copertina (foto di archivio scattata durante l'inscatolamento di buste di grissini prodotti dall'impresa Fioravanti) è stata gentilmente concessa dalla Biblioteca "Silvio Costantini" della Fai-Cisl nazionale. Si ringrazia, pertanto, la Responsabile dott.ssa Giovanni Baldi.





# **INDICE**

|                                                                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>SUMMARY REPORT</i> .....                                                                                       | 7  |
| 1. LE RAGIONI E LE ORIGINI DELLA RICERCA.....                                                                     | 11 |
| 2. SCENARIO E CONTESTO IN CUI SI É SVILUPPATA LA RICERCA.....                                                     | 12 |
| 3. DIRETTRICI DELLA RICERCA.....                                                                                  | 13 |
| 4. METODOLOGIA DELLA RICERCA.....                                                                                 | 15 |
| 4.1 <i>Gantt chart</i> progettata.....                                                                            | 26 |
| 4.2 Studio della contrattazione di settore.....                                                                   | 26 |
| 4.3 Esperienza di ricerca empirica.....                                                                           | 28 |
| 4.4 Ritardi dell'indagine sul campo.....                                                                          | 31 |
| 5. ANALISI DELLA NEGOZIAZIONE COLLETTIVA DI I E II LIVELLO.....                                                   | 32 |
| 5.1 La contrattazione collettiva nazionale.....                                                                   | 35 |
| 5.1.1. La contrattazione collettiva nazionale non <i>leader</i> .....                                             | 37 |
| 5.2 La contrattazione collettiva aziendale.....                                                                   | 38 |
| 6. LA ANALISI COMPARATA.....                                                                                      | 40 |
| 6.1 La comparazione delle contrattazione collettive dei Paesi a più forte vocazione<br>industrial-alimentare..... | 40 |
| 6.1.1 La contrattazione collettiva dell'Industria alimentare tedesca.....                                         | 41 |
| 6.1.2 La contrattazione collettiva dell'Industria alimentare francese.....                                        | 42 |

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| 6.1.3 La contrattazione collettiva dell'Industria alimentare spagnola.....       | 47 |
| 6.2. La comparazione di CCNL di altri settori economico-produttivi italiani..... | 48 |
| 6.2.1. Il CCNL Metalmeccanici.....                                               | 48 |
| 6.2.2. Il CCNL Energia e petrolio.....                                           | 50 |
| 6.2.3. Il CCNL Chimico-farmaceutico.....                                         | 52 |
| 7. ANALISI QUALITATIVA: LE INTERVISTA SEMI-STRUTTURATE.....                      | 53 |
| 7.1 Confronti con le funzioni HR aziendali.....                                  | 56 |
| 7.2 Confronti con i lavoratori.....                                              | 65 |
| 7.3 Confronti con le RSU Fai-Cisl.....                                           | 66 |
| 7.3.1 Le risultanze delle interviste.....                                        | 66 |
| 8. CONCLUSIONI E PROPOSTE.....                                                   | 71 |
| 8.1 Riflessioni conclusive.....                                                  | 72 |
| 8.2 Proposte di modifica al CCNL Industria alimentare.....                       | 75 |
| APPENDICE.....                                                                   | 85 |
| BIBLIOGRAFIA.....                                                                | 89 |

## **SUMMARY REPORT**

Il progetto di ricerca scientifico denominato “Classificazione dei Lavoratori dell’Industria Alimentare” (da ora in poi, C.L.I.A.) è stato voluto dalla Federazione sindacale Fai-Cisl (da ora in poi, anche Committente), a valere su fondi dell’Ente bilaterale dell’Industria alimentare (da ora in poi, EBS).

La finalità di tale indagine è proporre una ipotesi di riorganizzazione del sistema inquadramentale del CCNL per l’Industria alimentare, teso a delineare le opportune modifiche al sistema di inquadramento e classificazione dei lavoratori in essere, utili, altresì, ad aggiornare la classificazione alle esigenze delle aziende del settore in ragione dei mutamenti organizzativi e produttivi, anche di carattere tecnologico, che progressivamente vanno ad incidere su di esse.

L’indagine ha coperto un arco temporale di 11 mesi e, precisamente, dal 1° aprile 2025 al 28 febbraio 2026.

L’approccio degli ideatori del progetto C.L.I.A. è rigorosamente di natura scientifica e basato su una metodologia innovativa sia per il campo di indagine (Diritto del lavoro e Relazioni industriali) sia per il settore produttivo analizzato. Si privilegerà, pertanto, una metodologia multidisciplinare: all’analisi giuridica dei testi negoziali si affiancherà il metodo qualitativo delle interviste semi-strutturate derivante dalla Sociologia – e in più in generale, dalla ricerca sociale – nei confronti di determinate figure professionali presenti nelle aziende coinvolte dalla ricerca.

Per una parte dell’indagine, all’analisi giuridica si affiancherà il metodo della comparazione: si confronteranno le discipline dell’inquadramento e classificazione del personale all’interno sia del CCNL per l’Industria Alimentare sia dei corrispettivi contratti collettivi nazionali di lavoro di altri 3 Paesi dell’Unione europea a più forte vocazione industrial-alimentare e con caratteristiche strutturali simili, quali Francia, Spagna e Germania.

Le aziende del settore dell’industria alimentare coinvolte nel progetto sono state 42.

Si sono intervistate *one-to-one* 80 persone, tra le figure target dei Responsabili HR e/o di Relazioni sindacali, impiegati ed operai, nonché gli RSU eletti.

Le risultanze dell’indagine hanno, in prima battuta, confermato la piena attuazione dei sistemi classificatori regolati dalla contrattazione di II livello, ove quest’ultima era presente e regolava tale tematica.

Si è, inoltre, notato che la diffusione dell’applicazione di tale delega – conferita dal livello accentrato di negoziazione al suo livello inferiore – è più presente tra le grandi imprese rispetto alle medie: molto

probabilmente tale differenziazione è dovuta alla maggiore disponibilità economica delle prime rispetto alle seconde.

In termini più generali, ad una prima lettura, le declaratorie ex art. 26 CCNL in analisi risultano vetuste. Del resto, l'impalcatura del citato art. 26 risale ad un rinnovo del contratto nazionale del 1975 e le parti negoziali hanno realizzato in questi decenni scarsi restyling dell'istituto senza, per la verità, scalfirne sia la struttura sia, soprattutto, il testo. Anche tutte le aziende coinvolte hanno evidenziato tale vetustà rilevandone, tuttavia, un elemento positivo e risolutivo: la genericità delle declaratorie. Nell'evidente arretratezza dell'istituto oggetto di indagine, tale elemento di vaghezza – si descrivono, infatti, responsabilità e compiti dal perimetro molto vasto – risulta invece utile a risolvere quella vetustà, sebbene con qualche ovvia forzatura (es. gli operatori di *information technology*).

Nel dettaglio, per le aziende intervistate, gli inquadramenti risultano troppo “schiacciati” verso l'alto (ossia, verso il livello di “Quadro”) nonché carenti di livelli intermedi tra un livello ed un altro, soprattutto per la parte basse del sistema classificatorio, cioè il V e VI livello. Tale schiacciamento produce una semplificazione delle differenze professionali (responsabilità, anzianità, specializzazione, etc.) perché queste diversità vengono superficialmente “pesate” e retribuite attraverso i c.d. “superminimi”, alcune volte persino riassorbibili. Sono pochi gli esempi virtuosi – in modo particolare nelle grandi aziende perché hanno a disposizione maggiori fondi – di diversi sistemi negoziali di “pesatura” della professionalità, anche in un'ottica di valutazione della formazione per l'esatto inquadramento e preciso livello retributivo del dipendente.

Sempre riguardo la necessità di livelli intermedi è emersa, altresì, in alcuni grandi aziende multinazionali, la necessità di una presenza di livelli intermedi anche tra le figure dei Dirigenti d'azienda.

Si evidenzia, inoltre, l'assenza di qualunque differenziazione territoriale Nord-Sud tra le necessità e le problematiche aziendali supra esposte: i problemi e i tentativi di soluzione per ovviare a quello schiacciamento e vetustà dell'art. 26 CCNL sono i medesimi.

*Last but not least*, si è, altresì, realizzata una comparazione tra diversi sistemi di inquadramento realizzati dalla contrattazione collettiva del medesimo settore per i Paesi quali, Germania, Francia e Spagna. Soltanto per la Francia si è potuto apprezzare un possibile trasferimento nel nostro sistema. Il progetto ha evidenziato, infine, tre possibili proposte di rinnovamento dell'art. 26 del CCNL e degli altri istituti negoziali che ruotano intorno ad esso:

- una revisione selettiva delle figure obsolete (proposta *soft*);
- un affinamento verticale attraverso livelli intermedi (proposta *medium*);
- una riforma sistemica fondata su un paradigma classificatorio differente (proposta *hard*).

---

---

## **1. LE RAGIONI E LE ORIGINI DELLA RICERCA**

Il progetto di ricerca intitolato “Classificazione dei Lavoratori dell’Industria Alimentare” (da ora in poi, C.L.I.A.) è stato ideato e promosso dalla Federazione sindacale Fai-Cisl (da ora in poi, anche Fai), a valere su fondi dell’Ente bilaterale dell’Industria alimentare (da ora in poi, EBS), alla luce dell’esperienza acquisita grazie alle azioni già intraprese dall’Ente dopo la sua progettazione e la sua costituzione.

L’esigenza dell’indagine origina tanto dalle numerose riflessioni sorte a seguito dell’avvio dall’attività avviata dall’Ente bilaterale dell’Industria alimentare (da ora in poi, EBS) e dallo sviluppo di questa quanto, se non ancor di più, dalle sollecitazioni pervenute, sia autonomamente che in coordinamento con Fai Cisl nazionale, dai territori.

In particolare, numerosi e di rilievo sono state le spinte giunte dalle articolazioni regionali e provinciali di Fai Cisl.

Le sollecitazioni così pervenute si incentravano, come se fosse un comune denominatore, sul bisogno di attuare una seria e circostanziata riflessione in ordine all’ipotesi di avviare un processo, tutto da definire, di revisione ovvero di riorganizzazione, per meglio ricostituire un’effettiva corrispondenza tra le previsioni teoriche e le esigenze organizzative concrete, del sistema di inquadramento del CCNL per l’Industria alimentare.

Da più parti, infatti, è stato rappresentato un diffuso disallineamento tra le declaratorie e le qualificazioni delineate dallo schema inquadramentale del CCNL per l’Industria alimentare e la sua piana applicazione delle statuizioni contrattuali con le realtà aziendali in costante evoluzione.

Nello specifico, molte aziende, pur applicando formalmente il CCNL, si trovano nella necessità di integrare o adattare alcune previsioni per rispondere all’evoluzione tecnologica, alle trasformazioni dei processi produttivi e alla rapida nascita di nuove professionalità non sempre contemplate nelle declaratorie originarie.

Tale contesto ha reso evidente l’utilità di una ricerca capace di analizzare con rigore il sistema di inquadramento, verificare eventuali disallineamenti e individuare opportunità di modernizzazione.

In questo senso, le istanze rappresentate convergevano su uno specifico quesito: se fosse tempo di considerare giunto ad esaurimento il ruolo dello storico sistema inquadramentale del settore dell’Industria Alimentare e favorire una diversa struttura di inquadramento e classificazione dei lavoratori impiegati nell’ambito di efficacia del contratto collettivo, utile ad aggiornare la classificazione alle esigenze delle aziende del settore in ragione dei mutamenti organizzativi e produttivi, anche di carattere tecnologico, che progressivamente vanno ad incidere su di esse e, altresì,

a valorizzare le nuove competenze emergenti e caratterizzanti le diversificate professionalità presenti nei siti produttivi.

Proprio la convinzione che fosse, da un lato, doveroso non lasciar cadere nel vuoto le istanze sollevate e l'interesse mostrato sull'argomento e, dall'altro, propizio svolgere una rigorosa e condivisa analisi del sistema di inquadramento fissato dal CCNL, hanno condotto Fai Cisl a proporre all'Ente Bilaterale di Settore un progetto specifico, incentrato sulla tematica delle qualificazioni e della classificazione dei lavoratori dell'industria alimentare, che potesse svilupparsi ed articolarsi secondo profili di assoluta scientificità.

A ciò si aggiunga che, la rilevanza del profilo individuato e l'assenza – quantomeno in tempi recenti – di uno studio settoriale e approfondito del tema, hanno contribuito a orientare il convincimento di Fai-Cisl verso l'elaborazione di un'ipotesi di analisi approfondita.

## **2. SCENARIO E CONTESTO IN CUI SI È SVILUPPATA LA RICERCA**

In forza delle istanze e del quadro di quanto appena descritto, si è ritenuto che il progetto C.L.I.A. potesse inserirsi armoniosamente tra le molteplici iniziative di analisi e approfondimento già promosse da EBS.

Infatti, considerati gli elementi caratterizzanti gli stimoli ricevuti e le ipotesi che ricerca da sviluppare dovrà vagliare, è apparso naturale inserirla fra le iniziative proprie dell'Ente bilaterale, il cui fondamento operativo risiede senza dubbio nell'ascolto attivo e nella raccolta delle necessità espresse dalla base dei lavoratori e delle aziende operanti nel settore.

Atteso che le sollecitazioni sul tema dell'inquadramento riflettevano una pluralità di punti di vista, si è considerato indispensabile adottare un approccio metodologico complesso e articolato.

Le condizioni in cui è maturata la sensibilità verso la ricerca in oggetto, ad una valutazione più approfondita, hanno portato a valutare come indispensabile la collocazione dell'analisi in un contesto che impieghi un approccio di tipo complesso, in funzione del quale ricorrere alla strutturazione dell'indagine che potesse utilizzare differenti interlocutori in uno alla creazione e il mantenimento di specifici canali e spazi dedicati allo scopo prefissato.

L'idea di base è stata quella di ritenere che lo sviluppo dell'analisi nel contesto EBS avrebbe consentito uno sviluppo proficuo dell'indagine stessa.

Infatti, secondo la prospettiva adottata dal sistema d'azione bilaterale promosso da Fai Cisl, basato sui sopra descritti fondamenti teorici, la definizione di canali e spazi di indagine specifici e dedicati ben avrebbero potuto rappresentare – come nei fatti è accaduto – l'ausilio determinante per stimolare

un confronto franco e trasparente, tra le diverse parti coinvolte, in un clima di reciproca integrazione e collaborazione.

D'altra parte, è stato riscontrato in altre esperienze, che la creazione di spazi di dialogo e confronto è un presupposto fondamentale per costruire un metodo di ricerca partecipato, inclusivo e trasparente.

Soltanto ciò, infatti, permette di superare quelle posizioni che, talvolta, appaiono troppo rigide o limitate e di sviluppare invece un modello dinamico, aperto e realmente rappresentativo.

Più nello specifico, è proprio con l'intento di valorizzare il momento collaborativo e di confronto, abbandonando metodologie e modalità operative di indagini obsoleti ovvero circoscritti a contesti ambientali definiti, che si è inteso collegare il processo di analisi e ricerca ad un metodo fondato sull'ascolto diffuso.

Un modello, quello teorizzato, che non si esaurisce in uno schema di esame sterile o ridotto ma che si riveli in invece capace di garantire la partecipazione più ampia possibile.

In altre parole, la ricerca su sarebbe dovuta inserire in un contesto di costante mutamento, facendo ricorso ad un sistema d'analisi innovativo, che tenesse in conto le complessità in gioco e che fosse in grado di raggiungere capillarmente un'ampia rete di soggetti (quali delegati, operatori, dirigenti di ogni grado, nonché tecnici, impiegati ed operai) presenti sull'intero territorio oltre che all'interno del maggior numero di organizzazioni e, all'intero di queste, ad ogni livello.

Ciò, al fine di garantire che l'indagine svolte potesse espandersi a livelli e latitudini il più possibile diffuse.

### **3. DIRETTRICI DELLA RICERCA**

Tenuto conto delle spinte che hanno dato origine alla ricerca ed individuato chiaramente il contesto in cui essa è andata ad inserirsi, in special modo degli aspetti innovativi e complessi proprio dell'azione bilaterale, la principale questione da affrontare è stata quella di definire un modello di indagine strutturato e scientificamente affidabile.

La primaria necessità da soddisfare – nella più generale opportunità di indagine già fissata – è stata proprio quella di verificare, ancora prima di individuare la metodologia di indagine, la possibilità di poter impostare l'analisi su di un modello che si distinguesse, in ogni caso, sia per una saldezza strutturale che per una sistematica riproducibilità (nei diversi contesti di indagine).

Il modello in questione, ancora da ideare e delineare nel dettaglio, si sarebbe dovuto configurare come un sistema di analisi che potesse mantenere un elevato grado di oggettività ed al contempo divenire modulabile in ragione dell'interlocutore e dell'ambiente in cui l'indagine sarebbe stata condotta.

Già al momento di valutazione dell'analisi, infatti, è risultata plasticamente ed immediatamente evidente l'esigenza di procedere in uno studio della tematica dell'inquadramento esclusivamente nel caso in cui essa potesse essere condotta in un complessivo quadro che pur tenendo conto delle singole specificità potesse comunque garantire una sostanziale organicità e coerenza di indagine e di lettura dei risultati che ne sarebbero emersi.

Da questa necessità, si è posto dunque il tema di cristallizzare almeno uno spazio ideale della ricerca, ed è emersa l'importanza di individuare alcuni elementi fissi, dei veri e propri *focus* concettuali – fissi ed imprescindibili –, attorno ai quali sviluppare il modello.

Questi punti focali, a posteriori, hanno costituito l'ossatura metodologica dell'intero progetto, guidando l'analisi e garantendo coerenza interna nei diversi momenti della ricerca e possono essere quindi definite come le *linee direttrici della ricerca*.

In altri termini, mantenendo in vista la necessità di sviluppare approcci metodologici innovativi pure conservando la scientificità della ricerca, è stato ipotizzato di strutturare il metodo di indagine su linee guida flessibili nell'applicazione, così da renderle maggiormente idonee agli specifici contesti ambientali e organizzativi, ma non nelle finalità.

In tal modo, l'approccio implementato ha previsto, di volta in volta, una valutazione accurata, seguita dalla messa in pratica di un insieme di azioni mirate a soddisfare simultaneamente necessità e opportunità.

Il tutto, in costante tensione dell'obiettivo principale dell'indagine scientifica: fornire una visione dettagliata delle relazioni tra le attività lavorative svolte, la struttura organizzativa delle imprese e i quadri normativi di riferimento e la corrispondenza dell'impianto teorico contrattualmente definito con le organizzazioni concrete.

|                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------|
| LINEE DIRETTRICI DELLA RICERCA:                                                 |
| <i>Rigore accademico e flessibilità operativa</i>                               |
| <i>Adattamento alle caratteristiche delle indagini empiriche svolte</i>         |
| <i>Idoneità a consentire una raccolta dati ampia e differenziata</i>            |
| <i>rispettosa dei principi di scientificità, comparabilità e verificabilità</i> |

*Tabella 1 - Linee direttrici della ricerca*

L'approccio basato su delle linee direttrici e non su rigidi schemi pre-impostati evoluzione delle competenze, hanno permesso l'adattamento e la concentrazione della ricerca sugli aspetti relazionali intercorrenti tra i sistemi organizzativi, quadro normativo e contrattuale, dinamiche produttive del settore oltre che il suo inserimento nel contesto di riferimento.

L'analisi è stata concepita come parte integrante di un progetto complesso, finalizzato a essere adeguatamente inserito all'interno del quadro operativo dell'azione bilaterale.

Da tale prospettiva, si evince che il principio fondamentale della ricerca risiede nel considerare – come già tratteggiato – l'azione bilaterale non solo come un mezzo, ma come un'opportunità strategica capace di agire sia da stimolo che da risposta.

Essa mira a rispondere efficacemente alle istanze che provengono in maniera diretta dalle aziende e dai lavoratori, rappresentando un punto di convergenza in grado di catalizzare e armonizzare le sollecitazioni provenienti dal tessuto produttivo e dalle varie tipologie di organizzazioni esistenti.

L'idea di intraprendere una ricerca in questa direzione si fonda sulla convinzione consolidata che l'azione bilaterale potrebbe rivelarsi lo strumento più adeguato a intercettare, recepire ed elaborare i contributi e le richieste che emergono dalla sfera operativa.

In tale modello, che valorizza un flusso diretto e si caratterizza per essere privo di filtri intermedi, il principio delle direttrici ha reso possibile una connessione immediata tra le necessità concrete e le risposte progettuali ad esse dedicate.

È in questo scenario che il sistema delle direttrici ambisce a rappresentare uno strumento capace di tradursi in valore aggiunto, tanto per i contesti lavorativi quanto per le modalità organizzative coinvolte.

#### **4. METODOLOGIA DELLA RICERCA**

Date le premesse sopra descritte, l'approccio degli ideatori del progetto C.L.I.A. – nei prismi della rigorousità scientifica – ha necessariamente comportato l'individuazione di una metodologia innovativa sia per il campo di indagine (*Diritto del lavoro e Relazioni industriali*) sia per il settore produttivo analizzato.

L'abbandono delle metodologie classiche ha implicato l'esplorazione di altri sistemi di indagine proprie di altre scienze ed ha comportato la strutturazione una metodologia di carattere multidisciplinare.

In questo processo, è stato deciso di affiancare all'analisi giuridica dei testi negoziali il metodo qualitativo delle interviste semi-strutturate derivante dalla Sociologia – e in più in generale – dalla ricerca sociale.

Le coordinate traibili dalle direttrici sopra esaminate, hanno convinto gli ideatori sulla necessità di articolare l'analisi sui seguenti elementi:

- analisi dell'inquadramento teorico e comparazione internazionale;
- analisi giuridica dei contratti collettivi;
- svolgimento di interviste qualitative e le visite aziendali;
- redazione di un report di ricerca;
- divulgazione dei risultati.

L'esigenza di articolare l'analisi sui suddetti elementi ha comportato la valutazione di strutturare la ricerca in **5 Work Packages** (da ora in poi, **WP**) che hanno anche rappresentato le fasi principali del progetto sviluppato.

L'utilizzo dei **WP** ha permesso di progettare la ricerca come un percorso strutturato e progressivo, articolato in cui ciascun WP rappresenta una fase autonoma, ma strettamente correlata alle altre, così da garantire un avanzamento coerente e un continuo collegamento tra teoria, prassi e risultati empirici. Tutti i **WP** sono stati internamente suddivisi e strutturati su dei programmi e ambiti di attività programmate, denominati **Deliverable** (da ora in poi, **D**) nonché in momenti di controllo e valutazione da parte del Committente, quelli che comunemente vengono definiti **Milestone** (da ora in poi, **M**). I **WP**, i **D** e i **M** saranno, infine, numerati in funzione della loro progressività.

Questa struttura modulare consente alla ricerca di svilupparsi in modo organico, assicurando un monitoraggio continuo, una gestione precisa dei tempi e una piena integrazione dei contributi provenienti dal territorio, dai ricercatori e dalle aziende coinvolte.

|                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. WP1</b>                                                                   |
| • Inquadramento teorico e comparazione                                          |
| <b>2. WP2</b>                                                                   |
| • Analisi giuridica della contrattazione collettiva di lavoro di I e II livello |
| <b>3. WP3</b>                                                                   |
| • Interviste semi-strutturate                                                   |
| <b>4. WP4</b>                                                                   |
| • Redazione Report di ricerca e Relazione finale                                |
| <b>5. WP</b>                                                                    |
| • Divulgazione dei risultati della ricerca                                      |

*Tabella 2 - Schema riassuntivo Work Packages (WP)*

Nel dettaglio, la ricerca è stata articolata nei seguenti **WP**:

**WP1 “Inquadramento teorico e comparazione”**: Il primo *Work Package* rappresenta la base scientifica dell’intero progetto. In questa fase si procede alla definizione dei principi teorici, delle categorie concettuali e degli strumenti di analisi necessari per esaminare in profondità il sistema di inquadramento e classificazione del personale. Tale attività ha l’obiettivo di garantire che l’intera ricerca si fondi su un impianto metodologico solido e condiviso.

In questa prima fase del progetto si è provveduto a costituire un articolato gruppo di ricerca in cui ammettere a vari livelli, come in effetti accaduto, esperti sindacali ed esperti di analisi e ricerca sociale afferenti a Fai-Cisl. La creazione di una squadra eterogenea permette di integrare conoscenze teoriche, competenze operative e visibilità diretta delle dinamiche produttive.

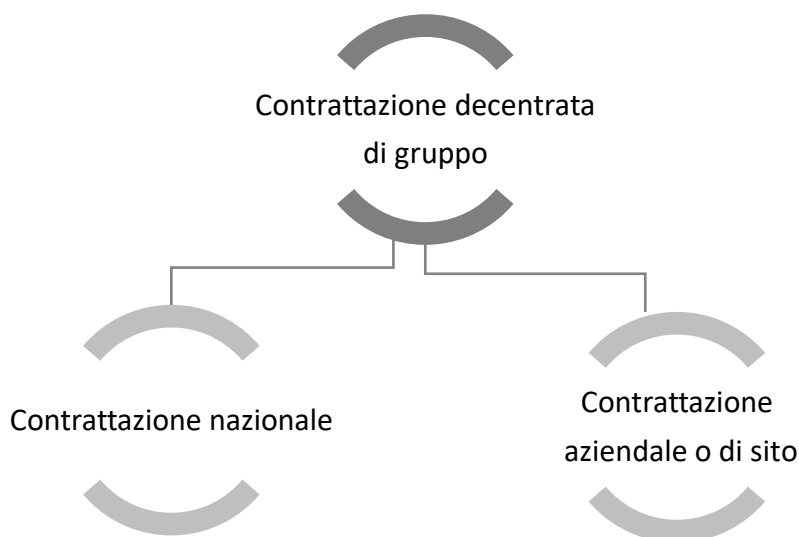
Al fine di realizzare questa prima importante attività, è stato necessario organizzare e tenere varie riunioni ed incontri tecnici in cui sono state condivise, insieme ai ricercatori, obiettivi e metodologia del progetto (**DI.1**). Successivamente, si è provveduto a collazionare un’approfondita ricerca bibliografica (**DI.2**) – anche grazie al contributo di Fai-Cisl, rendendo fruibili i testi presenti nella propria biblioteca interna “Silvio Costantini” – indispensabile per completare la fase di definizione dell’inquadramento teorico del sistema di inquadramento e classificatorio dei lavoratori (**DI.3**).

Ciò ha consentito di svolgere un'approfondita analisi della letteratura esistente in ambito giuslavoristico, sindacale e sociologico nonché Il lavoro bibliografico ha consentito di ricostruire l'evoluzione storica del sistema classificatorio, individuare categorie interpretative utili, evidenziare criticità e punti di forza delle discipline nazionali e settoriali, contestualizzare la ricerca all'interno del dibattito accademico e istituzionale.

In questo **WP**, grazie anche ai contatti internazionali di Fai-Cisl, si è provveduto a realizzare, inoltre, un *focus* su altre realtà negoziali europee attraverso la comparazione di 3 CCNL di diversi Paesi dell'Ue (**D1.4**). L'obiettivo non è stato solo confrontare i modelli esistenti, ma identificare: buone pratiche, soluzioni normative innovative, eventuali elementi trasferibili nel contesto italiano, possibili criteri evolutivi utili a una futura revisione del CCNL.

Questa parte del progetto garantisce una visione più ampia e permette di collocare la ricerca in un orizzonte europeo, ampliando la comprensione dei processi evolutivi del lavoro nel settore alimentare.

**WP2 “Analisi giuridica della contrattazione collettiva”**: successivamente alla fase del **WP1** si è proceduto a realizzare un'analisi del sistema di inquadramento e classificatorio, anche a livello contrattuale (**D2.1**), coadiuvati dai funzionari Fai-Cisl per la ricerca dei testi cartacei – oltre a quelli elettronici – sia dei contratti collettivi di primo che di secondo livello (**D2.2**).



***Figura 1 - La contrattazione collettiva analizzata***

Il presente **WP** ha avuto come punto di partenza quello di formulare una panoramica della letteratura giuslavoristica e giussindacale in tema di inquadramento e classificazione dei lavoratori regolato

all'interno della contrattazione collettiva italiana e – nei limiti di quanto reperito, specifica per il comparto in analisi.

Successivamente, si è iniziata un'analisi giuridica dettagliata del sistema di inquadramento e classificazione del personale (da ora in poi, “sistema”) della contrattazione collettiva di I livello dell'Industria alimentare. In particolare, si è studiato il sistema all'interno degli ultimi 6 CCNL industria alimentare (circa 24 anni). Nel caso in cui non si è apprezzata alcuna modifica intervenuta sul sistema, si è andati a ritroso nel tempo fino al CCNL per l'Industria alimentare in cui è avvenuto il primo aggiornamento relativo all'inquadramento e classificazione del personale. A prescindere da tale eventualità, si è verificata comunque un'eventuale evoluzione del sistema all'interno della contrattazione collettiva di I livello del settore in analisi, soprattutto dopo il rinnovo dell'art. 2103 c.c., ad opera del D.lgs. n. 81/2015.

Il *team* di ricerca ha analizzato i testi contrattuali nazionali, con particolare attenzione all'individuazione di quegli interventi che hanno introdotto modifiche significative alla classificazione del personale.

In questa fase sono stati posti allo studio: la struttura originaria del sistema, le sue evoluzioni, le implicazioni dell'art. 2103 c.c. modificato dal *Jobs Act* <sup>(1)</sup>, l'aderenza delle declaratorie alle trasformazioni del settore, l'eventuale presenza di rigidità normative.

Parallelamente all'attività anzidetta, sono stati, altresì, raccolti e analizzati i contratti aziendali reperibili nelle fonti messe a disposizione (quali: archivi Fai-Cisl, banche dati OCSEL, database del CNEL, documentazione fornita da EBS, e materiale messo a disposizione direttamente dalle aziende). L'obiettivo dell'azione perpetrata nel **WP** in parola è stato quello verificare il tasso di interventi adottati come correttivi rispetto al sistema teorizzato dal CCNL e quanto la contrattazione di II livello supplisca ovvero integri le rigidità del sistema nazionale.

In particolare, in questa fase si è verificata la presenza di eventuali deroghe alla disciplina di I livello in merito al tema oggetto di indagine.

Come per l'analisi realizzata per la negoziazione nazionale, si è apprezzata l'eventuale evoluzione del sistema inquadramentale e classificatorio all'interno di ogni singola contrattazione aziendale analizzata.

In ultimo, si è rilevata la presenza di una negoziazione collettiva di I livello non *leader* e, nel caso, si è compiuto un confronto con quella *leader* relativamente all'oggetto di questa ricerca proposta.

Terminata questa indagine sulla negoziazione di livello aziendale, si sono confrontati i diversi sistemi presenti all'interno dei due livelli di negoziazione collettiva al fine di evidenziare le differenze e punti di contatto tra I e II livello di contrattazione collettiva di settore nonché le novità presenti all'interno

---

<sup>(1)</sup> Ossia il Decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81 e ss.mm.

dei sistemi regolati nella negoziazione collettiva di II livello rispetto al sistema disciplinato all'interno del CCNL di riferimento.

Al termine di questa parte di indagine è stato organizzato e realizzato un primo *workshop* tra i ricercatori e il Committente, rispetto ai risultati fin qui raggiunti (**M2.1**).

**WP3 “Interviste semi-strutturate”**: Il WP3 costituisce la componente empirica della ricerca. Qui sono stati raccolti i dati diretti dalle aziende del settore alimentare.

Sulla scorta dell'esperienza maturata nel WP1, anche in questa fase sono stati organizzati degli incontri tecnici con il Committente finalizzati ad individuare le imprese di grandi e medie dimensioni, *target* della ricerca (**D3.1**), in cui condurre la ricerca empirica caratterizzante il **WP** in esame.

Con l'indispensabile supporto proattivo dei funzionari Fai-Cisl e dei rappresentanti delle varie regioni e/o province dove insistono le imprese coinvolte nell'indagine, sono state organizzate e realizzate diverse visite presso le realtà aziendali del settore e presso di esse sono state sostenute le interviste semi-strutturate a particolari figure aziendali (**D3.2**), tese a far emergere eventuali “*gap*” tra l'inquadramento teorico delineato dai CCNL e le esigenze che le articolazioni strutturali delle realtà aziendali fanno emergere.

Quando non è stato possibile effettuare fisicamente incontri in sede, le *interview* sono state organizzate ed effettuate a distanza.

Per l'implementazione di questa fase sono state individuate, in collaborazione con Fai-Cisl, le imprese da coinvolgere, assicurando un campione diversificato che includa: grandi industrie, aziende di medie dimensioni e realtà più piccole e specializzate operanti in diversi sotto-settori (carni, bevande, conserve, zucchero, *etc*).

|                                             |
|---------------------------------------------|
| <b>Aia S.p.A.</b>                           |
| <b>Barilla G. e R. Fratelli S.p.A.</b>      |
| <b>Caffo 1915 S.r.l.</b>                    |
| <b>Callipo Group</b>                        |
| <b>Davide Campari Milano N.V.</b>           |
| <b>Cargill S.r.l.</b>                       |
| <b>Coca-Cola Hbc Italia S.r.l.</b>          |
| <b>Colussi S.p.A.</b>                       |
| <b>De Cecco S.p.A.</b>                      |
| <b>Dr Schär S.p.A.</b>                      |
| <b>Eridania Italia S.p.A.</b>               |
| <b>Ferrarelle S.p.A.</b>                    |
| <b>Ferrero S.p.A.</b>                       |
| <b>Findus S.p.A.</b>                        |
| <b>Birra Forst S.p.A.</b>                   |
| <b>GAC Italia S.r.l.</b>                    |
| <b>Biscotti P. Gentilini S.p.A.</b>         |
| <b>Gruppo Granarolo S.p.A.</b>              |
| <b>Gruppo Moretti (Cascine Italia)</b>      |
| <b>Gruppo Bolton S.r.l.</b>                 |
| <b>Heineken Italia S.p.A.</b>               |
| <b>Iprona S.r.l.</b>                        |
| <b>Ittella S.p.A.</b>                       |
| <b>Gruppo La Doria S.p.A.</b>               |
| <b>Librandi S.r.l.</b>                      |
| <b>Loacker S.p.A.</b>                       |
| <b>Logista Italia S.p.A.</b>                |
| <b>Mangiatorella S.p.A.</b>                 |
| <b>Filiera Madeo</b>                        |
| <b>Menz&amp;Gasser S.p.A.</b>               |
| <b>Mondalez Italia S.r.l.</b>               |
| <b>Nestlé-Sanpellegrino (Perugina)</b>      |
| <b>New Princes Group S.p.A.</b>             |
| <b>Parmalat S.p.A.</b>                      |
| <b>Sabelli S.p.A.</b>                       |
| <b>San Benedetto S.p.A.</b>                 |
| <b>Unichips Italia S.p.a.</b>               |
| <b>Unilever Italia Manufacturing S.r.l.</b> |
| <b>Vicenzi S.p.A. a socio unico</b>         |

*Tabella 3 - Aziende contattate per realizzare il progetto C.L.I.A.*

Nel dettaglio, in questa fase si è realizzata la parte di indagine di tipo qualitativo accennata, attraverso alcune interviste di tipo semi-strutturato.

Tali interviste sono state impostate in due momenti: una prima parte, in cui si sono effettuate una decina di domande uguali per tutti i soggetti intervistati; una seconda parte, in cui l'intervistatore ha affrontato insieme all'intervistato i dettagli della realtà produttiva visitata e del sub-settore di appartenenza.

Si sono effettuate analisi preliminari delle realtà aziendali da studiare, insieme ad esponenti sindacali nazionali della Fai-Cisl che hanno collaborato al progetto. Si sono intervistate e visitate sia realtà industriali di grandi sia di medio-piccole dimensioni.

Successivamente, si è definita la struttura delle interviste semi-strutturate e si sono individuate le figure professionali da intervistare.

Si sono visitate **5** grandi realtà industriali del settore in Italia e si sono intervistate le figure precedentemente individuate. Ove non è stata possibile la visita in loco, si sono realizzate le interviste da remoto.

Successivamente, si sono visitate **8** realtà industriali di medio-piccole dimensioni effettuando le medesime attività.

|                                        |
|----------------------------------------|
| <b>Aia S.p.A.</b>                      |
| <b>Barilla G. e R. Fratelli S.p.A.</b> |
| <b>Caffo 1915 S.r.l.</b>               |
| <b>Callipo Group</b>                   |
| <b>Davide Campari Milano N.V.</b>      |
| <b>Cargill S.r.l.</b>                  |
| <b>Coca-Cola Hbc Italia S.r.l.</b>     |
| <b>Colussi S.p.A.</b>                  |
| <b>Dr Schär S.p.A.</b>                 |
| <b>Eridania Italia S.p.A.</b>          |
| <b>Ferrarelle S.p.A.</b>               |
| <b>Ferrero S.p.A.</b>                  |
| <b>GAC Italia S.r.l.</b>               |
| <b>Biscotti P. Gentilini S.p.A.</b>    |
| <b>Gruppo Granarolo S.p.A.</b>         |
| <b>Gruppo Moretti (Cascine Italia)</b> |
| <b>Heineken Italia S.p.A.</b>          |
| <b>Iprona S.r.l.</b>                   |
| <b>Gruppo La Doria S.p.A.</b>          |
| <b>Librandi S.r.l.</b>                 |
| <b>Mangiatorella S.p.A.</b>            |
| <b>Filiera Madeo</b>                   |
| <b>Menz&amp;Gasser S.p.A.</b>          |
| <b>Nestlé-Sanpellegrino (Perugina)</b> |
| <b>Parmalat S.p.A.</b>                 |
| <b>Sabelli S.p.A.</b>                  |
| <b>San Benedetto S.p.A.</b>            |
| <b>Unichips Italia S.p.a.</b>          |
| <b>Vicenzi S.p.A. a socio unico</b>    |

*Tabella 4 - Aziende resesi disponibili alle interviste*

Al termine dell'indagine sono state coinvolte **29** aziende sulle 39 contattate.

Al termine di questa parte di indagine è stato organizzato e realizzato un secondo ed ultimo *workshop* tra i ricercatori e il Committente, rispetto ai risultati fin qui raggiunti, soprattutto in relazione alle visite ed interviste effettuate (**M3.1**).

Il momento del *workshop* ha avuto una duplice funzione: condividere gli esiti provvisori e definire eventuali aggiustamenti del percorso metodologico, soprattutto in vista della fase finale della ricerca.

In particolare, al termine del WP3 sono stati rappresentati i primi risultati qualitativi, le principali evidenze emergenti, eventuali criticità riscontrate, suggerimenti provenienti dagli operatori.

Questa fase ha rappresentato il punto cruciale dell'analisi, perché crea un ponte tra evidenza empirica e analisi teorico-giuridica.

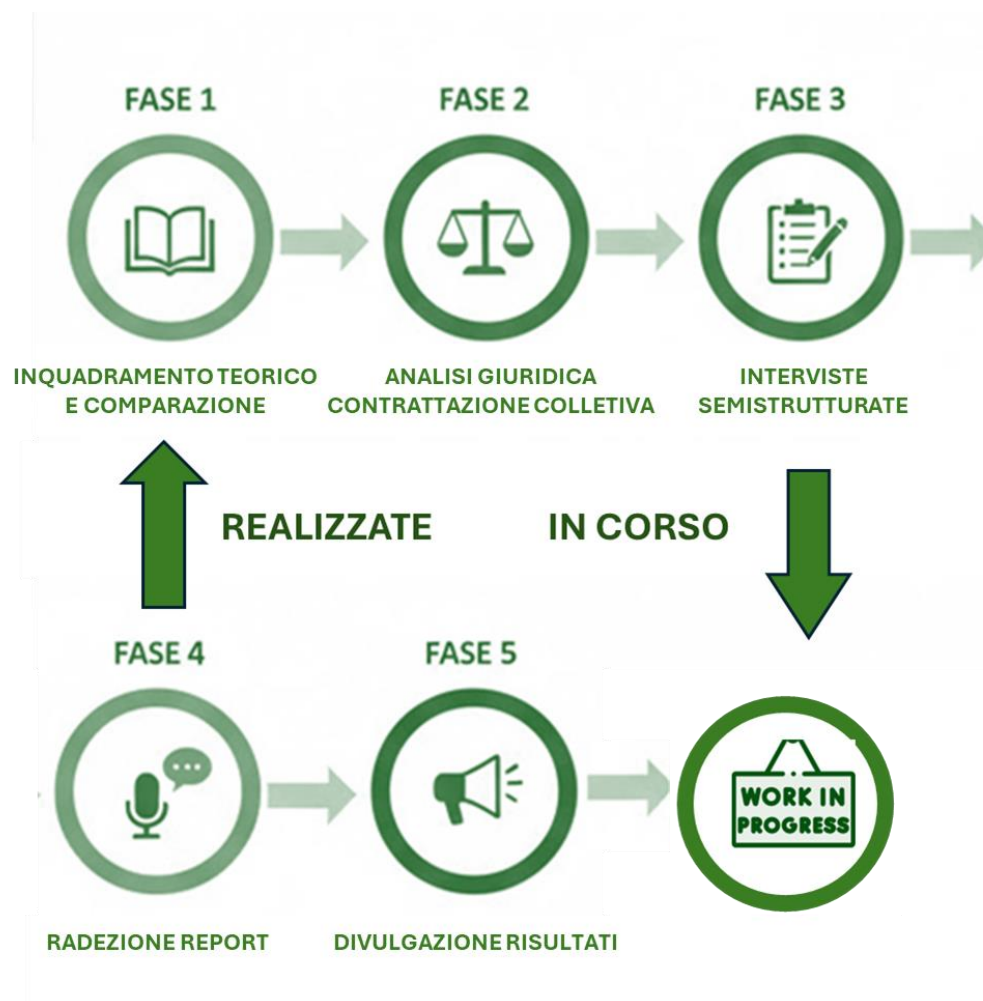
**WP4 “Redazione del *Report* di ricerca e *Relazione finale*”:** Ultimata la fase descritta nel *WP* che precede, si provvede nel WP4 – in cui rientra anche il presente documento – alla redazione di un *Report* di ricerca e di un *Summary report*, comprensivo di una proposta di nuovo inquadramento e classificazione dei lavoratori (***D4.1***).

Il WP4 rappresenta il momento in cui tutte le evidenze raccolte vengono organizzate, sintetizzate e tradotte in un documento strutturato.

Il *Report* è stato pensato sia come uno strumento analitico e sia come una base di discussione per il futuro rinnovo del CCNL. Esso deve rappresentare un documento scientifico destinato a rappresentanti istituzionali, mondo accademico e parti sociali.

All'interno del report si realizza una vera e propria esposizione del lavoro svolto e della sintesi emersa, dall'esperienza empirica, circa la funzionalità del sistema contrattuale nazionali e della contrattazione aziendale unitamente agli aggiustamenti adottati quotidianamente dalle aziende incontrate.

Il confronto ha consentito di riscontrare la presenza di figure professionali non contemplate, le doglianze circa l'obsolescenza delle declaratorie e l'individuazione di elementi che richiedono una revisione o una rielaborazione.



*Figura 2 – Fasi della ricerca e fase di divulgazione dei risultati in working progress*

**WP5 “Divulgazione dei risultati della ricerca”:** L’ultimo WP riguarda la comunicazione scientifica e istituzionale del progetto.

È prevista l’organizzazione di un convegno di livello nazionale dedicato alla presentazione dei risultati della ricerca, delle proposte di aggiornamento del sistema classificatorio, delle prospettive evolutive per il settore.

L’auspicio è che in quell’occasione saranno coinvolti: sia i rappresentanti di entrambe le parti sociali, ricercatori, studenti universitari, esperti italiani ed europei.

Oltre al convegno, la divulgazione prevede anche la diffusione dei risultati in pubblicazioni accademiche. L’obiettivo finale è quello di trasformare la ricerca in uno strumento effettivamente utilizzabile e in grado di incidere sulle pratiche contrattuali e organizzative.

Il WP in parola rappresenta la fase finale del progetto di ricerca condotta e prevede che, insieme al Committente, venga organizzato e realizzato un convegno di rilievo nazionale riguardo la presentazione dell’intero progetto e dei risultati raggiunti (*M5.1*).

#### **4.1. Gantt chart progettata**

La seguente *Gantt chart* è quella considerata in fase di progettazione e svolge la funzione di pianificazione di tutte le attività previste dal progetto C.L.I.A, dal mese di aprile al mese di dicembre 2025.

| MESI (aprile - dicembre 2025)                       | 1             | 2    | 3    | 4             | 5             | 6             | 7             | 8    | 9    |
|-----------------------------------------------------|---------------|------|------|---------------|---------------|---------------|---------------|------|------|
| WP1 Inquadramento teorico e comparazione            | D1.1;<br>D1.2 | D1.3 | D1.4 |               |               |               |               |      |      |
| WP2 Analisi giuridica contrattazione collettiva     |               | D2.1 | D2.2 |               |               | M2.1          |               |      |      |
| WP3 Interviste semi-strutturate                     |               |      |      | D3.1;<br>D3.2 | D3.1;<br>D3.2 | D3.1;<br>D3.2 | D3.1;<br>D3.2 | M3.1 |      |
| WP4 Redazione <i>report</i> e <i>summary report</i> |               |      |      |               |               |               |               | D4.1 | D4.1 |
| WP5 Divulgazione risultati                          |               |      |      |               |               |               |               |      | M5.1 |

*Tabella 5 - Gantt chart progettata*

#### **4.2 Studio della contrattazione collettiva di settore**

Il primo nucleo della ricerca ha riguardato la definizione delle mansioni e delle qualifiche professionali.

Le mansioni, è noto, rappresentano l'insieme delle attività affidate al lavoratore; il contenuto della prestazione lavorativa viene stabilito inizialmente nel contratto di lavoro e costantemente definito e adattato dall'esercizio del potere direttivo del datore di lavoro. Il risultato di questo processo si concretizza in un insieme di compiti specifici e ben delineati, conosciuti comunemente come "mansioni" attribuite al prestatore d'opera. Le mansioni assegnate ai lavoratori, identificate spesso attraverso termini sintetici e adattabili al contesto di ciascun settore produttivo o specifica azienda, trovano formalizzazione nella cosiddetta "qualifica" professionale. Quest'ultima, quindi, costituisce una sintesi delle attività prevalenti svolte dal lavoratore.

La fase di studio della contrattazione è stata mirata ad approfondire le problematiche legate alle mansioni e all'inquadramento professionale dei lavoratori e delle lavoratrici impegnati nel settore dell'industria alimentare. Tale fase ha rappresentato dal presupposto che.

A partire dalle mansioni attribuite e dalla relativa qualifica professionale, si procede con il processo di inquadramento del lavoratore, che opera su due livelli complementari.

Il primo livello consiste nella suddivisione generale prevista dalla legge: in base all'articolo 2095 comma 1 del Codice Civile, rubricato "Categorie dei prestatori di lavoro", i lavoratori subordinati sono distinti in quattro grandi categorie decrescenti per livello di responsabilità e rilevanza professionale, ovvero dirigenti, quadri, impiegati e operai. Tuttavia, questa distinzione si dimostra spesso insufficiente per definire con precisione le molteplici professionalità richieste nei diversi ambiti produttivi. Si rende quindi necessario un secondo livello di inquadramento, più specifico e dettagliato, che viene stabilito principalmente attraverso la contrattazione collettiva. Nei contratti collettivi nazionali di categoria (CCNL) – nel caso dell'industria alimentare, concertati sia al primo sia al secondo livello di negoziazione collettiva – vengono adottati sistemi articolati capaci di classificare il personale in vari livelli o aree professionali.

Questa suddivisione si basa sulle mansioni effettivamente svolte dai lavoratori e tiene conto delle diverse qualifiche e profili professionali presenti. I CCNL forniscono una "declaratoria" generale per ciascun livello o area professionale e includono descrizioni sintetiche delle qualifiche o dei profili professionali associati a specifici ambiti di competenza e attività, definendone gli attributi essenziali. Questi strumenti normativi consentono così di identificare il personale dipendente e distinguere i differenti trattamenti contrattuali applicabili, che variano in funzione del tipo di mansione svolta e del ruolo ricoperto nell'organizzazione aziendale. Tuttavia, va segnalato come tale sistema sia stato significativamente influenzato dall'introduzione del Decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81, meglio conosciuto come "*Jobs Act*". Questo provvedimento legislativo ha modificato l'articolo 2103 del Codice Civile, conferendo ai datori di lavoro una maggiore flessibilità organizzativa attraverso l'introduzione della possibilità, senza necessità di consenso esplicito da parte del lavoratore, di modificare le mansioni assegnate nell'ambito dello stesso livello contrattuale. Tale cambiamento ha inciso sia sull'inquadramento che sulla classificazione dei lavoratori rendendo più dinamico l'utilizzo delle risorse umane all'interno delle aziende.

In definitiva, i sistemi di inquadramento previsti nei contratti collettivi non rappresentano soltanto uno strumento di classificazione del personale secondo i ruoli professionali svolti, ma costituiscono anche un elemento fondamentale per la gestione di aspetti cruciali della contrattazione collettiva a livello sia nazionale sia aziendale.

Tra questi ultimi i più importanti sono la retribuzione e l'orario di lavoro – poiché, ogni figura professionale si lega a particolari livelli retributivi e, per alcune di esse, anche a specifici tempi di lavoro – ed eventuali indennità, come, per esempio, quella notturna.

### **4.3. Esperienza di ricerca empirica**

L'indagine empirica rappresenta la dimensione applicativa del progetto ed è stata sviluppata attraverso un articolato questionario strutturato in più sezioni, costruito con l'obiettivo di analizzare in maniera sistematica l'efficacia del sistema di classificazione e inquadramento del personale e di verificare il grado di coerenza tra le disposizioni del CCNL e le effettive pratiche organizzative delle imprese del settore alimentare.

La ricerca di natura empirica svolta per mezzo delle *interview* ha coinvolto determinate figure professionali, preventivamente selezionate in virtù del rilievo e la centralità ricoperte, presenti nelle aziende coinvolte dalla ricerca.

La metodologia utilizzata è riuscita a far registrare quegli elementi, rapporti, dinamiche, *etc.* impossibili da comprendere solamente dal “mero” studio giuridico del testo contrattuale.

La finalità del questionario non è stata meramente descrittiva: esso mira a raccogliere elementi di valutazione critica che consentano di individuare eventuali lacune del sistema vigente e di formulare possibili proposte migliorative fondate su evidenze concrete.

Il questionario, ideato per esaminare sistematicamente l'efficienza del sistema di classificazione e inquadramento del personale aziendale, con particolare attenzione all'applicazione del contratto collettivo nazionale di lavoro (CCNL), è stato strutturato in diverse sezioni.

L'obiettivo non è semplicemente descrittivo, ma soprattutto interpretativo: verificare se il sistema attuale risulti in linea con l'evoluzione organizzativa e produttiva dell'azienda, individuando eventuali criticità e proponendo possibili margini di miglioramento.

Segnatamente, l'osservazione empirica condotta ha permesso di:

- valutare la rispondenza tra la norma contrattuale e la pratica quotidiana;
- mettere in luce differenze, incoerenze o evoluzioni non registrate formalmente;
- esaminare i bisogni emergenti delle imprese, anche in relazione ai cambiamenti tecnologici;
- comprendere come i lavoratori percepiscono il proprio inquadramento;
- raccogliere suggerimenti operativi e spunti utili alle parti sociali.

In particolare, le visite negli stabilimenti consentono di osservare direttamente i processi produttivi, i ruoli effettivamente ricoperti dagli operai e dagli impiegati e le competenze richieste.

Venendo alle domande poste agli intervistati, queste ultime sono state suddivise in due sezioni principali, dal momento che le interviste sono state progettate come semi-strutturate:

1. Domande standardizzate, uguali per tutti gli intervistati, utili a garantire confrontabilità e omogeneità dei dati. La visibile ripetizione di alcuni quesiti – si veda l'*Appendice* a tale ricerca – è stata scientemente decisa dai curatori di questa indagine al fine di risolvere eventuali problemi di reticenza o scarsa comprensione delle domande da parte degli intervistati;

2. Sezione aperta, nella quale si approfondiscono dinamiche specifiche della realtà aziendale, incluse differenze organizzative, innovazioni produttive, esigenze non intercettate dal sistema contrattuale.

Sono state coinvolte figure, quali: responsabili di produzione, *HR* manager, RSU, impiegati, tecnici specializzati, operai, *team leader*. Questi lavoratori rappresentano le figure *target* di questa ricerca: responsabile delle risorse umane (con delega alle relazioni industriali), impiegati e operai con funzioni di coordinamento, RSU. In merito a queste ultime figure, i dirigenti sindacali eletti <sup>(2)</sup> sono stati coinvolti successivamente al disegno di ricerca poiché i curatori si sono resi conto soltanto successivamente al suo avvio che l'indagine aveva necessità di una voce di contraltare nei confronti dei rappresentanti aziendali.

La prima sezione del questionario è stata dedicata alla raccolta di informazioni strutturali sull'impresa, elementi che costituiscono il quadro di riferimento indispensabile per interpretare correttamente i dati successivi.

Tra i parametri che sono stati considerati per distinguere il quadro di riferimento rientrano quei fattori che determinano la complessità organizzativa dell'azienda e influenzano in modo significativo l'applicazione del sistema classificatorio; tra essi rientrano:

- settore merceologico e mercato di riferimento;
- numero di dipendenti e articolazione per reparti;
- numero di stabilimenti diversi sul territorio;
- livello di automazione e digitalizzazione dei processi;
- appartenenza a gruppi industriali o holding.

Le caratteristiche strutturali dell'impresa, come il mercato di riferimento, il settore merceologico, il numero di dipendenti e la presenza di una o più sedi produttive sono stati valorizzati sul presupposto che – come apparso fin dall'avvio dell'indagine – nel caso di aziende di grandi dimensioni, caratterizzate da più sedi operative e una notevole diversificazione interna delle funzioni, si osserva un'evoluzione dei livelli professionali che risulta più articolata; viceversa, nelle piccole e medie imprese si rileva spesso una maggiore sovrapposizione di mansioni e una flessibilità nei ruoli che complica l'applicazione rigida delle declaratorie contrattuali. Infatti, è risultato che le aziende di grandi dimensioni, caratterizzate da strutture più elaborate e da una suddivisione dettagliata delle funzioni, tendono a utilizzare in modo più rigoroso e sistematico le declaratorie contrattuali. Le piccole e medie imprese, invece, sono spesso segnate da ruoli con mansioni trasversali; minore

---

<sup>(2)</sup> Ed anche non più eletti ma con notevole esperienza sindacale alle spalle (almeno una elezione).

formalizzazione dei processi; combinazioni di compiti che non rientrano perfettamente nelle figure previste dal CCNL; una naturale elasticità operativa.

Ciò ha fatto emergere un primo interrogativo critico: il sistema classificatorio previsto dal CCNL è sufficientemente flessibile da adattarsi a contesti organizzativi così eterogenei?

La seconda sezione del questionario ha permesso di studiare sull'organizzazione interna dell'azienda e le modalità concrete utilizzate per attribuire livelli e qualifiche.

Analizzando l'organizzazione interna, il questionario è stato volto ad indagare sulla distribuzione dei dipendenti tra i vari livelli professionali e l'effettiva presenza delle qualifiche riportate nel CCNL, cercando di comprendere maggiori informazioni circa la presenza o la mancanza di alcune qualifiche previste dal contratto collettivo.

Il rilievo in merito alla presenza o meno di tutte le diverse qualifiche è indicatore interpretativo di come il modello produttivo possa essere modulato rispetto alla sua regolamentazione formale. In questo senso, un aspetto che si è voluto indagare attiene anche alla presenza di professionalità non esplicitamente incluse nelle declaratorie contrattuali.

Già al momento della predisposizione del questionario, in ragione delle istanze pervenute all'EBS, risultava chiaro che il tale aspetto integra una delle tensioni principali del sistema. Infatti, accade sovente che quando una mansione non è chiaramente tipizzata, l'azienda deve ricorrere a criteri interpretativi per stabilire l'inquadramento;

In assenza di riferimenti precisi nel CCNL, l'inquadramento diventa spesso il risultato di una valutazione soggettiva delle mansioni reali, aprendo così margini di discrezionalità che possono generare scarsa uniformità interna o portare a controversie.

Il questionario predisposto ha puntato a verificare quali – tra il grado di autonomia operativa, il livello di responsabilità e la complessità tecnica delle competenze richieste, la capacità di coordinare o gestire risorse – fossero i parametri maggiormente utilizzati dalle imprese.

Inoltre, sempre al fine di verificare le modalità con cui le aziende gestiscono situazioni patologiche, il questionario – pure predisposto nella consapevolezza che queste soluzioni difficilmente sono sufficienti a risolvere le questioni giuridiche legate alla corretta classificazione ma, al limite, possono mitigare la problematica economica – ha puntato a verificare il grado di utilizzo di superminimi individuali o clausole specifiche nei contratti personali.

Nell'ambito della seconda sezione del questionario, un altro aspetto analizzato ha riguardato gli effetti dei cambiamenti organizzativi conseguenti all'introduzione di innovazioni tecnologiche o alle trasformazioni nei processi produttivi.

In questo spettro di osservazione, l'osservazione si è incentrata sul come l'adozione di nuove tecnologie ha ridisegnato le competenze richieste e se essa ha provocato uno scarto tra le mansioni

formalmente assegnate ai lavoratori e quelle effettivamente svolte. Si è ritenuto che nell'indagine su tale aspetto potesse rivestire un ruolo di rilievo anche il tema della formazione, che sempre più spesso assume un'importanza strategica.

L'impatto della formazione sulla crescita professionale riveste un punto cruciale.

Così, il questionario ha esplorato le modalità attraverso cui vengono acquisite le nuove competenze da parte dei lavoratori: se in percorsi formativi interni all'azienda o tramite enti esterni specializzati e se l'acquisizione di nuove competenze si traduce in avanzamenti di livello o riconoscimenti formali.

L'analisi delle problematiche del sistema di inquadramento attraverso il mezzo delle *interview* è stata adottata per comprendere se e come l'attribuzione corretta delle posizioni lavorative di alcune figure professionali possa risultare complessa, in particolare per i ruoli trasversali o altamente specializzati.

L'esame non è stato limitato a operai e impiegati, ma ha coinvolto anche quadri e dirigenti, soprattutto quelli che sono chiamati a svolgere funzioni ibride e che combinano competenze tecniche e responsabilità gestionali.

L'indagine è stata attenzionata in tal senso soprattutto alla luce delle criticità emerse nel corso delle prime *interview* e ovvero alla totale assenza di corrispondenza tra le declaratorie contrattuali e le mansioni realmente svolte da alcuni impiegati, dall'assenza di un'adeguata contemplazione delle nuove competenze digitali.

Da ultimo, l'indagine empirica si è incentrata anche sul rilievo che assume la contrattazione di secondo livello. In particolare, si è voluto indagare l'ulteriore aspetto – coltivato solo da alcune realtà – del ricorso alla delega alla contrattazione di secondo livello per adeguare il sistema di inquadramento alle specificità aziendali. Una pratica poco diffusa nelle piccole e medie imprese, che spesso non dispongono di risorse negoziali adeguate.

Le *interview* hanno coinvolto tanto quelle figure aziendali che nelle singole realtà sono impegnate nei processi di rinnovo del CCNL e nelle relazioni sindacali e industriali in generale quanto i lavoratori impiegati nelle stesse realtà, per poterne raccogliere il punto di vista all'interno dello stesso stabilimento.

Il questionario, più nello specifico, è stato “tagliato” in modo da cogliere la percezione diretta di quei lavoratori che ricoprono figure di responsabilità (impiegati e *team leader*) oltre che di rappresentanza (RSU, su tutte).

#### **4.4. Ritardi dell'indagine sul campo**

Il progetto C.L.I.A. era stato pensato e progettato su arco temporale di 9, da aprile a dicembre 2025 ma a causa di ritardi imputabili *esclusivamente* all'estrema lentezza delle comunicazioni di disponibilità – alcune hanno superato i 6 mesi e in taluni casi sono giunti persino al diniego, privo di

reali giustificazioni – o alla mancata risposta da parte delle aziende coinvolte, la durata temporale di C.L.I.A. si è protratta di ulteriori 2 mesi, fino al 28 febbraio 2026.

Tale ritardo ha portato una nuova calibrazione dei WP3 e, a cascata, dei WP4 e WP5 nonché al riaggiornamento della *Gantt chart* che qui si espone nuovamente.

| MESI (aprile-febbraio 2025)                         | 1             | 2    | 3    | 4             | 5             | 6             | 7             | 8             | 9             |  | 10            | 11       |
|-----------------------------------------------------|---------------|------|------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--|---------------|----------|
| WP1 Inquadramento teorico e comparazione            | D1.1;<br>D1.2 | D1.3 | D1.4 |               |               |               |               |               |               |  |               |          |
| WP2 Analisi giuridica contrattazione collettiva     |               | D2.1 | D2.2 |               |               | M2.1          |               |               |               |  |               |          |
| WP3 Interviste semi-strutturate                     |               |      |      | D3.1;<br>D3.2 | D3.1;<br>D3.2 | D3.1;<br>D3.2 | D3.1;<br>D3.2 | D3.1;<br>D3.2 | D3.1;<br>D3.2 |  | D3.1;<br>D3.2 | M3.<br>1 |
| WP4 Redazione <i>report</i> e <i>summary report</i> |               |      |      |               |               |               |               |               |               |  |               | D4.<br>1 |
| WP5 Divulgazione risultati                          |               |      |      |               |               |               |               |               |               |  |               | M5.<br>1 |

*Tabella 5 - Gantt chart reale*

## **5. ANALISI DELLA NEGOZIAZIONE COLLETTIVA DI I E II LIVELLO.**

In questo capitolo si effettuerà un’analisi giuridica della contrattazione collettiva nazionale ed aziendale afferenti al settore dell’Industria alimentare. Non si valuterà soltanto l’istituto oggetto di questa indagine ma, altresì, tutto ciò che ruota attorno ad esso – si veda *infra* –. Ovviamente non si analizzeranno i contenuti, già conosciuti dalle aziende intervistate e dal Committente di questa ricerca. Si verificheranno, infatti, solo alcuni contenuti che si reputano più interessanti ai fini del progetto C.L.I.A.

Per quanto riguarda il livello nazionale, si effettuerà, pertanto, una verifica diacronica dei CCNL delle ultime 6 tornate negoziali <sup>(3)</sup>, iniziando, tuttavia da quello vigente. Tale scelta di metodo è dovuta alla percezione, ovviamente da verificare, che soprattutto l'art. 26 sia stato oggetto di rare modifiche nel corso di questi 25 anni, nonostante le necessità sia del tessuto imprenditoriale sia sindacale. Tale ulteriore verifica risulta, pertanto, necessaria per dare certezza a quello che gli attori del sistema di relazioni industriali considerano come assunto.

Per quanto si accennava all'inizio di questo capitolo, si verificheranno, dunque, le modifiche intervenute all'art. 26 del CCNL dell'Industria alimentare nonché quelle intervenute sia in altri istituti sia all'interno di accordi e Protocolli a *latere*, quali:

- l'art. 23 del CCNL, rubricato “Quadri”
- l'art. 23 del CCNL, rubricato “Viaggatori o piazzisti”
- le varie “Disposizioni specifiche per gli addetti all'Industria saccarifera”, aggiornate ad ogni rinnovo;
- le diverse – poiché rinnovate regolarmente – “Disposizioni specifiche per gli addetti all'Industria olearia e margariniera del CCNL Industria alimentare”;
- i diversi – poiché rinnovati regolarmente – “Protocolli aggiuntivi <sup>(4)</sup> per i viaggiatori e piazzisti dipendenti dalle aziende industriali alimentari”.

Grazie all’“Archivio dei Contratti di lavoro” (da ora in poi, *Archivio*) posseduto dal Consiglio nazionale dell'Economia e del Lavoro (CNEL) e disponibile *online*, si verificherà, inoltre, la presenza di una contrattazione collettiva c.d. “non *leader*” <sup>(5)</sup> nel settore in analisi. Si andranno, tuttavia, a

---

<sup>(3)</sup> CCNL Industria alimentare del 1 marzo 2024 tra Ancit, Anicav, Assica, Assitol, Assobibe, Assobirra, Assolatte, Federprima, Federvini, Mineracqua, Unitalia, Unionfood, per parte datoriale, e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil, per parte sindacale; CCNL Industria alimentare del 31 luglio 2020 tra Ancit, Anicav, Assica, Assitol, Assobibe, Assobirra, Assolatte, Federvini, Mineracqua, Unitalia, Unionfood, per parte datoriale, e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil, per parte sindacale; CCNL Industria alimentare del 5 febbraio 2016 tra Aidepi, Aiipa, Ancit, Anicav, Assalzoo, Assica, Assitol, Assobibe, Assobirra, Assocarni, Assolatte, Unionzucchero, Federvini, Italmopa, Mineracqua, per parte datoriale, e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil, per parte sindacale; CCNL Industria alimentare del 27 ottobre 2012 tra Aidepi, Aiipa, Airi, Ancit, Anicav, Assalzoo, Assica, Assitol, Assobibe, Assobirra, Assocarni, Assolatte, Unionzucchero, AssoDistil, Federvini, Italmopa, Mineracqua, Una, per parte datoriale, e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil, per parte sindacale; CCNL Industria alimentare 22 settembre 2009 tra Aidi, Aiipa, Airi, Ancit, Anicav, Assalzoo, Assica, Assitol, Assobibe, Assobirra, Assocarni, Assolatte, Unionzucchero, AssoDistil, Federvini, Italmopa, Mineracqua, Una, Unipi, per parte datoriale, e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil, per parte sindacale; CCNL Industria alimentare del 21 luglio 2007 tra Aidi, Aiipa, Airi, Ancit, Anicav, Assalzoo, Assica, Assitol, Assobibe, Assobirra, Assocarni, Assolatte, Unionzucchero, AssoDistil, Federvini, Italmopa, Mineracqua, Una, Unipi, per parte datoriale, e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil, per parte sindacale.

<sup>(4)</sup> Plurali inseriti dagli autori di questo *Report* di ricerca.

<sup>(5)</sup> In questo *Report* di ricerca si è deciso di non entrare nel merito della discussione scientifica riguardo la contrattazione collettiva c.d. “pirata” scegliendo, pertanto, una valutazione che si ritiene “neutra” rispetto a tale tema. Si sono, pertanto, utilizzate le qualificazioni “*leader*” / “non *leader*” se, alternativamente, il contratto collettivo di volta in volta analizzato risultasse firmato, o meno, dalle tre grandi confederazioni sindacali dei lavoratori. La letteratura giuslavorista studia, invero, da tempo tale particolare negoziazione e la ricerche sul tema hanno avuto una loro evoluzione, in funzione dello sviluppo di tale fenomeno contrattuale, migliorando, pertanto, la sua comprensione. Senza pretendere di citare tutta la letteratura in tema – anche per una questione di economicità di spazio –, si vogliono, comunque, individuare i principali AUTRICI ed AUTORI che si ritengono rappresentativi degli “*step* evolutivi” di cui si accennava poc'anzi: A. LASSANDARI,

verificare solamente quei contratti collettivi vigenti o, comunque, scaduti e non – ancora – rinnovati entro un lasso temporale di al massimo un quinquennio precedente alla scrittura di questo *Report* di ricerca (2021) <sup>(6)</sup>.

Riguardo, invece, alla contrattazione di II livello, si analizzerà soltanto la negoziazione collettiva – se presente – delle aziende intervistate <sup>(7)</sup>. Come *supra* accennato, non tutte le aziende inizialmente resesi disponibili hanno poi concretizzato tale interesse attraverso l'organizzazione delle interviste proposte. Ancora oggi, a chiusura di questo *Report* di ricerca, si attendono le reali disponibilità.

A quanto descritto si aggiunge la necessità di non divulgare all'esterno della CISL – e delle sue Federazioni – i testi della contrattazione collettiva presenti nella banca dati OCSEL, sempre di proprietà CISL. Per tale ragioni, non si è potuta espandere l'analisi giuridica a *tutta* la contrattazione collettiva di II livello dell'intero comparto che avrebbe permesso di averne un quadro sia complessivo sia evolutivo.

Tornando alla descrizione dell'analisi che qui di seguito si effettuerà, quest'ultima avrà ad oggetto i contenuti della contrattazione di II livello, differentemente da quella che si realizzerà per la negoziazione collettiva nazionale. Il perimetro di indagine sarà, invero, la Classificazione ed inquadramento del personale ed, eventualmente, tutto ciò che ruota intorno a tale istituto.

---

*Pluralità di contratti collettivi nazionali per la medesima categoria*, in *LD*, 1997, n. 2, pp. 261-300, D. M. A. GOTTARDI, *Per i dipendenti di alcune aziende contoterziste. Significato e anomalia di un contratto*, in *LI*, 1997, n. 5, pp. 21-27, i quali definiscono la contrattazione collettiva pirata come elusiva delle tutele sindacali; G. OLINI, *I contratti nazionali: quanti sono e perché crescono*, in *DLRI*, 2016, n. 151, pp. 417-436, il quale individua anche in altre cause la genesi di tale negoziazione; S. CIUCCIOVINO, *Fisiologia e patologia del pluralismo contrattuale tra categoria sindacale e perimetri settoriali*, in *LD*, 2020, n. 2, pp. 185-210, che pone soluzioni tecniche al problema della sua proliferazione; M. PERUZZI, *Viaggio nella "terra di mezzo", tra contratti leader e pirata*, in *LD*, 2020, n. 2, pp. 211-235, il quale la annovera anche come il risultato dell'azione di tutela di altri e nuovi attori negoziali; S. SPATTINI, M. TIRABOSCHI, *La crescita patologica del numero dei contratti collettivi nazionali tra narrazione e realtà*, in *q. Rivista*, 2022, n. 3, pp. 934-939, i quali, infine, dati alla mano, riducono il problema della contrattazione pirata poiché risulta residuale rispetto ai lavoratori coinvolti.

<sup>(6)</sup> È stato deciso un tale lasso temporale per evitare di escludere contratti collettivi nazionali rinnovati in ritardo – come spesso è accaduto in molti settori economici in questo ultimo decennio – o non rinnovati durante il periodo pandemico da Covid-19.

<sup>(7)</sup> Verbale di Accordo del 18 luglio 2003 tra Barilla G. e R. S.p.A. e Barilla Iniziative S.p.A. e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil; Accordo integrativo del 19 luglio 2023 tra Davide Campari Milano N. V. e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil; Contratto Integrativo del 22 settembre 2023 tra CARGILL S.r.l. divisione *Animal nutrition* e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil; Accordo sindacale del 7 luglio 2023 tra Coca-Cola HBC Italia S.r.l. e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil; Ipotesi di Accordo integrativo del 6 dicembre 2023 tra Colussi S.p.A. e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil; Verbale di Accordo del 1 agosto 2023 tra Ferrarelle S.p.A. e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil; Ipotesi di Accordo del 6 ottobre 2023 tra Ferrero S.p.A., Ferrero Commerciale Italia S.r.l., Ferrero Industriale Italia S.r.l., Ferrero Management Services Italia S.r.l., Ferrero Technical Services S.r.l., la Soremartec Italia S.r.l. e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil; Accordo di rinnovo del 12 ottobre 2023 tra Granarolo S.p.A. e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil; Accordo integrativo del 14 giugno 2023 tra Heineken Italia S.p.A. e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil; Contratto Integrativo Aziendale dell'8 luglio 2024 tra La Doria S.p.a. e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil; Verbale di Accordo del 7 maggio 2024 tra Nestlé Italiana S.p.A., Sanpellegrino S.p.A., Nestlé Purina commerciale S.r.l., Nestlé Shops S.r.l., Nestlé Global Services Italy S.r.l. e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil; Accordo integrativo nazionale del 17 maggio 2022 tra Newlat food S.p.A. e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil; Verbale di Accordo del 13 luglio 2023 tra Parmalat S.p.A. e Centrale del latte di Roma S.p.A. e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil; Verbale di Accordo Integrativo del 16 dicembre 2022 tra Unilever Italia manufacturing S.r.l. e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil, Ugl Agroalimentare; Accordo aziendale del 21 giugno 2023 tra Società Vicenzi S.p.A. e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil.

### **5.1. La contrattazione collettiva nazionale**

Il vigente CCNL Industria alimentare <sup>(8)</sup> all'art. 26, rubricato "Classificazione del personale", regola la – per l'appunto – classificazione ed inquadramento dei lavoratori del comparto. Rispetto al precedente CCNL <sup>(9)</sup> le parti contrattuali hanno effettuato sostanzialmente un'opera di *restyling* rispetto ai contenuti della disciplina e, in modo particolare, rispetto alla "Commissione paritetica tecnica" previsto dal c. 10 del medesimo articolo. Si sono, invero, modificate le date sia entro le quali tale Commissione doveva essere istituita (marzo 2024) sia quella prevista per l'ultimazione dei suoi lavori (marzo 2026). Sempre al c. 10, è stato, inoltre, espunta la locuzione «eventuale» dalla frase dove si delineava chiaramente la finalità principale di tale consesso, ossia « [...] l'aggiornamento delle attuali declaratorie previste dal CCNL rispetto ai processi di trasformazione tecnologica e organizzativa in atto ed ai processi di sviluppo orizzontale e verticale della professionalità».

Questi leggeri ritocchi alla normativa pattizia rendono allo studioso l'impressione che l'attività della Commissione *ex art. 26, c. 10*, stenti a realizzarsi – soprattutto guardando alle tempistiche modificate – e forse anche per quella "eventualità" espunta dal fine principale dell'attività della medesima Commissione.

A parte tale modifiche, le parti nazionali non sono intervenute nemmeno su altre sezioni che investono l'oggetto di questa ricerca, ossia l'art. 24, rubricato "Viaggiatori o Piazzisti" <sup>(10)</sup>, le "Disposizione specifiche per gli addetti all'Industria saccarifera", del 25 gennaio 2021 – soprattutto per quanto concerne i Quadri –, nonché le "Disposizione specifiche per gli addetti all'Industria olearia e margariniera del CCNL Industria alimentare", del 25 gennaio 2021.

Analizzando, poi, il precedente CCNL valevole per il quadriennio 2019-2023 <sup>(11)</sup> e confrontandolo con il CCNL valevole per il periodo 2015-2019 <sup>(12)</sup>, si evincono alcune integrazioni e modifiche. Rispetto alle integrazioni, è stata regolata ed istituita <sup>(13)</sup> *ex art. 26, c. 10*, la "Commissione Tecnica paritetica" di cui *supra*. È stata, allo stesso modo, inserita una nuova "Commissione paritetica" all'interno del Protocollo aggiuntivo per i viaggiatori e piazzisti dipendenti dalle aziende industriali

---

<sup>(8)</sup> CCNL Industria alimentare del 1 marzo 2024 tra Ancit, Anicav, Assica, Assitol, Assobibe, Assobirra, Assolatte, Federprima, Federvini, Mineracqua, Unitalia, Unionfood, per parte datoriale, e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil, per parte sindacale.

<sup>(9)</sup> CCNL Industria alimentare del 31 luglio 2020 tra Ancit, Anicav, Assica, Assitol, Assobibe, Assobirra, Assolatte, Federvini, Mineracqua, Unitalia, Unionfood, per parte datoriale, e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil, per parte sindacale.

<sup>(10)</sup> Tanto più il correlato il "Protocollo aggiuntivo per i viaggiatori e piazzisti dipendenti dalle aziende industriali alimentari" allegato al CCNNL, mai sostituito.

<sup>(11)</sup> CCNL Industria alimentare del 31 luglio 2020 tra Ancit, Anicav, Assica, Assitol, Assobibe, Assobirra, Assolatte, Federvini, Mineracqua, Unitalia, Unionfood, per parte datoriale, e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil, per parte sindacale.

<sup>(12)</sup> CCNL Industria alimentare del 5 febbraio 2016 tra Aidepi, Aiipa, Ancit, Anicav, Assalzoo, Assica, Assitol, Assobibe, Assobirra, Assocarni, Assolatte, Unionzucchero, Federvini, Italmopa, Mineracqua, per parte datoriale, e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil, per parte sindacale.

<sup>(13)</sup> Già nel lontano 2003, per mezzo di uno scambio di lettere (allegato n. 9 vigente CCNL Industria alimentare) le parti nazionali avevano iniziato a discutere di un rinnovamento della disciplina della classificazione e inquadramento dell'Industria alimentare ma non ha portato a nessun risultato concreto.

alimentari”, al fine di « [...] approfondire le tematiche relative alle mutate esigenze organizzative e/o di mercato con riferimento alle attività di prevendita e/o tentata vendita al fine di rendere attuale il presente protocollo [...] » aggiuntivo al CCNL.

Rispetto alle modifiche, all’art. 24 rubricato “Viaggatori o piazzisti” si sono effettuati solamente degli aggiornamenti rispetto alla normativa pattizia richiamata.

Verificando, infine, le altre 3 tornate negoziali nazionali <sup>(14)</sup>, non c’è stata alcuna integrazione e/o modifica di rilievo, se non leggeri *restyling* rispetto a richiami di normative legali e pattizie all’interno del testo contrattuale nonché qualche nuovo profilo professionale che non han intaccato l’impalcatura degli istituti oggetto di indagine.

Guardando, ora, alla struttura della Classificazione ed inquadramento – senza entrare nei dettagli – si nota uno schiacciamento verso l’alto dei livelli inquadramentali, con un solo livello per i Quadri professionali e 8 livelli (7 più un intermedio, il 3A) tra impiegati e operai. Si evidenzia, tuttavia, la possibilità offerta alla parti negoziali aziendali di definire un più adeguato sistema inquadramentale funzione delle esigenze aziendali, perimetrando tale delega negoziale all’avvento di innovazioni tecnologiche e/o organizzative.

Riguardo, infine, le figure professionali dei Quadri, nemmeno l’art. 23 relativo a tali lavoratori riesce a supplire a tale schiacciamento verso l’alto degli inquadramenti.

Al termine di questa analisi giuridica della contrattazione di I livello, si ritiene utile, in ultimo, menzionare le particolarità dell’industria saccarifera e del comparto oleario-margariniero. Riguardo al primo, la sostanziale sparizione del comparto ha provocato uno snellimento della normativa pattizia e una scarsa attenzione delle parti negoziali per un suo rinnovamento. Al momento, non esistono evidenti differenze <sup>(15)</sup> tra lavoratori dell’Industria alimentare e quelli dipendenti dalle industrie saccarifere in termini di classificazione ed inquadramento. Difformità che, invece, ancora resistono per quanto riguarda le imprese che producono olio, margarine e loro derivati. A parte la specifica regolamentazioni negoziali che viene ancora oggi rinnovata sostanzialmente ad ogni tornata negoziale del CCNL in analisi, si evidenzia una importante diversità proprio nella Classificazione ed inquadramento degli addetti poiché l’art. 26 del CCNL Industria alimentare è sostituita da una

---

<sup>(14)</sup> CCNL Industria alimentare del 27 ottobre 2012 tra Aidepi, Aiipa, Airi, Ancit, Anicav, Assalzoo, Assica, Assitol, Assobibe, Assobirra, Assocarni, Assolatte, Unionzucchero, AssoDistil, Federvini, Italmopa, Mineracqua, Una, per parte datoriale, e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil, per parte sindacale; CCNL Industria alimentare 22 settembre 2009 tra Aidi, Aiipa, Airi, Ancit, Anicav, Assalzoo, Assica, Assitol, Assobibe, Assobirra, Assocarni, Assolatte, Unionzucchero, AssoDistil, Federvini, Italmopa, Mineracqua, Una, Unipi, per parte datoriale, e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil, per parte sindacale; CCNL Industria alimentare del 21 luglio 2007 tra Aidi, Aiipa, Airi, Ancit, Anicav, Assalzoo, Assica, Assitol, Assobibe, Assobirra, Assocarni, Assolatte, Unionzucchero, AssoDistil, Federvini, Italmopa, Mineracqua, Una, Unipi, per parte datoriale, e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil, per parte sindacale.

<sup>(15)</sup> A parte i 3 livelli di Quadro previsti dall’art. 30 delle “Disposizioni specifiche per gli addetti all’Industria saccarifera”.

precipua regolamentazione dettata dal punto 6 delle “Disposizioni specifiche per gli addetti all’Industria olearia e margariniera del CCNL Industria alimentare”, del 25 gennaio 2021.

Senza entrare nel dettaglio della normativa pattizia conosciuta profondamente dal Committente di questa ricerca e dalle imprese coinvolte nella medesima, risulta utile menzionare la diversità di cui *supra* – che sarà utile per il § *Conclusioni e proposte* – rappresentata dalla presenza di 10 livelli di inquadramento, raggruppati per 5 aree professionali. Per alcuni livelli (dal n. 3 al n. 8) sono, inoltre, previsti dei c.d. “Profili” che « [...] rappresentano le caratteristiche essenziali del contenuto professionale delle mansioni in essi considerati ed hanno valore esemplificativo minimo» <sup>(16)</sup>. È, invece, stata mantenuta una simile delega alla contrattazione di II livello per ciò che riguarda l’inquadramento <sup>(17)</sup>.

### **5.1.1 La contrattazione collettiva nazionale “non leader”**

La ricerca effettuata nell’Archivio del CNEL ha constatato la presenza di due soli <sup>(18)</sup> CCNL non *leader* <sup>(19)</sup> che non risaltano per novità, per diffusione <sup>(20)</sup> e per discipline palesemente lontane da quella presente nel CCNL *leader* dell’Industria alimentare 1 marzo 2024, oggetto di questo *Report* di ricerca. In entrambi i CCNL non *leader*, le regolazioni della Classificazione ed inquadramento dei lavoratori risultano, infatti, un vero e proprio copia-incolla di quelle *leader*. In generale, sono presenti, invero, le discipline dei “Quadri”, *ex art.* 23 del CCNL *leader*, dei “Viaggiatori o piazzisti”, *ex art.* 24 del CCNL *leader*, della “Classificazione ed inquadramento”, *ex art.* 26 del CCNL *leader*, le “Disposizioni specifiche per gli addetti all’Industria saccarifera”, le “Disposizioni specifiche per gli addetti all’Industria olearia e margariniera del CCNL Industria alimentare” ed il “Protocollo aggiuntivo per i viaggiatori e piazzisti dipendenti dalle aziende industriali alimentari”. Queste tre disposizioni sono anch’esse presenti nel CCNL *leader*.

Esclusivamente in uno di questi CCNL non *leader* <sup>(21)</sup> è presente una differenziazione che risulta, però, una crasi <sup>(22)</sup> tra il livello “Primo livello super quadri” e la disciplina dei Quadri professionali,

---

<sup>(16)</sup> Punto 6., c. 5 dell’art. 26 sostitutivo del medesimo articolo del CCNL Industria alimentare, “Disposizioni specifiche per gli addetti all’Industria olearia e margariniera del CCNL Industria alimentare”, del 25 gennaio 2021”.

<sup>(17)</sup> Punto 6., c. 7 dell’art. 26 sostitutivo del medesimo articolo del CCNL Industria alimentare, “Disposizioni specifiche per gli addetti all’Industria olearia e margariniera del CCNL Industria alimentare”, del 25 gennaio 2021”.

<sup>(18)</sup> In questa ricerca non si sono ovviamente considerati i CCNL non *leader* appartenenti al mondo sia cooperativo sia delle piccole imprese agroindustriali poiché non rientranti nel perimetro di indagine.

<sup>(19)</sup> CCNL per i dipendenti da aziende del comparto dell’industria alimentare ed agroalimentare, 27 settembre 2018, tra CEPA-A, ES.A.AR.CO., C.N.E. CIU, per parte datoriale, e Confsal e C.L.I. C.I.U., per parte sindacale; CCNL per i lavoratori dell’industria alimentare, 13 marzo 2023, tra Federdat, per parte padronale, e CIU Unionquadri, FLAITS, CONSIL.

<sup>(20)</sup> Secondo i dati CNEL tali CCNL non *leader* coprono meno di 600 dipendenti.

<sup>(21)</sup> CCNL per i lavoratori dell’industria alimentare, 13 marzo 2023, tra Federdat, per parte padronale, e CIU Unionquadri, FLAITS, CONSIL.

<sup>(22)</sup> Manca, infatti, una specifica regolamentazione relativa ai lavoratori Quadri professionali.

ex art. 23 del CCNL *leader*. Nel medesimo contratto nazionale non *leader* manca, inoltre, tutta la disciplina dei “Venditori o piazzisti”.

## **5.2 La contrattazione collettiva aziendale**

Come già accennato *supra*, il campione della contrattazione di II livello che verificheremo risulta “ridotto” <sup>(23)</sup> alla sola negoziazione collettiva aziendale. Soltanto una sola azienda <sup>(24)</sup> ci ha, invero, fornito alcuni accordi di stabilimento, testi negoziali tra i più importanti per questa indagine perché, proprio in quella sede decentrata, si realizzano le più corpose deleghe della disciplina ex art. 26 del CCNL Industria alimentare <sup>(25)</sup>.

Entrando, comunque, nel particolare della negoziazione di II livello, si analizzerà brevemente – perché sono temi ampiamente conosciuti sia dal Committente sia dalle aziende coinvolte – la contrattazione delle aziende più rilevanti per l’oggetto di questa indagine, quali: Campari, Colussi, Ferrarelle, Ferrero, Parmalat.

*Il contratto collettivo aziendale di Campari* prevede la costituzione di una commissione paritetica di studio, di carattere non negoziale, finalizzata a supportare i temi della formazione e della professionalità con il compito di monitorare le attività di formazione, formazione congiunta e di approfondire eventuali ulteriore nuove necessità formative nonché effettuare analisi del conseguente sviluppo professionale.

Per quanto concerne gli inquadramenti, il contratto collettivo aziendale conferma l’applicazione di una “indennità di sviluppo professionale” – rivalutata e non riassorbibile – per i lavoratori del IV livello che, a conclusione del processo di “*lean manufacturing*” all’interno del sito produttivo siano considerati completamente formati sulla c.d. “matrice di polivalenza”. La normativa pattizia prevede, inoltre, uno *step* intermedio fra i livelli contrattuali IV e III, rilevabile con trasparenza con le modalità esposte vale il 50% della differenza retributiva contrattualmente prevista <sup>(26)</sup> e deve considerarsi quale anticipazione di rinnovi economici futuri del CCNL successivo a quello vigente. Tale importo è da considerarsi, dunque, assorbibile.

---

<sup>(23)</sup> Non si vuole qui ridurre, per l’appunto, l’importanza di tale contrattazione collettiva ma grazie alle interviste realizzate nei confronti degli HR manager ci si è accorti dell’importanza per questa indagine della negoziazione collettiva che si concretizza a livello di stabilimento.

<sup>(24)</sup> 90.

<sup>(25)</sup> Tale dato lo si è evinto dalle interviste effettuate e analizzate nei §§ successivi.

<sup>(26)</sup> La somma del minimo tabellare e dalla contingenza.

*Il contratto collettivo aziendale di Colussi* si caratterizza anch'esso per la costituzione di una c.d. "Commissione Tecnica di Sito" che avrà il compito di confrontarsi, sui temi degli organici e della professionalità – oltre che sui temi strettamente legati all'organizzazione del lavoro – al fine di valutare lo sviluppo delle competenze, dei ruoli e delle responsabilità.

L'azienda si impegna, inoltre, ad erogare i percorsi formativi necessari a tutti i propri collaboratori. A tal fine, le parti negoziali aziendali riconoscono e confermano l'importanza della formazione come strumento fondamentale a sostegno dello sviluppo delle professionalità dei lavoratori, richieste dall'evolversi delle attività aziendali di inserimento professionale, di conseguimento di nuove competenze e di sviluppo e rinnovamento delle professionalità acquisite. Particolare attenzione sarà, infine, posta alla formazione propedeutica e all'addestramento dei giovani assunti.

Al fine di valorizzare la professionalità e l'esperienza acquisita dai lavoratori con rapporto di lavoro subordinato *non* a tempo indeterminato, *l'accordo aziendale in Ferrarelle* prevede la conferma il riconoscimento del passaggio dal V al IV livello previsto dall'art. 26 del CCNL Industria alimentare, superati i 18 mesi di lavoro anche non continuativo ma effettivamente svolto.

Le parti del contratto collettivo aziendale evitano l'istituzione di una commissione, come realizzata in altre contesti aziendali, preferendo la continuazione di attività di monitoraggio sull'inquadramento professionale all'interno dei singoli siti produttivi, attività questa posta in essere sia dalle RSU sia dalla Direzione aziendale. Qualora, a seguito di innovazioni tecnologiche e/o di profonde modifiche organizzative, dovesse rendersi necessaria l'istituzione di nuove posizioni di lavoro rispetto all'attuale organizzazione del lavoro, le rappresentanze sindacali e la Direzione aziendale si incontreranno al fine di valutare eventuali percorsi di sviluppo professionale dei lavoratori, compatibili con quanto previsto dal CCNL.

*Nel Gruppo Ferrero*, le Parti condividono l'assoluta necessità di definire la progettazione di corsi o percorsi finalizzati ad aumentare e valorizzare la professionalità dei lavoratori. Senza addentrarsi troppo nel dettaglio di tali corsi, ai fini di questa indagine risulta utile mostrare lo strettissimo collegamento tra formazione ed elevazione professionale – oltre che conseguentemente retributiva – grazie al riconoscimento di livelli di inquadramento superiori secondo l'art. 26 del CCNL Industria alimentare.

Ponendo sempre molta attenzione alla formazione, le parti sono concordi nel voler realizzare un processo di apprendimento permanente finalizzato a incrementare le capacità e le conoscenze del personale nelle diverse transizioni che compongono il ciclo di vita lavorativa. Le competenze

acquisite risultano infatti essere funzionali non solo all'espletamento delle proprie mansioni ma anche allo sviluppo della persona.

*Nell'azienda Parmalat*, le parti negoziali aziendali hanno deciso di integrare la disciplina del contratto collettivo nazionale inerente la Classificazione ed inquadramento del personale (l'art. 26), introducendo degli scaglioni intermedi all'interno dei livelli *ex art. 26* del CCNL. Ogni stadio intermedio possiede, infatti, un incremento retributivo riassorbibile.

A quanto descritto, le parti negoziali hanno aggiunto anche una combinazione di *standard* attesi per ogni competenza definita anch'essa nell'accordo di II livello, con il corrispettivo inquadramento retributivo.

Anche in Parmalat, si è istituita una commissione "Tecnica Paritetica aziendale Professionale" che possiede vari compiti: la verifica della congruità e della coerenza sistemica dei progetti relativi ai "percorsi formativi di crescita"; l'approfondimento della materia delle pari opportunità ed eventuale predisposizione dei relativi progetti; l'evidenziazione dei fabbisogni formativi utili ad adeguare la professionalità delle risorse umane ai mutamenti organizzativi; la sicurezza e l'ambiente di lavoro a livello di stabilimento.

## **6. LA ANALISI COMPARATA**

In questo capitolo ci si concentrerà sulla comparazione sia dei contratti collettivi nazionali di lavoro appartenenti a sistemi di relazioni industriali di individuati Paesi dell'Unione europea – si veda *infra* – sia di altri CCNL afferenti a diversi settori economico-produttivi italiani. Le diverse comparazioni risultano utili per l'analisi della normativa pattizia che regola la Classificazione e l'inquadramento dei lavoratori.

### **6.1 La comparazione delle contrattazione collettive dei Paesi a più forte vocazione industrial-alimentare**

Per questa parte dell'indagine, all'analisi giuridica si è affiancato il metodo della comparazione: si sono confrontate le discipline della classificazione e dell'inquadramento del personale all'interno sia del CCNL per l'Industria Alimentare sia dei corrispettivi contratti collettivi nazionali di lavoro di altri 3 Paesi dell'Unione europea a più forte vocazione industrial-alimentare e con caratteristiche strutturali simili. In particolare, grazie al confronto con alcuni rappresentanti sindacali nazionali della

Fai-Cisl, la selezione è ricaduta sulla Francia, sulla Germania e sulla Spagna. La scelta di comparare sistemi industriali analoghi – come quelli dei Paesi citati – è dovuta alla preferenza degli autori di questa indagine per la comparazione di tipo “contestualizzato” (LOCK R. M., THELEN K, 1995) che si è, invero, deciso di utilizzare, evitando di effettuare una comparazione – autorevolmente definita come – «*between apples and oranges*» (LOCK R. M., THELEN K, 1995, p. 359). In tal modo, si sono scelti Stati membri dell’Ue che, pur non avendo genealogie simili per quanto concerne i sistemi di relazioni industriali, possiedono comunque alcune caratteristiche (es. la struttura della contrattazione collettiva) che rendono possibile una realistica comparazione. Successivamente e grazie ad alcuni referenti Fai-Cisl, si sono presi contatti con le Federazioni sindacali dei Paesi coinvolti chiedendo loro un contributo per la ricerca in termini sia di interviste, al fine di comprendere meglio il loro sistema di classificazione ed inquadramento, sia di scambio di informazione e dati (es. contratti collettivi di lavoro).

Le Federazioni straniere coinvolte sono state la *Fédération CFDT Agri-Agro* (Francia), la *Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten* (Germania) e la *Federación de Industria, Construcción y Agro* (Spagna), rispettivamente nelle persone di Christophe Kauffmann, Susanne Uhl e Sebastián Serena.

Non è stato possibile realizzare interviste *one-to-one* ma, ai fini dell’indagine, sono stati sufficienti sia la spiegazione dei diversi sistemi di classificazione ed inquadramento previsti all’interno di diversi sistemi di relazioni sindacali dei settori alimentari ricevute dai dirigenti sindacali sopra menzionati (27) sia la ricezione e lo studio successivo dei testi negoziali, sebbene non tradotti. Per quanto riguarda i testi in lingua tedesca, si sono utilizzati dei traduttori specifici poiché la loro traduzione ufficiale avrebbe avuto tempi lunghi e costi elevatissimi.

### **6.1.1 La contrattazione collettiva dell’Industria alimentare tedesca**

*Per quanto riguarda la Germania*, in questo Paese sono negoziati e sottoscritti due diverse tipologie di contratti collettivi nazionali. Il primo tipo è il contratto collettivo di lavoro, che regola i livelli salariali, e vengono rinegoziati annualmente o, al massimo, ogni due anni. Esistono, inoltre, i c.d. “contratti collettivi quadro” che definiscono le fasce retributive e regolano questioni come le ferie, la struttura dei premi, l’orario di lavoro, *etc.* Tali accordi quadro hanno una validità di diversi anni e possono essere disdetti da entrambe le parti negoziali. È, tuttavia, possibile apportare integrazioni/aggiornamenti al contratto collettivo quadro esistente. Questo ultimo non viene, pertanto, disdetto e rinegoziato ma viene rivisto soltanto in unico punto – o tema – ivi disciplinato.

---

(27) Per la verità, già in parte conosciuta dai curatori di questa ricerca.

Nel settore alimentare sono presenti e validi circa 4.000 contratti collettivi. Di questi ultimi, 456 sono contratti collettivi salariali. Questi differiscono tra loro per ambito di applicazione: esistono contratti collettivi regionali che si applicano alle aziende di un determinato settore (es. i birrifici) di una singola regione – a condizione, però, che i datori di lavoro siano membri di un’associazione datoriale –. Dei 456 contratti collettivi menzionati, 134 sono contratti collettivi regionali.

Esistono, infine, i contratti collettivi aziendali che si applicano a livello aziendale o a livello di stabilimento, ovvero a uno o più stabilimenti di un’unica azienda. Dei 456 contratti collettivi menzionati, 322 sono contratti collettivi aziendali.

Sia per la struttura della negoziazione collettiva – incentrata sul contratto aziendale – sia per l’analisi effettuata solamente su alcuni accordi di settore disponibili, non si sono intercettate particolarità utili al progetto. Non si sta affermando che in Germania non ci siano sistemi di classificazione ed inquadramento moderni, persino all’avanguardia, ma il campione di accordi, soprattutto aziendali, inviato agli autori di questa ricerca era troppo esiguo per permettere un giudizio complessivo e scientificamente adeguato rispetto al sistema di relazioni industriali del settore alimentare tedesco. Come asserito, pesa sul giudizio il campione esiguo di contratti e il diffuso utilizzo della contrattazione integrativa aziendale che disciplina molti aspetti della vita lavorativa, in modo particolare l’oggetto di questa indagine. Conforta, in ultimo, il fatto che nel settore alimentare tedesco l’inquadramento ha solitamente una funzione retributiva, con una minore attenzione alla descrizione giuridica delle mansioni <sup>(28)</sup>.

### **6.1.2 La contrattazione collettiva dell’Industria alimentare francese**

*Per ciò che concerne la Francia*, le fonti normative principali sono il *Code du Travail* e le c.d. *conventions collectives*. La classificazione ed inquadramento dei lavoratori in Francia dipende in gran parte dalla negoziazione collettiva di settore che definisce le c.d. griglie di classificazioni (*niveaux, catégories, coefficients*), basata su abilità, autonomia, responsabilità e formazione. In particolare, la classificazione delle mansioni implica la creazione della citata “griglia” che definisce la gerarchia delle mansioni dei dipendenti all’interno di un’azienda – o di un intero settore – in base a fattori quali le competenze, le mansioni richieste, la responsabilità e l’anzianità. La valutazione delle mansioni richiede la formalizzazione del contenuto delle medesime attraverso la loro descrizione.

---

<sup>(28)</sup> Per dettagli, si rinvia a: DÄUBLER W., *Arbeitsrecht - Ratgeber für Beruf, Praxis, Studium*, 15. Aufl., Rieder-Verlag, Siegen, 2024; HERBIG M., *Rechtsfragen der Eingruppierung im öffentlichen Dienst*, Diss. Universität Speyer, Duncker & Humblot, Berlin, 2024; EWINGER H., HECHT D. et al., *TVöD Entgeltordnung VKA - Eingruppierung in der Praxis*, Rehm, München, 2025.

Esistono, inoltre, diverse metodologie per realizzare tale classificazione: il metodo c.d. “Parodi”, il metodo c.d. della “Classificazione dei lavori”, quello c.d. “Misto” nonché, infine, un metodo utilizzato solo per il settore pubblico che, tuttavia, qui non si esplicherà.

Il sistema “Parodi” è costruito nell’ambito di una nomenclatura di definizioni di impieghi, basata sulle professioni, le qualifiche (o “diplomi”), l’esperienza. L’elemento principale all’interno delle griglie “Parodi” è la posizione occupata.

Il secondo metodo si basa sull’attività lavorativa reale, secondo criteri di valutazione definiti in funzione delle competenze richieste e delle conoscenze da mettere in atto nell’impiego.

L’elemento più importante nei criteri di classificazione di questo sistema sono le *competenze*.

Nel metodo “Misto”, si conserva, in parte, la metodologia “Parodi”, mediante un elenco di impieghi di riferimento collegati a coefficienti, mettendo in evidenza i criteri di classificazione nella griglia di classificazione. Con tale metodologia si realizza un *mix* tra le posizioni lavorative e le competenze richiesta.

Tale metodo può essere, infine, utilizzato sia tenendo conto delle definizioni dei ruoli sia analizzando il contenuto dell’attività lavorativa effettiva.

Sebbene anche in Francia non esista un solo contratto collettivo nazionale per il settore agroindustria – ma diversi contratti come, ad es. quello relativo alla produzioni di “prodotti surgelati”, di caffè, *etc.*) – si ritiene ai fini di questa ricerca dettagliare un accordo a *latere* del contratto di collettivo nazionale dell’Industria della carne e del loro commercio all’ingrosso <sup>(29)</sup>. Tale accordo risulta, invero, interessante per molteplici aspetti, quali:

- la modalità con la quale viene strutturata la classificazione e l’inquadramento del personale;
- l’applicazione dell’accordo a tutte le imprese di qualsiasi dimensione;
- l’introduzione della c.d. “polivalenza”;
- la definizione di percorsi di crescita per tutto il personale;
- l’istituzione di Commissioni paritetiche in ogni impresa nella quale verrà applicato l’accordo.

L’accordo è un aggiornamento di un altro contratto sottoscritto il 12 dicembre 2007 e sostituirà un altro precedente accordo sulla classificazione per il settore della carne dell’8 dicembre 2017.

Tale adattamento ha riposto a diversi obiettivi: mantenere il sistema di posizionamento a livelli utilizzando cinque criteri e il metodo di pesatura dei posti di lavoro; inquadrare e specificare l’uso

---

<sup>(29)</sup> *Accordo relativo alla classificazione delle professioni nelle imprese dell’industria e nei negozi all’ingrosso di carni, 10 febbraio 2021*, tra Culture Viande, le Entreprises Françaises des Viandes, per parte datoriale, Federazione generale dei lavoratori dell’agricoltura, dell’alimentazione, del tabacco e dei fiammiferi, dei servizi accessori (FGTA) FO, la Fédération Générale Agroalimentaire (FGA) CFDT, la Federazione nazionale agroalimentare CFE-CGC, la Federazione nazionale agroalimentare forestale (FNAF) CGT, per parte sindacale.

dei tre gradini disponibili per ciascun livello; allineare la classificazione dei posti di lavoro con i percorsi di sviluppo professionale descritti nell'accordo del 2 dicembre 2020 relativo ai percorsi professionali individualizzati; precisare le nozioni di qualifiche professionali; consentire ai dipendenti del settore di avere una visibilità chiara e oggettiva delle possibilità di evoluzione e dei percorsi professionali; valorizzare alcune competenze <sup>(30)</sup>.

Entrando nel dettaglio del testo negoziale, i lavoratori sono suddivisi in tre categorie, ciascuna con diversi livelli, all'interno dei quali sono disponibili 3 scaglioni (v. tabella di seguito).

|                               |              |                     |
|-------------------------------|--------------|---------------------|
| <b>Operai - Impiegati</b>     | Livello I    | Scaglioni 1 – 2 – 3 |
|                               | Livello II   | Scaglioni 1 – 2 – 3 |
|                               | Livello III  | Scaglioni 1 – 2 – 3 |
|                               | Livello IV   | Scaglioni 1 – 2 – 3 |
| <b>Tecnici e capo operaio</b> | Livello V    | Scaglioni 1 – 2 – 3 |
|                               | Livello VI   | Scaglioni 1 – 2 – 3 |
|                               | Livello VII  | Scaglioni 1 – 2 – 3 |
| <b>Quadri</b>                 | Livello VIII | Scaglioni 1 – 2 – 3 |
|                               | Livello IX   | Scaglioni 1 – 2 – 3 |
|                               | Livello X    | Scaglioni 1 – 2 – 3 |

*Tabella 6 - Tabella degli inquadramenti*

Ogni tipologia di lavoro identificata nell'azienda deve essere posizionata in tale griglia di classificazione secondo le c.d. “Fasi di pesatura” descritte di seguito.

La prima fase è la “Descrizione del lavoro”: per ciascun lavoro, si necessita identificare le attività chiave e le competenze richieste. La descrizione del lavoro deve indicare i livelli di competenza minimi e massimi richiesti.

La seconda fase è l’“Assegnazione dei livelli”: entrambi i livelli di competenza minimo e massimo devono essere posizionati in un livello di classificazione utilizzando i seguenti cinque diversi criteri:

---

<sup>(30)</sup> In tal modo vengono descritti nell'accordo citato nella nota che precede.

- *Conoscenze di base e competenze professionali*: questo criterio corrisponde al livello di conoscenze generali e/o tecniche richiesto per l'impiego. Il riferimento a un titolo di studio va preso in considerazione solo se l'occupazione richiede tale titolo o livello di istruzione;
- *Complessità del lavoro*: questo criterio tiene conto dei diversi livelli di difficoltà delle operazioni o tecniche necessarie alla tenuta dell'impiego;
- *Autonomia, iniziativa*: questo criterio tiene conto del grado di autonomia e di iniziativa di cui dispone il titolare dell'impiego per raggiungere l'obiettivo perseguito, in particolare in materia di organizzazione del lavoro;
- *Coordinamento, consulenza tecnica, formazione*: questo criterio permette di valutare se il lavoro richiede di coordinare l'attività di una squadra, dare consigli o formare altri dipendenti.
- *Supervisione, gestione, animazione*: questo criterio sarà utilizzato a partire dal momento in cui l'impiego richiede l'organizzazione, la distribuzione del lavoro di una squadra e la responsabilità gerarchica di collaboratori di altri livelli.

Una particolare professione (es. disossatore) risulterà, dunque, posizionato in una gamma di livelli, a seconda delle competenze richieste (minima e massima).

Terza e ultima fase è l'“Assegnazione dei gradi”: ogni livello di classificazione di una precisa mansione (es. disossatore) comprende tre livelli che rappresentano la progressività delle competenze richieste per svolgere tale attività. È stato, inoltre, concordato che il livello n. 1 rappresenta le competenze di base per quel tipo di lavoro. Il livello 3 rappresenta il più alto livello di competenza richiesta, o un'esperienza.

La progressione di un dipendente nei gradi deve illustrare un reale aumento delle competenze che potrà essere valutato, in particolare, dopo aver seguito della specifica formazione, anche certificata, e non deve dipendere da altri criteri come, ad esempio, dall'anzianità di servizio.

Il posizionamento di un dipendente su una scala corrisponde al livello di competenze effettivamente mobilitato dall'interessato.

In tal modo, i diversi gradi di competenza di ciascun lavoro potranno rientrare in una gamma di livelli e di livelli, che caratterizzeranno la possibile evoluzione dei dipendenti su tale prestazione lavorativa. Non tutti i livelli sono necessariamente presenti in questo intervallo, il loro utilizzo dipende dall'estensione dell'ambito di una mansione (v. tabella qui di seguito).

|                                                    |                                                                     |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| <b>Pesatura del livello “minimo”: livello II</b>   |                                                                     |
| <b>Pesatura del livello “massimo”: livello III</b> |                                                                     |
| <b>Intervallo di classificazione</b>               | <b>Esempio di competenze</b>                                        |
| <b>Livello II – Scaglione 1</b>                    | Uscita dalla formazione in alternazione<br>Disossamento di un pezzo |
| <b>Livello II – Scaglione 2</b>                    | Disossamento di più pezzi                                           |
| <b>Livello II – Scaglione 3</b>                    | Disossamento di una parte dell’animale (es. anteriore o posteriore) |
| <b>Livello II – Scaglione 3</b>                    | Disossamento dell’intero animale.                                   |

*Tabella 7 - Esempio di “pesatura”*

Ad ogni dipendente delle imprese di settore è, inoltre, offerto un percorso di crescita professionale in linea con le proprie aspirazioni e le esigenze dell’azienda.

Ogni fase del percorso formativo corrisponde ad un livello di classificazione, consentendo così ai dipendenti di beneficiare di una evoluzione con le competenze che acquisiscono.

L’accordo ha, inoltre, disciplinato la c.d. “polivalenza interprofessionale”. In tal modo, i sistemi di classificazione ed inquadramento messi in atto dalle imprese del comparto dovranno obbligatoriamente integrare una valorizzazione della polivalenza, mediante il posizionamento dei dipendenti interessati su un livello, preferibilmente, di classificazione superiore o, in subordine, su uno scaglione superiore. Le parti si danno, infine, atto che il modo di valorizzare la polivalenza interprofessionale non può essere definito in maniera uniforme per tutte le imprese del settore della carni, poiché esistono specificità e sistemi di pesatura – si veda *supra* – variabili.

Le parti negoziali nazionali hanno, infine, auspicato *ex art.* 10 dell’accordo che sia istituita, in seno a ciascuna impresa, una commissione paritetica di controllo delle classificazioni ed inquadramento.

Tale commissione è incaricata di:

- valutare l’impatto del presente accordo sul peso occupazionale delle imprese;
- proporre e validare le necessarie modifiche di pesatura;
- stabilire le modalità di informazione dei dipendenti in merito alla nuova classificazione e al suo eventuale impatto sulle singole classificazioni;
- esaminare, a scadenze regolari, l’impatto dell’evoluzione delle professioni e dell’organizzazione del lavoro sui posti di lavoro e le loro eventuali incidenze sulla classificazione vigente;
- procedere alla revisione o all’adeguamento della classificazione dei posti di lavoro dell’impresa.

### **6.1.3 La contrattazione collettiva dell'Industria alimentare spagnola**

*In ultimo, in merito al caso spagnolo*, la contrattazione collettiva è disciplinata dal Titolo III dello Statuto dei lavoratori, articoli da 82 a 92 del suddetto regolamento. L'articolo 83, c. 1, stabilisce che «i contratti collettivi hanno l'ambito di applicazione concordato dalle parti». Le parti negoziali sono quindi libere di determinare l'ambito di applicazione funzionale (intersettoriale, settoriale, subsettoriale, di gruppo di aziende, di azienda o di luogo di lavoro), territoriale (nazionale, interprovinciale, di Comunità Autonoma, provinciale, regionale o locale) e personale (di gruppi o collettivi di lavoratori) di un contratto collettivo. A seguito dell'ultima riforma del lavoro del 21 dicembre 2021, il potere della contrattazione collettiva è stato ripristinato come strumento fondamentale per la difesa dei diritti collettivi dei lavoratori <sup>(31)</sup>. Lo stesso testo sancisce, così, la precedenza del contratto di settore sul contratto aziendale per quanto riguarda l'importo dello stipendio base e delle integrazioni salariali. Ciò significa che nessuna azienda può stabilire nel proprio contratto salari inferiori a quelli stabiliti nel contratto di settore.

Le norme che disciplinano le condizioni stabilite in un contratto aziendale prevalgono, pertanto, sui contratti statali, regionali o di livello inferiore nelle seguenti materie:

- il pagamento o indennizzo per il lavoro straordinario effettuato e la specifica retribuzione legata al lavoro a turni;
- l'Orario di lavoro e la distribuzione di questo ultimo, l'Organizzazione del lavoro a turni e la pianificazione annuale delle ferie;
- l'adeguamento del sistema di classificazione dei lavoratori all'ambito aziendale;
- l'adeguamento degli aspetti dei contratti di lavoro che la presente legge assegna agli accordi aziendali.

Le organizzazioni sindacali e datoriali più rappresentative, a livello nazionale o regionale, possono stabilire, attraverso accordi interprofessionali, clausole sulla struttura della contrattazione collettiva, stabilendo, ove opportuno, le regole per risolvere i conflitti di applicazione tra accordi di ambito diverso.

I contratti collettivi di lavoro stipulati da un gruppo di aziende o da una pluralità di aziende legate da ragioni organizzative o produttive e specificamente individuate avranno pari priorità in tali materie.

---

<sup>(31)</sup> Per dettagli, si rinvia a: ALEMÁN PÁEZ F., *El encuadramiento profesional*, MTSS, Madrid, 1995; ALEMÁN PÁEZ F., *Clasificación y movilidad funcional: relaciones estructurales y problemas aplicativos*, in *Lex Social*, Vol. 14, n. 1, 2024; ALMENDROS GONZÁLEZ M.A., *La clasificación profesional del trabajador: tecnología, organización del trabajo y régimen jurídico*, Mergablum, Sevilla, 2002; CUENCA ALARCÓN M., *La determinación de la prestación de trabajo. Clasificación profesional y trabajo convenido*, CES, Madrid, 2006; RODRÍGUEZ-PIÑERO Y BRAVO-FERRER M., «Flexibilidad interna y externa en el Real Decreto-Ley 3/2012», in *Diario la Ley*, 2012, n. 7813; MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL - COMISIÓN CONSULTIVA NACIONAL DE CONVENIOS COLECTIVOS, *Evolución de la clasificación profesional en la negociación colectiva. Adaptación a la reforma laboral 2012, COLECCIÓN INFORMES Y ESTUDIOS*, n. 109, 2016.

Nel quadro di tale regolamentazione nazionale nonché della struttura della contrattazione collettiva spagnola, è complesso identificare ed analizzare uno schema di inquadramento e classificazione utile al progetto. La mancata ricezione di contratti aziendali – soprattutto delle mie più grandi aziende alimentari spagnole – e l’analisi dei soli contratti collettivi nazionali, anche in questo caso non permettono un comparazione e una possibile traslazione di qualche eccellenza nel sistema italiano. Del resto non esiste soltanto un CCNL dell’agroindustria spagnolo ma tanti contratti per ogni ramo produttivo <sup>(32)</sup>.

Per quello che si è potuto verificare, infatti, tutti i contratti collettivi nazionali regolano in modo scarno gli inquadramenti correlando – e questo è, per il momento l’unico *plus* individuato – le categorie professionali alle competenze specifiche, che sembrano aggiornate rispetto alla realtà economica di quel Paese.

## **6.2. La comparazione di CCNL di altri settori economico-produttivi italiani**

Qui di seguito si analizzeranno <sup>(33)</sup> brevemente le discipline della Classificazione ed inquadramento all’interno CCNL dei settori metalmeccanico, energia e petrolio nonché chimico-farmaceutico poiché ritenute significative per questa indagine. Questo §§ si basa, altresì, su 4 interviste realizzate rispettivamente: per il CCNL Metalmeccanici alla dott.ssa Giovanna Petrasso (FIM-Cisl) e all’Ing. Luciano Pero, per il CCNL Energia e Petrolio al dott. Sebastiano Tripoli (Femca-Cisl), per CCNL Chimico-Farmaceutico al dott. Lorenzo Zoli. (Femca-Cisl).

### **6.2.1. Il CCNL Metalmeccanici**

Il nuovo sistema di classificazione introdotto dal CCNL metalmeccanici del 5 febbraio 2021 rappresenta una delle innovazioni più significative della recente contrattazione collettiva italiana, non solo per la portata tecnica dell’intervento – e per la platea di lavoratori coinvolti, tra i più numerosi – , ma soprattutto per il cambio di paradigma culturale che esso esprime. Non si è, invero, in presenza di un semplice adeguamento di un impianto ormai obsoleto – quello risalente al 1973 – bensì di una

---

<sup>(32)</sup> Esistono e sono sottoscritti costantemente i seguenti 15 contratti collettivi nazionali del settore agroindustriale spagnolo: *Acuicultura, Turrões Y Mazapanes, Productos del Mar, Industrias Lácteas y sus derivados, Pastas Alimenticias, Matadero de Aves y Conejos, Industria Azucarera, Industria Cárnica, Harinas Panificables, Granjas Avícolas, Conservas Vegetales, Conservas de Pescado, Industria de Elaboración de Arroz, Pienso Compuesto para Animales, Industria de Aguas Envasadas.*

<sup>(33)</sup> Questa analisi è un tipo di comparazione – esistono, invero, varie tipologie di analisi comparativa – che si basa semplicemente sullo studio di determinati elementi che solo successivamente si andranno a confrontare con l’oggetto della ricerca. In altre parole e scendendo nel particolare del progetto C.L.I.A., in questo §§ si vanno a studiare in che modo altri CCNL italiani hanno regolato in modo innovativo la Classificazione e inquadramento del personale di un determinato settore. Soltanto nelle riflessioni conclusive, al termine del *Report*, effettueremo il confronto finale con il CCNL Industria alimentare, realizzando quella comparazione di cui si accennava poc’anzi.

scelta consapevole di rifondazione del sistema di inquadramento, destinata a incidere profondamente sulle modalità di regolazione del lavoro e sull'equilibrio tra organizzazione produttiva e tutela giuridica della prestazione.

La consapevolezza da cui muovono le parti stipulanti è quella dell'inadeguatezza di un modello classificatorio fondato esclusivamente sulla mansione, intesa come insieme di attività formalmente assegnate al lavoratore. Le profonde trasformazioni tecnologiche e organizzative che caratterizzano i sistemi produttivi contemporanei hanno progressivamente svuotato di significato una valutazione della prestazione ancorata al solo "fare", rendendo invece centrale il "come" la prestazione viene resa e, soprattutto, il ruolo che il lavoratore è chiamato a svolgere all'interno della specifica organizzazione aziendale. In tal senso, il passaggio dalla mansione al ruolo costituisce il fulcro concettuale dell'intero nuovo sistema di classificazione.

Il ruolo non si configura come una mera variante terminologica della qualifica o della mansione, ma come una nozione più ampia e complessa che incorpora, accanto alle attività svolte, il livello di responsabilità esercitato, l'autonomia operativa, le competenze tecnico-professionali e, in misura crescente, le competenze trasversali. È in tale prospettiva che il nuovo inquadramento si lega indissolubilmente all'organizzazione del lavoro, assumendo una funzione che non è più soltanto normativa, ma anche – e forse soprattutto – organizzativa. L'inquadramento diventa così uno strumento attraverso il quale l'impresa può valorizzare il contributo delle persone, mentre la contrattazione collettiva si riappropria di un ruolo centrale nella regolazione dei processi produttivi.

La classificazione unica in nove livelli, articolata in quattro campi di responsabilità di ruolo, riflette tale impostazione. Le declaratorie generali non descrivono più profili professionali statici, ma delineano ambiti di responsabilità definiti attraverso una pluralità di criteri di professionalità. Accanto agli elementi tradizionali dell'autonomia e della responsabilità gerarchico-funzionale, assumono rilievo criteri come le competenze relazionali, la capacità di lavorare in gruppo, il *problem solving*, la polivalenza, la polifunzionalità e l'attitudine al miglioramento continuo e all'innovazione. Si tratta di elementi che, pur essendo da tempo presenti nella realtà organizzativa delle imprese, non avevano mai trovato un riconoscimento sistematico ai fini dell'inquadramento contrattuale.

Particolarmente significativa è l'idea che la responsabilità non sia più una prerogativa esclusiva delle posizioni apicali, ma un tratto che caratterizza, in misura diversa, tutti i ruoli, inclusi quelli operativi. In tal modo, il nuovo sistema supera una visione gerarchica tradizionale della professionalità, riconoscendo che anche nei livelli più bassi dell'inquadramento il lavoratore esercita una responsabilità correlata al ruolo affidatogli e al contesto organizzativo in cui opera.

Anche la letteratura giuslavorista sottolinea con chiarezza che il nuovo modello non valorizza le competenze in quanto patrimonio soggettivo del lavoratore, ma solo nella misura in cui esse siano

richieste dal ruolo e concretamente agite nello svolgimento della prestazione. L'inquadramento, dunque, non si fonda sulle potenzialità inesprese, ma sulla prestazione effettiva così come si manifesta nell'organizzazione aziendale. Inoltre, i criteri di professionalità non sono necessariamente compresenti, né assumono sempre lo stesso peso: essi concorrono in modo differenziato in funzione dello specifico contesto organizzativo e tecnologico dell'impresa. Tale impostazione conferisce al sistema una notevole duttilità applicativa, rendendolo adattabile a realtà produttive molto eterogenee per dimensioni, settori e modelli organizzativi.

Un ulteriore elemento di discontinuità rispetto al passato è rappresentato dall'attenuazione delle tradizionali distinzioni tra operai, impiegati e quadri. Le declaratorie sono formulate in modo unitario e le categorie legali sopravvivono solo per gli effetti espressamente previsti dalla legge. In tal modo, il CCNL rafforza ulteriormente la logica dell'inquadramento unico, già introdotta nel 1973, portandola a un livello più avanzato e coerente con l'evoluzione del lavoro subordinato.

Consapevoli delle difficoltà applicative di una riforma di tale portata, le parti sociali hanno previsto strumenti specifici per accompagnare la transizione. La tabella di comparazione negoziale, utilizzata nella fase transitoria, garantisce una riclassificazione automatica dei lavoratori in servizio, riducendo drasticamente il rischio di contenzioso e assicurando certezza giuridica. Tale scelta, tuttavia, comporta la cristallizzazione di eventuali anomalie pregresse di inquadramento, che potranno essere corrette solo attraverso gli ordinari strumenti di tutela individuale.

Nella fase a regime, il c.d. "glossario" e l'esemplificazione delle famiglie professionali assumono un ruolo centrale. Il glossario, in particolare, costituisce uno strumento di straordinaria importanza ermeneutica, poiché chiarisce il significato dei concetti utilizzati dal CCNL e vincola l'interprete nella lettura del sistema classificatorio. Le famiglie professionali, invece, svolgono una funzione orientativa, collegando l'inquadramento ai diversi ambiti organizzativi senza irrigidirlo in schemi tassonomici chiusi.

### **6.2.2. Il CCNL Energia e petrolio**

Nel settore dell'energia e del petrolio, la classificazione del personale rappresenta uno degli elementi più significativi dell'architettura contrattuale. Non si tratta soltanto di un meccanismo tecnico di attribuzione dei livelli retributivi ma di un vero e proprio strumento di regolazione dell'organizzazione del lavoro. Le imprese del comparto operano, invero, in contesti caratterizzati da un elevato contenuto tecnologico, da processi produttivi complessi e da attività che implicano rilevanti profili di rischio. In questo scenario, la professionalità del lavoratore diventa una componente essenziale della sicurezza, dell'efficienza e della continuità operativa degli impianti.

È alla luce di tali caratteristiche che deve essere letto il sistema della classificazione e degli inquadramenti delineato dal CCNL Energia e Petrolio del 21 luglio 2022, sottoscritto da Confindustria Energia, Unem, per parte datoriale, e da Filctem-CGIL, Femca-CISL e Uiltec-UIL, per parte sindacale. Il contratto restituisce una concezione della classificazione professionale che va ben oltre la tradizionale funzione di ordinamento delle mansioni, configurandola come uno strumento di governo consapevole della professionalità.

Il sistema classificatorio adottato dal CCNL si fonda su categorie e livelli professionali definiti attraverso declaratorie articolate, costruite tenendo conto di una pluralità di elementi. Rilevano, in particolare, la complessità delle mansioni svolte, il grado di autonomia operativa, il livello di responsabilità sugli impianti e sui processi produttivi, la specializzazione tecnica richiesta e l'eventuale funzione di coordinamento di altri lavoratori. Questa impostazione consente di collocare in modo coerente le diverse figure professionali presenti nelle imprese del settore, evitando semplificazioni eccessive che rischierebbero di non riflettere la realtà organizzativa.

La ricchezza descrittiva delle declaratorie costituisce uno degli aspetti più qualificanti del contratto. Essa risponde a una duplice esigenza: da un lato, garantire alle imprese la flessibilità necessaria per adattare l'organizzazione del lavoro all'evoluzione tecnologica e produttiva; dall'altro, assicurare ai lavoratori una tutela effettiva contro il rischio di sotto-inquadramento o di utilizzo improprio delle mansioni. In questo senso, la classificazione dei lavoratori diventa un punto di equilibrio tra esigenze datoriali e diritti della persona che lavora.

Sotto il profilo giuridico, il sistema della classificazione e inquadramento assume un ruolo centrale anche in relazione alla disciplina delle mansioni. Le declaratorie contrattuali costituiscono infatti il parametro principale per l'applicazione dell'art. 2103 del codice civile, rafforzando la tutela della professionalità come bene giuridico essenziale del rapporto di lavoro. La chiarezza del sistema classificatorio contribuisce così a ridurre le aree di incertezza interpretativa e, conseguentemente, il rischio di contenzioso.

Un ulteriore profilo di particolare rilievo è rappresentato dalla valorizzazione della dimensione dinamica della professionalità. Il CCNL ora in analisi collega esplicitamente l'inquadramento alle competenze, intese non come un bagaglio statico acquisito all'ingresso nel rapporto di lavoro, ma come un patrimonio destinato a evolversi nel tempo. In questa prospettiva, la formazione continua, la riqualificazione professionale e l'acquisizione di nuove competenze assumono un ruolo centrale, soprattutto in relazione ai processi di transizione energetica, digitalizzazione e rafforzamento dei sistemi di sicurezza. Pertanto, l'inquadramento non rappresenta più soltanto il punto di partenza del rapporto di lavoro, ma diventa uno strumento attraverso il quale valorizzare l'evoluzione della professionalità del lavoratore lungo l'intero arco della vita lavorativa. La classificazione si trasforma

così in una leva di politica industriale e occupazionale, capace di accompagnare le trasformazioni del settore senza ricorrere a soluzioni esterne al sistema contrattuale.

### **6.2.3. Il CCNL Chimico-farmaceutico**

Il rinnovo del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per l'industria chimica e chimico-farmaceutica del 15 aprile 2025 si colloca in una fase particolarmente significativa per la contrattazione collettiva industriale. Il settore chimico, infatti, è attraversato da trasformazioni profonde che investono l'organizzazione del lavoro, i processi produttivi, le competenze richieste e, più in generale, il rapporto tra innovazione tecnologica e tutela della professionalità. In questo contesto, il CCNL continua, tuttavia, a svolgere una funzione essenziale di regolazione e di stabilizzazione delle relazioni industriali.

La trattativa che ha condotto al rinnovo si inserisce, pertanto, in un contesto nel quale alla contrattazione collettiva nazionale non viene più chiesto soltanto di rispondere a esigenze salariali, ma anche di offrire strumenti adeguati per governare l'evoluzione delle competenze, l'innovazione organizzativa e la qualità del lavoro. In questo quadro, il sistema degli inquadramenti e della classificazione del personale continua a rappresentare uno degli assi portanti dell'intero impianto contrattuale.

Come in altri settori industriali, anche nel comparto chimico il modello di classificazione adottato dal CCNL svolge una duplice funzione. Da un lato, esso consente di collocare il lavoratore all'interno dell'organizzazione aziendale in modo coerente con le competenze richieste, il grado di autonomia e le responsabilità connesse alla mansione svolta. Dall'altro, costituisce la base per la determinazione del trattamento economico minimo e per l'applicazione degli istituti retributivi collegati alla progressione professionale.

Il sistema classificatorio del CCNL Chimico-farmaceutico si fonda tradizionalmente su categorie e livelli che distinguono, lungo una scala gerarchica, le diverse tipologie di ruoli presenti nelle imprese. Le categorie più elevate ricomprendono figure con funzioni di direzione, coordinamento e ampia autonomia decisionale, mentre i livelli intermedi e inferiori includono impiegati, tecnici e operai con gradi crescenti di specializzazione, autonomia operativa e responsabilità organizzativa. All'interno di ciascuna categoria, le posizioni organizzative consentono una graduazione più fine della professionalità, permettendo di adattare l'inquadramento e la retribuzione alle caratteristiche concrete della prestazione lavorativa.

Tale modello, lungi dall'essere una mera classificazione formale, rappresenta uno strumento essenziale di regolazione del rapporto di lavoro. La chiarezza delle declaratorie e la struttura dei livelli

contribuiscono, invero, a rendere trasparenti i criteri di inquadramento, riducendo le aree di incertezza e il rischio di contenzioso in materia di mansioni e professionalità.

L'ipotesi di accordo del 15 aprile 2025 che innova il CCNL Chimico-farmaceutico non introduce una revisione radicale del sistema degli inquadramenti ma si muove nel solco della continuità, confermando la struttura per livelli e categorie come strumento centrale di lettura dell'organizzazione del lavoro nel settore chimico. Al tempo stesso, il contratto aggiorna e rafforza il significato di tale struttura, rendendola più coerente con l'evoluzione dei processi produttivi e delle competenze richieste <sup>(34)</sup>.

Particolarmente rilevanti in tale senso sono gli adeguamenti del trattamento economico minimo e dell'Elemento Distinto di Retribuzione, che incidono direttamente sul valore dei livelli contrattuali. Gli aumenti previsti, soprattutto per le categorie centrali del sistema classificatorio, consolidano il ruolo del CCNL come parametro inderogabile per la determinazione della retribuzione minima e rafforzano il legame tra inquadramento e riconoscimento economico della professionalità.

Accanto agli aspetti retributivi, il rinnovo introduce disposizioni che, pur non modificando formalmente la classificazione, incidono in modo significativo sulla gestione delle competenze e dei profili professionali. Il contratto collettivo valorizza, infatti, il ruolo della formazione continua e della riqualificazione professionale, riconoscendo l'importanza delle competenze acquisite nel corso del rapporto di lavoro, soprattutto in relazione all'innovazione tecnologica ed organizzativa. In tal modo, l'inquadramento tende a essere sempre meno un dato statico e sempre più un punto di riferimento dinamico, destinato ad accompagnare l'evoluzione della professionalità nel tempo. Quest'ultima non viene, così, ridotta a una semplice etichetta contrattuale ma riconosciuta come elemento strutturale del rapporto di lavoro e come bene giuridico da tutelare. In un settore caratterizzato da elevata intensità tecnologica e da forti esigenze di innovazione, il CCNL si conferma dunque come uno strumento fondamentale di governo del cambiamento, capace di coniugare competitività delle imprese, sviluppo delle competenze e tutela dei diritti delle lavoratrici e dei lavoratori.

## **7. ANALISI QUALITATIVA: LE INTERVISTA SEMI-STRUTTURATE**

Prima di iniziare la descrizione e l'analisi delle risposte fornite dalle figure *target* di questa ricerca, è necessario evidenziare che *queste ultime non verranno mai citate* nel dettaglio per i motivi che si vanno ora a dettagliare.

---

<sup>(34)</sup> Il rinnovamento di questo contratto inizia nel 2012.

Molte delle aziende che hanno accettato di partecipare al progetto C.L.I.A. si sono preoccupate della possibile diffusione *urbi et orbi* delle risposte, dei dati, delle informazioni in generale relativi alla vita aziendale nonché persino dei testi della contrattazione collettiva di II livello, nonostante questi ultimi fossero depositati nella stragrande maggioranza dei casi presso le banche dati sia del CNEL – in modo particolare, poiché è un deposito legale per diversi fini che qui non risulta utile esplicitare – sia dell’OCSEL, posseduta dalla CISL. Per evitare difficoltà derivanti da possibili violazioni della *privacy* o da presunti danni di immagine, si è, pertanto, accolta tale preoccupazione decidendo di *anonimizzare sostanzialmente tutte le informazioni ricevute, a parte quelle di natura pubblica* <sup>(35)</sup>. Le aziende e le persone coinvolte verranno, così, identificate con un numero e con degli acronimi: il numero identificherà l’azienda, gli acronimi – posti a fianco dei numeri – individueranno la figura *target*. Per fare un esempio, prendendo i nominativi degli autori di questo progetto, se l’azienda coinvolta è la “Urbisaglia S.p.A.” e l’intervistato è l’impiegato “Giovanni Guglielmo Crudeli, Responsabile della logistica”, allora quella impresa sarà individuata con il numero **1** e l’*impiegato* di quella *azienda* con la dicitura “**IIM**” (per maggiori specificazioni, si veda *infra*).

Soltanto i curatori della ricerca sapranno a quale azienda e/o persona sarà legato il numero e/o la lettera e *non diffonderanno ad alcuno la griglia che li potrebbe individuare*, nemmeno al Committente (Fai-Cisl nazionale) e/o al Finanziatore (EBS).

La suddetta numerazione inizierà dal numero **1** per finire con il numero **100** ma la scelta dei numeri all’interno di questo intervallo sarà casuale, priva di ordine (crescente o decrescente) rispetto all’elenco delle aziende nella **Tabella n. 4** che qui di seguito si riporta nuovamente, per semplicità di lettura.

---

<sup>(35)</sup> Come quei dati facilmente desumibili da una visura camerale. Ad esempio, il numero dei dipendenti.

|                                        |
|----------------------------------------|
| <b>Aia S.p.A.</b>                      |
| <b>Barilla G. e R. Fratelli S.p.A.</b> |
| <b>Caffo</b>                           |
| <b>Callipo</b>                         |
| <b>Davide Campari Milano N.V.</b>      |
| <b>Cargill S.r.l.</b>                  |
| <b>Coca-Cola Hbc Italia S.r.l.</b>     |
| <b>Colussi S.p.A.</b>                  |
| <b>Dr Schär S.p.A.</b>                 |
| <b>Eridania Italia S.p.A.</b>          |
| <b>Ferrarelle S.p.A.</b>               |
| <b>Ferrero S.p.A.</b>                  |
| <b>GAC Italia S.r.l.</b>               |
| <b>Biscotti P. Gentilini S.p.A.</b>    |
| <b>Gruppo Granarolo S.p.A.</b>         |
| <b>Gruppo Moretti (Cascine Italia)</b> |
| <b>Heineken Italia S.p.A.</b>          |
| <b>Iprona S.r.l.</b>                   |
| <b>Gruppo La Doria S.p.A.</b>          |
| <b>Librandi S.r.l.</b>                 |
| <b>Mangiatorella S.p.A.</b>            |
| <b>Filiera Madeo</b>                   |
| <b>Menz&amp;Gasser S.p.A.</b>          |
| <b>Nestlé-Sanpellegrino (Perugina)</b> |
| <b>Parmalat S.p.A.</b>                 |
| <b>Sabelli S.p.A.</b>                  |
| <b>San Benedetto S.p.A.</b>            |
| <b>Unichips Italia S.p.a.</b>          |
| <b>Vicenzi S.p.A. a socio unico</b>    |

*Tabella 8 - Aziende resesi disponibili alle interviste*

Le lettere saranno, invece, **HR**, **OP**, **IM**, **RSU**, le quali rispettivamente: lo *Human Resource Manager* (o il dipendente che possiede la delega per la materia delle Relazioni sindacali), l'Operaio con funzione di coordinamento, l'Impiegato con funzione di coordinamento, i/la/il RSU Fai-Cisl.

Le aziende e i dipendenti di queste ultime coinvolte nell'indagine verranno, infine, allo stesso modo citate anche quando verrà riportato – perché importante per la ricerca o perché rappresentativo di un elemento ricercato – esattamente un loro commento.

## **7.1 Confronti con le funzioni HR aziendali**

Seguendo, ove possibile, l'ordine delle domande poste agli intervistati – e visionabili in *Appendice* – in via generale i livelli e le qualifiche dettate dal CCNL sono tutte presenti nelle aziende coinvolte <sup>(36)</sup>. Il livello più basso, il VI <sup>(37)</sup>, è solitamente usato per inquadrare i neoassunti e/o i lavoratori in somministrazione <sup>(38)</sup>. In alcune aziende, si è scelto di inquadrare il personale da un certo livello in funzione della qualifica (es. impiegati) o della funzione (es. vendita) <sup>(39)</sup>.

Le qualifiche o le professionalità che non sono contenute nelle declaratorie del CCNL sono, invece, inserite o in quelle previste dal contratto nazionale <sup>(40)</sup> o nelle declaratorie previste dalla contrattazione di II livello <sup>(41)</sup>, persino anche di stabilimento – oltre il livello aziendale – <sup>(42)</sup>, grazie all'introduzione, in tal caso, di livelli inquadramentali intermedi <sup>(43)</sup>. Per una sola impresa, nell'ipotesi di incollocabilità del lavoratore nelle declaratorie previste dal I e II livello di negoziazione collettiva <sup>(44)</sup>, viene elargita una indennità di funzione <sup>(45)</sup> <sup>(46)</sup>.

In alcune aziende <sup>(47)</sup>, si è, inoltre, escluso il tema degli inquadramenti dalla contrattazione collettiva di II livello non azionando la delega prevista dall'art. 26 del CCNL Industria alimentare. In alcuni casi <sup>(48)</sup> <sup>(49)</sup>, si sono, tuttavia, adottati sistemi di classificazione ed inquadramento che pesano, attraverso indicatori oggettivi, la professionalità, le competenze – anche quelle *soft*, soprattutto per gli impiegati negli *Headquarter* – nonché la responsabilità in un'ottica retributiva. Accanto a questi sistemi, sono stati, inoltre, adottati dei sistemi di valutazione di *Talent management* che individuano i lavoratori più talentuosi per farli, poi, crescere professionalmente. Oppure, si è deciso in alcune imprese di effettuare dei passaggi da un livello ad un altro secondo tempistiche precise <sup>(50)</sup>.

L'acclarata vetustà dell'art. 26 del CCNL porta molte aziende che non possiedono una contrattazione integrativa aziendale <sup>(51)</sup> ad inserire *a forza* <sup>(52)</sup> tali figure professionali – soprattutto quelle che sono

---

<sup>(36)</sup> Il VI livello non è presente in 23.

<sup>(37)</sup> 37 denuncia la richiesta di alcune piccole e medie imprese di deroga al CCNL inserendo un VII livello.

<sup>(38)</sup> 12HR, 90HR, 6HR.

<sup>(39)</sup> 1HR, 16HR, 89HR.

<sup>(40)</sup> 55HR, 66HR, 23HR, 71RSU, 89HR, 76HR, 72HR, 100HR, 37HR, 63HR, 75HR, 21HR, 3HR, 75HR, 35HR, 89HR.

<sup>(41)</sup> 12HR, 16HR, 86HR.

<sup>(42)</sup> 12HR, 90HR, 11HR.

<sup>(43)</sup> 12HR, 90HR (ma per i soli operai degli stabilimenti).

<sup>(44)</sup> Poiché è presente la contrattazione di livello aziendale.

<sup>(45)</sup> 12HR.

<sup>(46)</sup> In 23 tale indennità è conferita all'operaio polivalente che, comunque, risulta inquadrato in un sistema di classificazione ed inquadramento derivante dalla contrattazione di II livello.

<sup>(47)</sup> 55HR, 1HR, 6HR, 22HR, 10HR, 4HR, 23HR, 71RSU, 89HR, 76HR, 100HR, 72HR, 63HR, 75HR, 21HR, 3HR.

<sup>(48)</sup> 71HR, 90HR, 1HR, 22HR, 12HR, 4HR. In 37 si sta introducendo un sistema basato sulle competenze attese del lavoratore.

<sup>(49)</sup> In 11 si sono adottati sia livelli intermedi attraverso la contrattazione di II sia tali sistemi.

<sup>(50)</sup> 4HR.

<sup>(51)</sup> Nonostante la delega azionata alcune imprese continuano ad avere difficoltà: 11 e 16.

<sup>(52)</sup> Alcune volte si riesce ad inquadrare i lavoratori per *analogia* tra declaratorie e ciò che effettivamente dovranno compiere (come in: 41, 52, 10, 89, 72, 100, 37, 63); in altre realtà produttive, non avviene allo stesso modo, causando numerosi problemi. Per esempio, In 16, si utilizza la c.d. "*Job description*" riconducendola alla declaratoria del CCNL;

apparso più recentemente nel mercato del lavoro – nel sistema inquadramentale nazionale, grazie alla genericità delle declaratorie, sebbene, in taluni casi, questo “*plus*” non sia pienamente sufficiente. In alcune interviste si è, invero, da un lato, palesata la necessità di declaratorie aggiornate <sup>(53)</sup> e, soprattutto, più minuziose rispetto a quelle vigenti <sup>(54)</sup>, soprattutto per gli operai inquadrati nei livelli più bassi <sup>(55)</sup>; dall’altro, declaratorie ancora più generiche <sup>(56)</sup>. Altre hanno adombrato l’idea che declaratorie così generali diventino terreno fertile per contenziosi individuali e/o vertenze sindacali. Andrebbero, inoltre, ben definiti i concetti di “autonomia”, “esperienza” e “professionalità”, possibilmente all’interno di un c.d. “glossario” così da evitare ogni possibile problematica inerente l’esatto inquadramento del personale <sup>(57)</sup>. Tale glossario, potrebbero essere, altresì, suddiviso per dimensione aziendale (numero di dipendenti) <sup>(58)</sup>. Diversamente, per alcune aziende <sup>(59)</sup>, andrebbero inserire all’interno delle declaratorie del CCNL concetti come “collaborazione”, “gerarchia” e “supervisione”.

Altre aziende vorrebbero che sia introdotto nel CCNL o la figura dell’operaio polivalente <sup>(60)</sup> – alcune di esse, per la verità, lo hanno già fatto <sup>(61)</sup> <sup>(62)</sup> – o persino di ruoli specifici <sup>(63)</sup>; altre <sup>(64)</sup>, invece, risultano più drastiche dichiarando che:

« [...] il sistema di classificazione e inquadramento non prevede la realtà. Sostanzialmente è tutto da rifare ipotizzando, per esempio, figure *mix* che siano operai ed impiegati della *supply chain* e della produzione». <sup>(65)</sup>

---

in altre aziende, come si vedrà a breve, si sono sviluppati particolari sistemi di valutazione creati internamente (90, 11, 4); altre imprese utilizzano società di consulenza esterna se il corretto inquadramento risulta notevolmente complesso (89 e 41); in 71, si inquadra in funzione delle mansioni, delle responsabilità e del coordinamento di altre persone.

<sup>(53)</sup> 1HR, 41HR, 22HR, 52HR, 4HR, 16HR, 89HR, 100HR, 37HR, 63HR, 11HR, 75HR.

<sup>(54)</sup> 41HR, 86HR, 72HR, 75HR, 11HR, 21HR.

<sup>(55)</sup> 72HR.

<sup>(56)</sup> 23HR, 100HR.

<sup>(57)</sup> 72HR.

<sup>(58)</sup> 72HR.

<sup>(59)</sup> 4HR.

<sup>(60)</sup> 23HR, 89HR.

<sup>(61)</sup> 100 non lo ha realizzato attraverso un accordo sindacale ma con una particolare gestione interna, ossia una lettera di assegnazione a cui corrisponde una specifica indennità.

<sup>(62)</sup> 3 lo ha realizzato attraverso un accordo aziendale.

<sup>(63)</sup> 75HR, 3HR.

<sup>(64)</sup> 22HR.

<sup>(65)</sup> 22HR.

Alla mancanza – voluta o meno <sup>(66)</sup>, oppure dettata dalla forza contrattuale posseduta dalla singola azienda nel mercato del lavoro <sup>(67)</sup> – della contrattazione di II livello <sup>(68)</sup>, molte aziende <sup>(69)</sup> suppliscono con il pagamento di c.d. “Superminimi” non assorbibili <sup>(70)</sup> o assorbibili <sup>(71)</sup>, sebbene soltanto in rari casi gli aumenti previsti dai vari rinnovi del CCNL siano stati assimilati da tale importo aggiuntivo sulla retribuzione <sup>(72)</sup> <sup>(73)</sup>. Il Superminimo è, inoltre, frequentemente utilizzato per attirare figure professionali ormai rare nel settore, come i c.d. “manutentori”. Ciò tuttavia sta provocando seri problemi alle aziende del comparto sia in termini di politiche retributive che di inquadramento <sup>(74)</sup>: i manutentori arrivano a percepire una retribuzione superiore rispetto persino ai diretti superiori gerarchici e, in taluni casi, sono destinatari di premi economici per obiettivi basati sugli schemi c.d. “MBO” <sup>(75)</sup>. Qui pesa ovviamente l’inefficienza del mercato del lavoro o, meglio, la generale carenza di queste figure.

Si è, tuttavia, notato che i problemi relativi al Superminimo afferenti alla figura del manutentore stiano straripando verso molte altre figure professionali e sempre a causa dell’assenza di livelli intermedi e/o dello schiacciamento verso l’alto degli inquadramenti negoziali <sup>(76)</sup>. Accade, così, che per certe figure ad elevata professionalità, anche il superminimo risulta quasi superfluo <sup>(77)</sup>. Ciò si lega alla presenza di un unico livello di Quadro professionale del quale si descriveranno a breve.

Sempre in termini di difficoltà ad inquadrare correttamente i singoli lavoratori attraverso l’art. 26 del CCNL, le più importanti criticità emerse durante le interviste sono diffuse ma non correlate sia alla dimensioni aziendale sia al territorio <sup>(78)</sup> dove si trovano stabilimenti e sedi centrali <sup>(79)</sup>. L’elemento che risulta, invece, collegato ma inversamente, è la presenza della contrattazione collettiva aziendale che aiuta, sostanzialmente nella totalità dei casi individuati a gestire il corretto inquadramento <sup>(80)</sup> –

---

<sup>(66)</sup> 63HR, 75HR.

<sup>(67)</sup> Come nei casi di 35 e 16.

<sup>(68)</sup> Per la verità, anche chi possiede una contrattazione di II livello utilizza comunque il Superminimo, come: 1, 11 e 21.

<sup>(69)</sup> 100, pur avendo vari accordi sindacali – ma non un contratto integrativo – e una contrattazione collettiva di sito produttivo risolve le difficoltà di inquadramento con l’istituto del Superminimo. Stessa soluzione viene adottata in Colussi che, per mezzo della contrattazione di II livello non attua la delega prevista dall’art. 26 del CCNL ma modula dei superminimi basandosi sulle mansioni di ogni lavoratori derivanti dal mansionario aziendale.

<sup>(70)</sup> 71HR.

<sup>(71)</sup> 55HR, 52HR, 89HR, 23HR, 72HR, 100HR, 37HR, 75HR, 11HR, 3HR, 21HR.

<sup>(72)</sup> 23HR.

<sup>(73)</sup> In 100 ad un certo livello di superminimo l’azienda decide di pagare le ore di straordinario in modo forfetario.

<sup>(74)</sup> 12HR, 52HR, 90HR, 6HR, 55HR, 41HR, 100HR, 11HR.

<sup>(75)</sup> 41HR.

<sup>(76)</sup> 12HR, 90HR, 6HR, 55HR, 41HR, 16HR, 100HR, 37HR.

<sup>(77)</sup> 1HR, 90HR.

<sup>(78)</sup> Non ci sono differenze tra Nord, Centro e Sud Italia.

<sup>(79)</sup> A parte gli *Headquarter* nella città e nell’*hinterland* di Milano dove lì, tuttavia, il problema risiede nell’eccessivo costo della vita.

<sup>(80)</sup> 12HR, 90HR, 16HR, 11HR.

a parte alcune figure professionali di recente genesi, come quelle appartenenti all'area dell'Information Technology <sup>(81)</sup> <sup>(82)</sup> –.

Come si è accennato in parte *supra*, altre aziende <sup>(83)</sup> non guardano, invece, al CCNL ma ai propri sistemi interni di classificazione e inquadramento non regolati dalla contrattazione di II livello.

A parte queste ultime aziende, la sostanziale totalità delle aziende – ma non tutte <sup>(84)</sup> – che possiedono la contrattazione di II livello <sup>(85)</sup> ammettono l'utilità della delega prevista dall'art. 26 per la contrattazione di II livello anche perché:

« [...] riesce ad intercettare le necessità dei diversi comparti che compongono il settore dell'Industria alimentare [...] » <sup>(86)</sup>.

Un secondo elemento di criticità, non diffuso in tutte le aziende coinvolte nel progetto, è la difficoltà di inquadramento dei Quadri professionali <sup>(87)</sup>: come già accennato, la disciplina *ex art.* 26 del CCNL Industria alimentare schiaccia troppo verso l'alto i livelli inquadramentali – e l'art. 23 riguardante i Quadri non aiuta in tal senso – portando, in tal modo, ad avere un solo livello per i Quadri (“Primo livello super quadri”) e a sfruttare sia il “Primo livello super non quadri” sia I livello impiegatizio come se fossero altri due livelli – ma inferiori – destinate a tali figure <sup>(88)</sup>. Al contrario, alcune aziende <sup>(89)</sup> asseriscono invece che sarebbe più semplice inquadrare i Quadri se ci fosse *esclusivamente* il livello “Primo livello super quadri”.

Per il medesimo motivo, in alcune imprese <sup>(90)</sup> avviene che il Quadro professionale abbia una responsabilità da Dirigente ma non è inquadrato come tale. Con il tempo, i sistemi di pesatura *supra* accennati stanno risolvendo tale problematica ma la situazione è ancora complessa. Taluni intervistati asseriscono, persino, che:

«[...] i Quadri non sembrano essere rappresentati nel nostro contratto collettivo nazionale». <sup>(91)</sup>

---

<sup>(81)</sup> Ma anche il *Sustainability manager*, *Inclusion manager*, *Automation manager*, etc.

<sup>(82)</sup> 100HR, 37HR.

<sup>(83)</sup> 90, 1, 22, 4, 63, 11.

<sup>(84)</sup> 4HR.

<sup>(85)</sup> 12HR, 90HR, 1HR, 41HR, 35HR, 16HR, 37HR, 11HR.

<sup>(86)</sup> 1HR.

<sup>(87)</sup> 90HR, 1HR, 41HR, 89HR, 100HR, 63HR., 75HR.

<sup>(88)</sup> Per dettagli, si rinvia al §§ 7.3.

<sup>(89)</sup> 41HR.

<sup>(90)</sup> 90HR.

<sup>(91)</sup> 12HR.

Solo due aziende <sup>(92)</sup> hanno le medesime difficoltà per quanto riguarda i c.d. “Dirigenti d’azienda”. Sebbene a tali figure viene applicato il CCNL Dirigenti industria, 13 novembre 2024 (stipulato tra Confindustria e Federmanager) dove Fai-Cisl non è firmataria, si ritiene comunque utile citare tale problematica al fine di dimostrare che anche figure così apicali, all’interno di aziende con diffusione globale, hanno le medesime problematiche delle imprese che non hanno la stessa diffusione e dimensione. In quel contesto industriale, l’azienda avrebbe, invero, bisogno di livelli intermedi anche tra Dirigenti ma il CCNL di riferimento non li contempla: è regolato soltanto un minimo retributivo uguale per tutti e per tutto ciò che è inerente ai *benefit* – ulteriori rispetto alla retribuzione, anch’essa solitamente pattuita e di livello maggiore rispetto al minimo tabellare appena accennato – viene contrattato *one-to-one*, a causa della figura apicale che il Dirigente d’azienda rappresenta.

Soltanto due aziende <sup>(93)</sup> applicano ai Dirigenti un inquadramento basato su fasce ognuna delle quali possiede, a sua volta, diversi livelli.

A parte tutta queste criticità, attraverso le interviste si è riuscito a far emergere anche delle possibili loro soluzioni. La stragrande maggioranza degli *Human Resource Manager* intervistati hanno individuato nell’integrazione di livelli intermedi tra *tutti* quelli già presenti nell’art. 26 del CCNL Industria alimentare e, pertanto, per gli operai, per gli impiegati e per i quadri <sup>(94)</sup> <sup>(95)</sup>. Alcuni intervistati <sup>(96)</sup> <sup>(97)</sup> hanno persino ipotizzato di mutuare i livelli intermedi previsti nelle discipline delle classificazioni ed inquadramenti dei CCNL Metalmeccanico e Chimico-Farmaceutico, recentemente innovati – per i quali si rinvia al § 6 –.

Altre imprese hanno proposto di:

« [...] non prevedere più un minimo tabellare per ogni livello ma una fascia retributiva per ogni livello di inquadramento, nel quale poter calibrare meglio la mansione del lavoratore e, dunque, anche la sua retribuzione [...] » <sup>(98)</sup>.

---

<sup>(92)</sup> 1 e 11.

<sup>(93)</sup> 22 e 71.

<sup>(94)</sup> 90HR, 55H, 1HR, 6HR, 71HR, 41HR, 35HR, 4HR, 23HR, 86HR, 89HR, 72HR, 37HR. Esclude l’inserimento di livello intermedi la società 75.

<sup>(95)</sup> 37HR auspicerebbe livelli intermedi basati sulla competenze sebbene pone dei seri dubbi sulla possibile efficienza di un tale sistema inquadramentale a causa della eccessiva specificità che avrebbero le declaratorie.

<sup>(96)</sup> 12HR.

<sup>(97)</sup> Secondo 12HR, tale ipotesi sarebbe possibile esclusivamente se non ci fosse la delega prevista dall’art. 26 del CCNL Industria alimentare.

<sup>(98)</sup> 63HR.

Si è anche ipotizzata la definizione di inquadramenti intermedi dedicate a figure particolari, come i citati manutentori, l'addetto alla manutenzione delle acque nonché quei lavoratori che si occupano di ambiente e sicurezza sul lavoro <sup>(99)</sup>.

Si vuole, inoltre, evidenziare che, nonostante le difficoltà dichiarate da tutte le aziende intervistate, non risultano così diffusi contenziosi in merito agli inquadramenti. In alcuni casi <sup>(100)</sup>, è proprio grazie alla contrattazione collettiva a livello di stabilimento che si riesce a stemperare tale problematica <sup>(101)</sup>. Un discorso completamente diverso va realizzato per i c.d. "Venditori o piazzisti" del settore: particolari figure professionali tutelate e regolate sia dall'art. 24 del CCNL dell'Industria alimentare che dall'allegato "Protocollo aggiuntivo per i viaggiatori e piazzisti dipendenti dalle aziende industriali alimentari".

Grazie al progetto C.L.I.A. si è constatato che tali lavoratori risultano poco diffusi nel settore e concentrati su pochissime aziende tra quelle incluse nel progetto <sup>(102)</sup>. Non si hanno, dunque, particolari problematiche riguardo l'inquadramento e classificazione di queste particolari figure: dalle risposte ottenute dalle imprese o sono agenti plurimandatari <sup>(103)</sup> e, pertanto, non sono lavoratori subordinati soggetti all'art. 24 del CCNL e al citato Protocollo, o sono dipendenti a tutti gli effetti <sup>(104)</sup>. In questo ultimo caso sono inquadrati sia come normali dipendenti <sup>(105)</sup> sia anche come Quadri (Primo livello super quadri) <sup>(106)</sup> o come Dirigenti <sup>(107)</sup>, ai quali si applica il citato CCNL Dirigenti industria. Sia a Quadri sia ai Dirigenti, oltre la normale retribuzione prevista dal rispettivo contratto nazionale, vengono elargiti degli incentivi economici per obiettivi di vendita. Ovviamente, tali elevati inquadramenti, non previsti dall'art. 25 del CCNL e dall'allegato "Protocollo aggiuntivo per i viaggiatori e piazzisti dipendenti dalle aziende industriali alimentari", comportano che tali figure siano escluse dalle tutele della normativa pattizia.

Un altro discorso – per la verità soltanto in minima parte <sup>(108)</sup> – difforme, andrebbe, invece, fatto per le imprese olearie e margarinieri, dal momento che si applica un regolamento pattizio dedicato. Questo ultimo, rubricato "Disposizioni specifiche per gli addetti all'Industria olearia e margariniera del CCNL dell'Industria alimentare" sostituisce alcuni articoli del CCNL Industria alimentare e, per quel che interessa questa indagine, l'art. 26 del CCNL. Nonostante, infatti, la diversità di

---

<sup>(99)</sup> 35HR.

<sup>(100)</sup> 90HR.

<sup>(101)</sup> Probabilmente con una rimodulazione di livelli intermedi e/o indennità. Non si può essere più precisi poiché pochissime aziende hanno fornito agli autori di questa indagine e *Report* di ricerca i propri accordi di sito produttivo.

<sup>(102)</sup> 90HR, 6HR, 41HR, 4HR, 86HR, 37HR, 75HR.

<sup>(103)</sup> 6HR.

<sup>(104)</sup> 90HR, 41HR, 35HR, 75HR.

<sup>(105)</sup> 35HR, 4HR.

<sup>(106)</sup> 90HR.

<sup>(107)</sup> 90HR.

<sup>(108)</sup> Gli elementi in comune con le altre industrie alimentari sono stati inseriti nella parte di testo precedente.

inquadramento, queste aziende possiedono i medesimi problemi delle altre industrie alimentari – che producono carni, bevande, zucchero, dolci, uova, prodotti in scatola, alcolici, *etc.* – . Le industrie del settore oleario e margariniero lamentano, comunque, problemi di inquadramento soprattutto per l'eccessivo numero di livelli (10), oramai anche obsoleti, e minimi differenze retributive tra questi ultimi tale che il Superminimo diventa d'obbligo in molte fasi del rapporto di lavoro, per giunta anche *ab origine*: dall'assunzione, alla crescita professionale nonché, persino, come adeguamento al costo della vita <sup>(109)</sup>. Sui 10 livelli di inquadramento le imprese riescono, sostanzialmente, ad utilizzare al massimo i primi 5 e hanno grandi difficoltà ad inquadrare le figure di impiegato e operaio, differenziandole.

Al contrario di quello che viene nel restante settore dell'Industria alimentare, il problema di inquadramento per i Quadri professionali non esiste: sono presenti 3 livelli che sono più che sufficienti <sup>(110)</sup>.

Secondo le imprese dell'oleario e del margariniero, la distinzione che c'è tra inquadramenti dell'Industria alimentare e il loro specifico comparto risulta ormai *ab origine* vetusta. Andrebbero, infatti, sia unificati gli inquadramenti, uniformando agroindustria e oleario-margariniero, sia aggiornate le declaratorie ed espunti molti livelli (almeno 5 su 10) <sup>(111)</sup>.

Nonostante tutte queste problematiche, anche rilevanti, le imprese riescono comunque ad inquadrare il proprio personale. Al fine di effettuare un corretto inquadramento tali aziende guardano numerosi e diversi aspetti: l'esperienza pregressa <sup>(112)</sup>, le competenze <sup>(113)</sup> il coordinamento di persone <sup>(114)</sup> e la polivalenza <sup>(115)</sup>.

Nel caso, poi, avvenissero cambi organizzativi dovuti a mutamenti di prodotto oppure ad evoluzioni tecnologiche e, quindi anche di processo, alcune aziende <sup>(116)</sup> hanno dichiarato che tali trasformazioni condizionano gli inquadramenti degli addetti su diversi aspetti <sup>(117)</sup> <sup>(118)</sup> <sup>(119)</sup> ma, allo stesso tempo, altre imprese hanno, *a contrario*, dichiarato l'opposto <sup>(120)</sup>.

Riguardo, infine, il tema della “formazione”, l'acquisizione di nuove competenze viene realizzato in diverso modo: internamente, esternamente o con un *mix* delle due tipologie di erogazione. Alcune

---

<sup>(109)</sup> 10HR. L'intervistato parlava di vero e proprio «stimolo» per lavorare meglio.

<sup>(110)</sup> 10HR.

<sup>(111)</sup> 10HR

<sup>(112)</sup> 1HR, 6HR, 75HR.

<sup>(113)</sup> 16HR, 21HR, 3HR.

<sup>(114)</sup> 12HR.

<sup>(115)</sup> 12HR.

<sup>(116)</sup> 71HR ha dichiarato che non sempre è così.

<sup>(117)</sup> Secondo 1HR, tali trasformazioni condizionano in generale gli inquadramenti.

<sup>(118)</sup> Secondo 63HR, tali cambiamenti condizionano solo il processo di assunzione di professionalità elevate.

<sup>(119)</sup> Secondo 41HR e 35HR, tali evoluzioni condizionano la crescita professionale.

<sup>(120)</sup> 90HR, 22HR, 4HR, 10HR, 76HR, 16HR, 11HR, 21HR.

aziende hanno indicato una maggior efficienza della formazione se realizzata internamente <sup>(121)</sup> e, in modo particolare, *on the job* <sup>(122)</sup>; altre, all'opposto, solamente all'esterno <sup>(123)</sup> o nell'insieme delle due <sup>(124)</sup>. In particolare, la formazione interna è dedicata soprattutto agli operai <sup>(125)</sup> – per alcune aziende si realizza per tutte le risorse umane assunte <sup>(126)</sup> –, quella esterna invece diretto solamente ai *manager* <sup>(127)</sup> o per elevate specializzazioni <sup>(128)</sup>.

La formazione, in qualsiasi modalità sia erogata, risulta spesso <sup>(129)</sup> funzionale alla crescita professionale <sup>(130)</sup> e, pertanto, inserita in quei sistemi di inquadramento e classificazione nascenti dalla contrattazione di II livello <sup>(131)</sup> *supra* richiamati. Risulta fondamentale in questo senso anche la presenza di mansionari sempre aggiornati al fine di verificare – da parte aziendale, sindacale nonché del singolo lavoratore – che la formazione porti ad un miglioramento effettivo della professionalità e non sia fine a stessa <sup>(132)</sup>. Non sempre, tuttavia, tali mansionari risultano in linea con l'avanzamento tecnologico <sup>(133)</sup> o, peggio, risultano persino assenti in alcune realtà aziendali <sup>(134)</sup>.

Le interviste hanno, altresì, indagato se tutte questa criticità e le relative istanze di cambiamento delle imprese giungessero alle associazioni datoriali firmatarie del CCNL in analisi. Le risposte sono state per lo più negative <sup>(135)</sup>: le aziende risultano poco coinvolte nel processo di definizione di eventuali controproposte datoriali in fase di negoziazione del rinnovo del contratto nazionale. Sono, comunque, da menzionare alcune risposte affermative e argomentate <sup>(136)</sup> con le quali le aziende risultano coinvolte sia dalle strutture nazionali sia da quelle territoriali appartenenti alle organizzazioni di rappresentanza padronale.

Molte aziende <sup>(137)</sup> – ma non tutte <sup>(138)</sup> – conoscono la “Commissione Paritetica Tecnica” prevista dal c. 10, dell'art. 26 del CCNL oggetto di indagine, ma molti degli intervistati non ne conosce i tempi

---

<sup>(121)</sup> 12HR, 90HR, 55HR, 1HR, 35HR, 22HR, 23HR, 86HR, 16HR, 72HR, 3HR.

<sup>(122)</sup> 6HR, 52HR, 10HR, 100HR, 89HR, 37HR, 63HR, 11HR, 3HR.

<sup>(123)</sup> 52HR, 89HR, 76HR, 37HR.

<sup>(124)</sup> 71HR, 6HR, 41HR, 4HR, 100HR, 37HR, 75HR, 21HR.

<sup>(125)</sup> 90HR.

<sup>(126)</sup> 22HR, 100HR.

<sup>(127)</sup> 90HR.

<sup>(128)</sup> 1HR, 6HR, 37HR.

<sup>(129)</sup> 90HR, 1HR, 35HR, 41HR, 22HR, 4HR, 23HR, 72HR, 100HR, 37HR, 75HR, 11HR, 21HR.

<sup>(130)</sup> Nell'azienda 12 si sta sviluppando un sistema simile. In 90, 1, 35 e 22 è, invece, già presente da tempo.

<sup>(131)</sup> Esistono, tuttavia, casi come le aziende 23 e 100 dove si crescerebbe professionalmente senza alcun sistema dettato dalla contrattazione di II livello.

<sup>(132)</sup> In 41, viene elargito una specie di Superminimo in funzione delle mansioni previste dal mansionario. In 71 la formazione fa crescere sempre gli operai polifunzionali.

<sup>(133)</sup> 41HR.

<sup>(134)</sup> 1HR, 63HR.

<sup>(135)</sup> 12HR, 71HR, 6HR, 22HR, 4HR, 10HR, 89HR, 76HR, 72HR, 63HR, 75HR.

<sup>(136)</sup> 90HR, 41HR, 35HR, 23HR, 37HR, 11HR, 21HR.

<sup>(137)</sup> 90HR, 1HR, 71HR, 6HR, 41HR, 35HR, 23HR, 10HR, 89HR, 72HR, 75HR, 11HR.

<sup>(138)</sup> 37HR.

di avvio <sup>(139)</sup> o se sia stata mai avviata <sup>(140)</sup>. Qualche intervistato <sup>(141)</sup> ha notato la lentezza nell'avvio dei lavori imputandola al periodo della pandemia da Covid-19 (è, infatti, stata istituita con il rinnovo del 2019).

Sempre riguardo questi ultimi due punti, si vuole riportare un frammento di un'intervista di un rappresentante aziendale per il cui commento si rinvia al § *Conclusioni e proposte*:

« [...] la volontà di modificare l'art. 26 del CCNL è sempre stato oggetto di trattativa ma non si è mai concretizzato nulla poiché ha inciso il peso dimensionale delle aziende. Tuttavia, contrariamente a quanto si potrebbe pensare, le piccole e medie imprese del settore – e non le grandi – hanno assunto, nel corso degli anni, un peso maggiore e maggiormente ostruzionistico. Per anni, invece, sono state le imprese di grandi dimensioni ad avere un forte impulso e trascinamento, grazie al recepimento a livello nazionale dei contratti integrativi. Durante i tavoli negoziali, negli anni, la rilevanza delle grandi aziende è, invece, sfumata. Ciò è accaduto sia perché con il contratto integrativo si è riusciti a sopperire alle difficoltà di inquadramento sia perché ci sono distanze e disgregazione sui tavoli nazionali. A ciò si aggiunge la mole di questioni che giungono in sede di negoziazione nazionale, creando ancora più complessità» <sup>(142)</sup>.

Legato a questa affermazione risulta interessante evidenziare, infine, che grazie ad una delle interviste realizzate <sup>(143)</sup>, si è venuti a conoscenza di una divergenza di opinioni in seno alle Associazioni datoriali, alcune delle quali possibiliste sul rinnovamento dell'art. 26 del CCNL, altre fortemente contrarie <sup>(144)</sup>.

Riguardo, invece, l'attenzione delle organizzazioni sindacali nei confronti del tema oggetto di indagine, per alcune aziende <sup>(145)</sup> la richiesta sindacale di rinnovamento dell'art. 26 del CCNL è

---

<sup>(139)</sup> 90HR, 6HR, 41HR, 35HR, 23HR, 86HR.

<sup>(140)</sup> 63HR, 86HR.

<sup>(141)</sup> 1HR, 52HR.

<sup>(142)</sup> 4HR.

<sup>(143)</sup> 1HR.

<sup>(144)</sup> Si è deciso di non citare i nominativi di tali associazioni di rappresentanza padronali per motivi sia di *privacy* sia di tutela per la stessa fonte di tale informazione e per i curatori di questa ricerca.

<sup>(145)</sup> 12HR, 1HR, 90HR.

presente ad ogni rinnovo; per altre, invece, non è mai avvenuta <sup>(146)</sup>; altre ancora dichiarano l'assenza di una posizione comune – delle tre Federazioni Fai-Cisl, Flai-Cgil e Uila-UIL – sul tema <sup>(147)</sup>. Probabilmente il nodo risiede in molteplici fattori:

- non tutte le aziende non vengono coinvolte anticipatamente – o, peggio, non coinvolte per nulla se non al termine – rispetto all'avvio del tavolo negoziale del rinnovo del contratto nazionale o non lo hanno dichiarato espressamente per ragioni che si possono intuire;
- c'è scarsa comunicazione da parte delle associazioni datoriali nei confronti delle proprie aziende associate;
- esistono frizioni con le RSU elette internamente alle singole imprese;
- non sempre le organizzazioni sindacali nazionali hanno tentato di rinnovare l'art. 26, sia per motivi di strategia negoziale sia perché è un tema che potrebbe incidere sul costo del personale.

## **7.2 Confronti con i lavoratori**

I lavoratori intervistati per il progetto C.L.I.A. sono stati 40, tra operai ed impiegati entrambi con funzione di coordinamento (ossia coordinavano altri colleghi). A causa di una scarsa partecipazione – non imputabile ai dipendenti – alle interviste dedicata a tali figure *target*, si è deciso anche di intervistare alcuni RSU, in relazione alla propria qualifica (operaio e impiegato). In questo §§, tali dirigenti sindacali verranno, pertanto, individuati in nota non come RSU dell'azienda, per esempio, n. 1 – e, dunque, **1RSU** – ma **1IM** o **1OP**, rispettivamente impiegato dell'azienda n. 1 e operaio della medesima.

In generale, tutte le figure *target* si sono rilevati molto disponibili e interessati alla ricerca. La maggioranza di loro si sentivano perfettamente inquadrati e remunerati per quel che operavano in azienda <sup>(148)</sup>, a parte alcune rare particolari figure che avrebbero dovuto persino essere inquadrati come Dirigenti <sup>(149)</sup> o, al contrario, di un livello inquadramentale inferiore <sup>(150)</sup>. Riguardo tali particolari casi, riflettevano, rispettivamente, la scelta aziendale di non avere Dirigenti in organico – a parte alcune figure apicali coincidenti con la proprietà dell'azienda – e le logiche remunerative del passato che forse hanno premiato più l'anzianità che la professionalità.

---

<sup>(146)</sup> 35HR, 89HR, 21HR.

<sup>(147)</sup> 37HR.

<sup>(148)</sup> 55IM, 71IM, 71OP, 22OP, 63IM, 76IM, 23OP, 100IM, 21OP, 90IM, 35OP, 11IM.

<sup>(149)</sup> 6IM, 22OPERAIO, 22IM.

<sup>(150)</sup> 72OP.

Alcuni dei lavoratori intervistati <sup>(151)</sup> non erano consci del loro errato inquadramento: soltanto alla lettura delle declaratorie – la propria, di un livello superiore e, infine, di un livello inferiore – previste dall’art. 26 del CCNL in analisi, comprendevano l’errata attribuzione dell’inquadramento. Altri ancora <sup>(152)</sup>, erano consci del disallineamento inquadramentale ma le logiche aziendali erano tali da non poter chiedere un miglioramento della posizione.

È, altresì, da evidenziare la sensibilità di alcuni lavoratori alla lettura della disciplina negoziale della quale sia accennava *supra*: questi ultimi <sup>(153)</sup> ritenevano che il proprio reale inquadramento fosse intermedio, tra quello posseduto e l’immediatamente superiore, soprattutto per la responsabilità legata al ruolo.

### **7.3 Confronti con le RSU Fai-Cisl**

Oltre all’esigenza citata nel §§ precedente – *rectius* scarsa partecipazione – si è, in ultimo, deciso di intervistare anche le RSU sia elette sia dimissionarie <sup>(154)</sup>, al fine di avere la disponibilità di un *contraltare* rispetto alle dichiarazioni espresse dai rappresentati aziendali (gli *Human Resource Manager*). Del resto, questa ricerca è stata voluta e pensata come prettamente scientifica quindi avulsa da dinamiche e logiche sia sindacali sia datoriali. In fase di riflessioni conclusive e proposte di rinnovamento dell’art. 26 del CCNL Industria alimentare, verranno, pertanto, in ugual modo pesate tutte le interviste realizzate, edulcorandole eventualmente sia da visibili frizioni nelle relazioni industriali a livello aziendale sia da fondamentalismi: il migliore dei mondi possibili *VERSUS* il peggiore dei mondi possibili. In questa pesatura, saranno, altresì, di aiuto i testi negoziali in nostro possesso poiché direttamente o indirettamente ci forniranno la realtà negoziale di ogni singola impresa.

Infine, in questa ricerca, si parlerà sempre di RSU sia nel caso in cui l’intervista è estata effettuata ad un singolo rappresentante sia ad una pluralità di dirigenti sindacali, nel caso di più delegati Fai-Cisl eletti in diversi stabilimenti e/o distintamente negli *Headquarter*.

#### **7.3.1 Le risultanze delle interviste**

In generale, le RSU Fai-Cisl delle aziende coinvolte nell’indagine sono state disponibili alle interviste e sono risultate profonde conoscitrici del sistema di classificazione ed inquadramento del personale presente nelle rispettive imprese. In tal senso, non c’è stata alcuna differenza tra RSU istituite presso

---

<sup>(151)</sup> 22OP.

<sup>(152)</sup> 90IM, 52IM, 90OP, 35IM, 35OP, 63OP, 6OP, 72IM, 71OP, 63OP, 23IM, 41OP, 41IM, 1IM, 75OP, 11IM, 89OP.

<sup>(153)</sup> 72OP, 55OP, 35IM, 71IM.

<sup>(154)</sup> E, in tal caso, solo se queste ultime avessero avuto una consistente e duratura esperienza da rappresentante sindacale in quella particolare azienda scelta per l’indagine.

grandi e medie aziende ma anche in relazione ai territori, ossia tra regioni del Nord, Centro e Sud Italia, nonché rispetto alle sedi (stabilimento/i e *Headquarter*).

Entrando nel particolare, alcune RSU hanno descritto la loro realtà aziendale come priva di difetti ma la loro posizione organizzativa <sup>(155)</sup> <sup>(156)</sup>, il territorio e la società in cui lavorano e vivono <sup>(157)</sup> <sup>(158)</sup> hanno, ovviamente, inciso sul loro giudizio.

A parte tali episodi, le altre RSU hanno descritto anche i presunti migliori <sup>(159)</sup> sistemi aziendali di classificazione ed inquadramento – basati su sistemi di pesatura del ruolo, attraverso indicatori oggettivi, utili a misurare la professionalità, le competenze *etc.* – con *difetti* <sup>(160)</sup>, anche importanti: il primo di questi *vulnus* è la “*parzialità*” e il secondo risulta la “*scarsa oggettività*” di tali sistemi <sup>(161)</sup>. Questi ultimi, sebbene risultassero tra i migliori – grazie sia ad una valutazione scientifica degli accordi di II livello sia alle risultanze delle interviste effettuate agli *Human Resource Manager* – risultavano, invero, *parziali* perché alcuni di essi escludevano tutta la popolazione operaia o non aumentavano i livelli retributivi perché già troppo elevati, secondo le imprese <sup>(162)</sup>. Risultavano, inoltre, *poco oggettivi* poiché soltanto alcune determinate persone e/o figure professionali venivano inserite in percorsi di crescita professionale senza, pertanto, la presenza di un criterio oggettivo e valido per tutti, creato e validato a monte dalla contrattazione di II livello. Tali sistemi, accanto ad una diversa disciplina della classificazione ed inquadramento rispetto al CCNL, prevedevano, invero, solo sulla carta percorsi di crescita – anche basati sulla formazione – che riuscivano, nel tempo, ad incrementare il livello inquadramentale di tutte le figure professionali, anche di vari livelli.

Alcuni sistemi di inquadramento risultavano, altresì, parziali per l’assenza <sup>(163)</sup> o vetustà <sup>(164)</sup> dei c.d. “mansionari” che inficiavano una corretta valutazione dell’inquadramento, soprattutto con l’evoluzione tecnologica in atto da sempre nel comparto, a maggior ragione in questi ultimi anni.

Alcune aziende, inoltre, “peccano” di quella parzialità soprattutto nei confronti della propria popolazione operaia. Ciò a causa di passate politiche remunerative sbagliate che, però, ancora oggi impongono ad alcune imprese, di non poter realizzare un’effettiva crescita professionale ai propri dipendenti, in misura maggiore per gli operai: gli elevati livelli di Superminimo elargiti durante questi ultimi 20 anni hanno sostanzialmente bloccato il passaggio a livelli inquadramentali superiori. A tale problematica si deve aggiungere l’assenza di maggiori scaglioni intermedi tra livelli di inquadramento

---

<sup>(155)</sup> 6RSU.

<sup>(156)</sup> 23RSU.

<sup>(157)</sup> 72RSUa.

<sup>(158)</sup> 23RSU.

<sup>(159)</sup> Perché apparivano in tal modo dopo la rispettiva descrizione da parte degli *HR Manager* intervistati.

<sup>(160)</sup> 37RSU.

<sup>(161)</sup> 90RSU, 1RSU, 35RSU, 4RSU, 11RSU.

<sup>(162)</sup> 1RSU.

<sup>(163)</sup> 1RSU.

<sup>(164)</sup> 63RSU, 41RSU.

– nonostante la piena attuazione della delega *ex art 26* del CCNL Industria alimentare – che riuscirebbero a creare le condizioni per una crescita professionale effettiva <sup>(165)</sup>.

*A contrario*, in un caso specifico, sono stati gli stessi lavoratori che – durante l’Assemblea sindacale organizzata per l’approvazione dell’accordo sindacale che introduceva i livelli intermedi – hanno rifiutato di approvare l’accordo, per timore che il loro avanzamento di carriera fosse ancora più rallentato <sup>(166)</sup>. In tale azienda, si è, poi, introdotta una particolare regolamentazione, portando a velocizzare i passaggi tra un infra-livello e il successivo.

Il medesimo timore si sta, altresì, diffondendo in altre due grandi realtà <sup>(167)</sup>.

In altri casi <sup>(168)</sup>, i rappresentanti sindacali hanno chiesto l’introduzione dei c.d. “*Job Title*” per evitare che, a causa di declaratorie del CCNL troppo generiche, l’azienda chiedesse ai propri lavoratori di eseguire mansioni che esulavano dal consueto, privandoli, altresì, anche di un minimo riconoscimento economico.

Altri RSU <sup>(169)</sup> hanno smentito completamente le dichiarazioni della *Human Resource Manager*. Da un lato, il sistema inquadramentale nascente dalla contrattazione di secondo livello era presente solo sulla carta – *rectius* sul contratto integrativo di II livello – e non nella realtà: in alcune aziende era presente ma sospeso da una quindicina di anni <sup>(170)</sup>. Dall’altro, la delega alla contrattazione collettiva di II livello prevista dal CCNL *ex art. 26*, è stata attivata non per migliorare le problematiche relative all’inquadramento ma, su richiesta sindacale, per ovviare ad una annosa problematica presente in molti stabilimenti dell’azienda coinvolta <sup>(171)</sup>.

In altri casi, le RSU hanno svelato la volontà aziendale di derogare al CCNL, ipotizzando la creazione di un VII livello inquadramentale, per mezzo di accordi di II livello. Almeno per il momento, le medesime RSU hanno bloccato tale iniziativa in violazione del CCNL e del principio del *ne ibis in idem*.

Non tutte le imprese coinvolte nell’indagine possiedono sistemi di inquadramento nascenti da accordi di II livello: per la verità, è più diffusa l’assenza che la presenza di tali sistemi. Si evince, tuttavia, anche dalle interviste delle RSU, che tale mancanza infici ancora di più la crescita professionale dei lavoratori del settore. L’evidente vetustà dell’art. 26 del CCNL, come già accennato, si rileva in tutta la sua parziale inadeguatezza nel momento in cui per far crescere i propri dipendenti le aziende utilizzano i superminimi, solo in apparenza la panacea di ogni problema di inquadramento ma che,

---

<sup>(165)</sup> 1RSU, 55RSU.

<sup>(166)</sup> 63RSU.

<sup>(167)</sup> 16RSU, 11IM.

<sup>(168)</sup> 35RSU.

<sup>(169)</sup> 41RSU.

<sup>(170)</sup> 41RSU.

<sup>(171)</sup> 12RSU.

invece, si rileva un'arma a doppio taglio. Confermando, in alcuni casi, le dichiarazioni degli *Human Resource Manager*, le RSU <sup>(172)</sup> denunciano l'eccesso dell'uso di tali superminimi, soprattutto riassorbibili, che, ad ogni rinnovo del CCNL, riducono la loro portata economica riassorbendo quel *plus* di retribuzione aggiuntiva legata all'inquadramento che questi premiavano. D'altronde, l'obsolescenza dell'art. 26 del CCNL è talmente palese che, ad analizzare bene tutti gli inquadramenti presenti in qualche realtà, i lavoratori sembrerebbero:

«tutti sotto-inquadrati poiché le competenze necessarie per svolgere le prestazioni per cui sono stati assunti sono superiori a quelle previste di base per le mansioni indicate nel CCNL. [...] Per fare un esempio più di dettaglio, oramai il lavoratore che possiede il V livello di inquadramento ha delle conoscenze molto superiori rispetto a quelle che si chiedevano in passato e presenti nelle declaratorie del contratto nazionale» <sup>(173)</sup>.

Lo stesso intervistato propone anche delle soluzioni oltre a sottolineare alcune difficoltà più urgenti:

«[...] In un ottica di aggiornamento dell'art. 26 del nostro CCNL, sarebbe, infine, utile, ampliare le competenze inserite nei livelli (*n.d.r.*, ossi nella declaratoria di ogni livello) e dettagliare “fasce” retributive per ogni competenza e mansioni aggiuntive che il lavoratore possiede» <sup>(174)</sup>.

Un altro RSU intervistato, guardando alla sua realtà aziendale, ammette che:

« [...] l'operaio e l'impiegato inquadrati, il primo nel livello 3A e il secondo nel livello II, risultano oramai rispettivamente sovra classificato e sotto inquadrato rispetto alle mansioni che svolgono» <sup>(175)</sup>

---

<sup>(172)</sup> 55RSU, 52RSU.

<sup>(173)</sup> 16RSU.

<sup>(174)</sup> 16RSU.

<sup>(175)</sup> 63RSU.

L'assenza di quei sistemi inquadramentali, in specifiche realtà, porta comunque ad un appiattimento degli inquadramenti e ad una crescita professionale basata su scelte non oggettive <sup>(176)</sup>, anche in aziende di grandi dimensioni <sup>(177)</sup>. In tali casi, pesa, altresì, la lontananza fisica della singola impresa dalla rispettiva casa madre e/o dalla proprietà che comporta il rilascio di una completa delega lasciata da queste ultime alle Direzioni *HR* italiane sui temi della retribuzione e dell'inquadramento <sup>(178)</sup>. Tale distanza non pienamente supervisionata inficia notevolmente le funzioni regolative, di controllo e di omogeneizzazione normativa di alcuni Gruppi di imprese.

---

<sup>(176)</sup> 52RSU, 89RSU, 71RSU, 100RSU.

<sup>(177)</sup> 100RSU.

<sup>(178)</sup> 71RSU, 52RSU, 71RSU.

## **8. Conclusioni e proposte**

Le aziende del settore dell'industria alimentare coinvolte nel progetto sono state **39** nonostante il bacino di imprese considerate in fase di progettazione fosse di **20**: 10 grandi aziende e 10 medie imprese, scelte senza specifici criteri al di fuori della presenza di Coordinamenti sindacali e/o di RSU Fai-Cisl.

Come si accennava *supra*, i ritardi e, persino, le mancate risposte di alcune aziende hanno incrementato sia l'impegno delle parti coinvolte nel progetto nel ricercare altri interlocutori aziendali – rispettando le dimensioni scelte (grandi e medie aziende) –, sia, conseguentemente, le tempistiche di progettazione che, come segnalato *supra*, si sono prolungate di due mesi. Il numero elevato – 39 – di contatti è stato dipeso proprio da tali ritardi cercando di evitare di non raggiungere l'obiettivo delle 20 aziende. E tale scelta è risultata vincente.

A chiusura del progetto C.L.I.A. e, dunque, in fase di stesura di questo *Report* di ricerca, si sono intervistate *one-to-one* **70** persone, tra le figure *target* dei Responsabili HR e/o di Relazioni sindacali, impiegati ed operai, nonché gli RSU eletti. Tali interviste sono state realizzate o di persona – grazie alle visite nei siti produttivi – o da remoto, utilizzando diverse piattaforme informatiche.

Rispetto alle imprese coinvolte nel progetto, si è raggiunto il numero di **29** aziende delle quali si è riusciti a visitare, in parte, anche i relativi luoghi di produzione (**13**).

Tornando alle *Conclusioni* e alle *Proposte* oggetto di questo *Capitolo*, qui di seguito non si seguirà pedissequamente la “scaletta” di *capitoli* e *paragrafi* (§§) dei quali è composto l'*Indice*, dando in tal modo maggior risalto sia al filo logico del discorso sia, soprattutto, agli innesti tra l'analisi statica (la contrattazione collettiva) e quella dinamica (le interviste semi-strutturate) che si sono realizzate. Si rifletterà, tuttavia, su tutti i punti toccati dalla ricerca argomentando le conclusioni raggiunte e le proposte nascenti dai risultati di tale indagine. Esclusivamente per ordine, si dedicherà un apposito §§ alle *Conclusioni* e un altro §§ alle *Proposte*.

Tale scelta divisoria è, infine, frutto di una comune valutazione effettuata dai curatori di questa ricerca al fine di dare sia il giusto peso al lavoro d'indagine – che ha altresì coinvolto dirigenti sindacali Fai-Cisl – sia all'obiettivo principale di tale studio: la definizione di suggerimenti di rinnovamento dell'art. 26 del CCNL oggetto di analisi e di altri istituti negoziali che ruotano attorno ad esso.

## **8.1 Riflessioni conclusive**

Le risultanze dell'indagine hanno, in prima battuta, confermato – nella stragrande maggioranza dei casi – la piena attuazione dei sistemi classificatori regolati dalla contrattazione di II livello, ove quest'ultima era presente e regolava tale tematica.

Si è, inoltre, notato che la diffusione dell'applicazione di tale delega – conferita dal livello accentrato di negoziazione al suo livello inferiore – è più presente tra le grandi imprese rispetto alle medie: molto probabilmente tale differenziazione è dovuta alla maggiore disponibilità economica delle prime rispetto alle seconde. Ove, inoltre, la contrattazione collettiva di II livello è presente risolve, sebbene in parte, alcune delle problematiche inerenti all'inquadramento del personale. Dalle medesime interviste si evince quanto sia importante applicare la delega prevista per la disciplina della Classificazione ed inquadramento dei lavoratori dell'Industria alimentare.

In termini più generali, ad una prima lettura, le declaratorie *ex art. 26 CCNL* in analisi risultano vetuste. Del resto, l'impalcatura del citato art. 26 – come anche degli artt. 23 e 24 nonché le particolari disposizioni per i “Venditori o piazzisti”, l'Industria saccarifera e le imprese dei comparti Oleario e Margariniero – è rimasta tale in queste ultime 6 tornate negoziale del CCNL dell'Industria alimentare. Negli scorsi 25 anni, le parti negoziali nazionali hanno, invero, realizzato scarni *restyling* dell'istituto senza, per la verità, scalfirne sia la struttura sia, soprattutto, il testo.

Non si è, inoltre, notata alcuna differenza – se non delle semplici crasi in alcune discipline specifiche – all'interno della contrattazione collettiva nazionale non *leader*, rispetto a quella *leader*. Si riteneva di poter individuare delle deroghe al contratto nazionale, soprattutto a livello di inquadramenti, tale da tentare di risolvere il problema della polarizzazione degli stessi sia verso l'alto, sia verso il basso, oppure un aggiornamento del sistema classificatorio. Ma la verifica non ha dato risultati soddisfacenti: le discipline lì proposte erano, sostanzialmente, uguali – per la verità anche con qualche carenza – a quella del CCNL *leader*.

Le comparazioni effettuate sia tra contrattazioni collettive di medesimi settori, ma di Paesi europei diversi, sia tra CCNL di altri settori economici italiani hanno, invece, individuato numerose soluzioni per migliorare la disciplina dell'inquadramento e classificazione dell'Industria alimentare. Tali risultanze saranno discusse nel successivo §§ *Proposte*.

Tornando al discorso più generale, anche *tutte* le aziende coinvolte hanno evidenziato tale vetustà rilevandone, tuttavia, un elemento positivo e, solo in parte, risolutivo: la genericità delle declaratorie. Nell'evidente arretratezza dell'istituto oggetto di indagine, tale elemento di vaghezza – si descrivono, infatti, responsabilità e compiti dal perimetro molto vasto – risulta invece utile a risolvere quella vetustà, sebbene con qualche ovvia forzatura (es. gli operatori che si occupano di *information technology*).

Nel dettaglio, per le aziende intervistate, gli inquadramenti risultano troppo “schiacciati” verso l’alto (ossia, verso il livello di “Quadro”) nonché carenti di livelli intermedi tra un livello ed un altro, soprattutto per la parte basse del sistema classificatorio, tra il IV e il VI livello – sebbene proprio questo ultimo venga poco utilizzato o utilizzato esclusivamente per i lavoratori neo assunti e/o in somministrazione –. Tale schiacciamento produce una semplificazione delle differenze professionali (responsabilità, anzianità, specializzazione, *etc.*) perché queste diversità vengono superficialmente “pesate” e retribuite attraverso l’elargizione di Superminimi, alcune volte persino riassorbibili. Sono pochi gli esempi virtuosi – in modo particolare nelle grandi aziende – di diversi sistemi negoziali di “pesatura” della professionalità, anche in un’ottica di valutazione della formazione per l’esatto inquadramento e correlato preciso livello retributivo del dipendente. Tuttavia, anche questi sistemi risultano inficiati dai problemi di *parzialità* (non vengono utilizzati per tutta la popolazione aziendale) e di *scarsa oggettività* (pur con la presenza di criteri oggettivi sono le aziende a decidere effettivamente chi deve crescere professionalmente).

Riguardo proprio ai Superminimi, dalle interviste ai responsabili aziendali è stato segnalato un problema all’interno del settore, con una duplice conseguenza: negli anni, continuando in modo sistematico ad elargire superminimi molte aziende si stanno trovando nella situazione sia di retribuire le – per la verità già – scarse figure dei manutentori più dei loro rispettivi capi gerarchici sia di bloccare indirettamente la crescita professionale di tutti i propri collaboratori, ostacolata dal *quantum* dei superminimi pagati. A tale situazione, si somma la carenza di livelli intermedi che permetterebbero un qualche sfogo.

Alla difficoltà di inquadramento del proprio personale, le aziende trovano, comunque, delle soluzioni: alcune riescono ad inserire quelle professionalità *ob torto collo* rispettando, in qualche modo, livelli e declaratorie del CCNL; altre introducono, invece, dei livelli intermedi attraverso la contrattazione collettiva di II livello, sia aziendale sia di stabilimento. Con tali soluzioni, alcune aziende sembrano risolvere molti dei problemi accennati.

Sempre riguardo la necessità di livelli intermedi è emersa, altresì, in alcuni grandi aziende, anche multinazionali, la necessità di una presenza di livelli intermedi – a parte i Quadri professionali, per i quali si veda *infra* – anche tra i Dirigenti d’azienda. Sebbene tali figure non rientrino nel campo della ricerca perché sono regolati dal CCNL “Dirigenti industria” appare utile evidenziare questa particolarità sia per far comprendere che l’esigenza di altri livelli intermedi è forte anche per le figure apicali dell’azienda; sia in un’ottica di possibile allargamento del perimetro negoziale di Fai-Cisl.

Si ha, altresì, una simile problematica anche per i Quadri professionali. Come già più volte ripetuto, la disciplina *ex art.* 26 del CCNL schiaccia troppo vero l’alto i livelli inquadramentali e l’art. 23 che disciplina proprio questa figura non viene in soccorso delle aziende e dei lavoratori coinvolti. Si

arriva, pertanto, ad utilizzare i livelli precedenti di classificazione (1S e 1) per creare di fatto infra-livelli fra i Quadri.

Si evidenzia, inoltre, l'assenza di qualunque differenziazione territoriale tra aziende del Nord, del Centro e del Sud riguardo le necessità e le problematiche aziendali esposte: i problemi e i tentativi di soluzione per ovviare a quello schiacciamento e vetustà dell'art. 26 CCNL – nonché degli altri istituti a questo ultimi legati – sono i medesimi.

Riguardo, invece, gli altri *comparti / dipendenti con dedicata disciplina* appartenenti all'Industria alimentare è necessario fare dei distinguo.

In merito ai “Venditori o piazzisti” nonché ai dipendenti dell'industria saccarifera, dalle interviste realizzate sembrerebbero trovarsi sostanzialmente nelle medesime condizioni del comparto, non evidenziandone altre peculiari. *A contrario*, le imprese del gruppo oleario e margariniero subiscono l'opposto problema dell'eccesso di livelli di inquadramento, per giunta obsoleti. Allo stesso tempo, possiedono 3 distinti livelli di Quadro che sono più che sufficienti ad inquadrare correttamente tali figure di elevata responsabilità e fiducia aziendale. Riguardo, infine, le risultanze delle interviste relative a questo specifico settore, si è deciso di discuterne §§ seguente.

Nonostante tutte le problematiche che si sono palesate durante le interviste – ma anche allo studio della contrattazione collettiva – non sembrano essere numerosi i contenziosi in merito all'errato inquadramento. A chi ha curato questa ricerca appare un dato che non riflette, tuttavia, tutti i nodi che si sono sviscerati durante le interviste.

Le interviste hanno avuto ad oggetto anche dei temi inerenti le relazioni industriali e in modo particolare se le istanze di cambiamento del sistema inquadramentale riuscisse a giungere alle associazioni datoriali o se le aziende fossero coinvolte prima dell'avvio del tavolo negoziale nazionale. Le risposte sono state per lo più negative. Il coinvolgimento degli associati si concretizza, infatti, principalmente a valle della trattativa, quando *le jason fe* e non possono più contribuire alla tessitura del contratto nazionale.

Si è compreso, inoltre, che la maggior influenza del mondo datoriale sulle proprie associazioni sta pendendo da anni verso le medie imprese, inficiando l'influenza positiva delle grandi. Sostanzialmente in tutti i settori produttivi nazionali a forte diffusione della contrattazione di II livello – azienda, territoriale, di stabilimento, di bacino, etc. –, storicamente tale negoziazione, una volta raggiunto un traguardo di innovazione, si riverbera, col tempo, nel contratto nazionale. Tale circolo virtuoso si sta spegnendo: da un lato, si riduce la portata, la conoscenza e la diffusione innovativa della contrattazione collettiva di II secondo livello, dall'altro, cristallizza la disciplina, tutto a vantaggio delle medie e piccole imprese, meno capaci di confrontarsi con le novità. L'indagine ha

infatti notato una comunione di problematiche tra grandi e medie imprese ma chi è più in difficoltà con gli inquadramenti sono le grandi o le medie più tecnologicamente avanzate.

Si è appurato, infine, che la maggior parte delle imprese intervistate conoscevano la Commissione Paritetica Tecnica ma poche di esse avevano contezza dei risultati dei suoi lavori o, persino, se fosse mai stata avviata.

Senza, in ultimo, entrare nel dettaglio, poiché i contenuti della contrattazione aziendale è più che conosciuta da parte del Committente e delle aziende coinvolte, dai testi negoziali a disposizione si evince, come temi di interesse per questa ricerca scientifica, la regolazione molto approfondita della formazione dei lavoratori e la costituzione di commissioni paritetiche a livello di sito produttivo, con compiti negoziali o con poteri meramente consultivi.

Le tematiche della (i) formazione e delle (ii) commissioni si ritengono, comunque, utili ai fini di questa ricerca. Per quanto riguarda la prima (i), conferma l'interesse per una formazione non fine a se stessa ma costruttiva, capace di elevare la professionalità di ogni singolo lavoratore e per tutta la sua vita lavorativa all'interno della medesima impresa. Per ciò che concerne, invece, il secondo tema (ii), la sede principale – e forse la più idonea – per realizzare un migliore inquadramento dei lavoratori del settore rimane sempre la sede *più decentrata*, poiché capace di cogliere dettagli e necessità che le imprese, soprattutto quelle grandi, a livello accentrato, non riescono puntualmente a regolare.

## **8.2 Proposte di modifica al CCNL Industria alimentare**

A valle di quanto emerso nel corso della ricerca – tenendo, altresì, presenti le riflessioni conclusive appena esposte – l'evoluzione dell'organizzazione industriale nel settore alimentare impone che si faccia, senza ritardo, una riflessione profonda sul sistema di inquadramento previsto dal CCNL Industria Alimentare.

È stato osservato come il sistema di classificazione del personale costituisce uno degli elementi strutturali del contratto collettivo nazionale di lavoro, poiché svolge una funzione plurima: definisce il riconoscimento giuridico ed economico delle professionalità, incide sull'organizzazione del lavoro, condiziona le dinamiche di mobilità interna e rappresenta uno strumento di equilibrio tra esigenze produttive e tutela del lavoratore.

Nel settore dell'industria alimentare, l'evoluzione tecnologica e organizzativa degli ultimi due decenni ha modificato in modo significativo i processi produttivi e ciò ha avuto un chiaro riverbero sul modello classificatorio dei dipendenti impiegati dalle imprese operanti in tale settore.

È stato riscontrato che, negli ultimi anni, le imprese hanno conosciuto trasformazioni rilevanti: automazione avanzata, digitalizzazione dei processi, sistemi integrati qualità–sicurezza–ambiente,

manutenzione predittiva, tracciabilità digitale, *logiche lean* e crescente integrazione tra funzioni operative e tecniche; in questo contesto, l'attuale sistema classificatorio mostra limiti strutturali. L'introduzione di sistemi automatizzati e digitalizzati e l'integrazione tra funzioni produttive con i sistemi informativi, in particolare, nonché la diffusione di modelli organizzativi orientati alla flessibilità e alla polivalenza, hanno progressivamente ridotto la corrispondenza tra declaratorie contrattuali e la concreta articolazione delle attività lavorative.

Più nel dettaglio, è emerso che le declaratorie risultano in parte ancorate ad un novero di mansioni e riferimenti a qualifiche e distinzioni non sempre coerenti con l'attuale organizzazione del lavoro, dei ruoli e delle responsabilità richieste.

La discrasia tra le previsioni contrattuali e le effettive strutture aziendali, soprattutto nell'area impiegatizia e tecnico-specialistica (*rectius*, operaia), rende difficoltosa una valorizzazione delle competenze realmente utili e distintive.

In tale scenario, sembra improcrastinabile intervenire affinché si ristabilizzi un'adeguatezza del sistema di inquadramento previsto dal CCNL Industria Alimentare con le esigenze produttive.

In questo quadro, quindi, si procederà a formulare **tre proposte di intervento**, tese al raggiungimento dell'esigenza concreta manifestata dalle aziende: rendere il sistema di inquadramento più moderno e più aderente alla realtà produttiva attuale.

Le tre proposte di riforma illustrate di seguito – tutte formulate tenendo in vista parametri ben specifici come: coerenza con le trasformazioni tecnologiche, capacità di rappresentare professionalità complesse e integrate, equilibrio tra rigidità classificatoria e adattabilità organizzativa e funzionalità rispetto ai percorsi di crescita professionale – si collocano su livelli progressivi di intervento: **dalla revisione selettiva dell'impianto vigente alla ristrutturazione organica dell'intero sistema**.

Prima di descriverle compiutamente, si intende qui osservare come essere delineano tre possibili traiettorie evolutive:

- una revisione selettiva delle figure obsolete (proposta *soft*);
- un affinamento verticale attraverso livelli intermedi (proposta *medium*);
- una riforma sistemica fondata su un paradigma classificatorio differente (proposta *hard*).

La scelta tra tali opzioni implica una valutazione non soltanto tecnico-giuridica, ma anche strategica, in relazione al posizionamento competitivo del settore alimentare e alla capacità di attrarre e valorizzare competenze in un contesto industriale sempre più integrato e tecnologicamente avanzato. Ognuna delle tre proposte avrà, infine, anche un indirizzo di politica sindacal-contrattuale affinché, rispettivamente, l'aggiornamento / l'integrazione / la rivoluzione della disciplina della Classificazione e inquadramento vengano accompagnati anche da altri istituti nascenti dalle relazioni

industriali (es. gli Osservatori). Non dimenticando, comunque, l'istituzione della "Commissione Paritetica Tecnica".

\*\*\*

### **Prima proposta:**

#### **razionalizzazione e superamento delle qualifiche e mansioni obsolete**

La prima delle proposte formulate prende le mosse e si concentra espressamente sull'attuale sistema classificatorio del CCNL Industria Alimentare e segnatamente del tratto evidente per cui essa conserva elementi riconducibili a una concezione obsoleta e superata dell'organizzazione del lavoro. L'analisi del testo contrattuale ha evidenziato come, dalla classificazione, risulta ancora netta la distinzione tra mansioni manuali e intellettuali e non è per nulla considerata l'integrazione tra aree operative e tecniche.

Ciò appalesa come la classificazione sia ormai rigidamente cristallizzato ed imperniato su figure normalmente estranee a quelle proprie di un sistema produttivo moderno dove, nella maggior parte dei contesti produttivi contemporanei, le attività sono svolte da operatori polivalenti che presidiano interi segmenti di processo, utilizzano interfacce digitali, interagiscono con sistemi di controllo qualità e partecipano a logiche di miglioramento continuo.

È perciò evidente che le declaratorie risultano fondate su elenchi di mansioni riferite a processi produttivi oggi superati o radicalmente trasformati dall'automazione e, pertanto, inutilizzabili.

Invero, questo permanere di qualifiche e descrizioni mansionistiche non pienamente aderenti alla realtà organizzativa genera diffusi disallineamenti tra classificazione formale e contenuto effettivo della prestazione lavorativa, con potenziali criticità in termini di certezza giuridica e tenuta generale del sistema.

Secondo gli autori di questa ricerca, dunque, la prima ipotesi di intervento (*soft*) potrebbe configurarsi come una revisione sistematica delle declaratorie, finalizzata ad **eliminare qualifiche non più utilizzate o non coerenti con i modelli produttivi attuali, accorpare figure professionali eccessivamente frammentate, ridefinire l'incasellamento delle mansioni nei diversi livelli** <sup>(179)</sup>.

---

<sup>(179)</sup> Il dettaglio che tra poco si esplicherà non è stato menzionato nella proposta perché potrebbe influire eccessivamente su alcune dinamiche sconosciute ai curatori di questa indagine. Infatti, in un'ottica di razionalizzazione, sarebbe utile accorpare tutti quei settori che si sono o ridimensionati molto nel corso del tempo, sia in termini numerici sia economici (il saccarifero è un esempio per tutti) o non possono più essere considerati come un *unicum* (oleario e margariniero). Accorpendo questi settori, si potrebbero pertanto prendere in prestito alcuni dettagli dei loro sistemi inquadramentali come, per esempio, il 3 livelli di Quadro per il saccarifero o i c.d. "profili" caratterizzanti gli inquadramenti dell'oleario e del margariniero. Tuttavia, questa opzione è più una scelta delle parti sociali, che di cambio di paradigma come, invece, si intendono queste 3 proposte.

Sarebbe, in altre parole, un'opera di "pulizia" necessaria che aiuterebbe a "disincrostarlo" il sistema inquadramentale di retaggi non ancora superati e potrebbe comportare una maggiore coerenza tra classificazione contrattuale e organizzazione reale del lavoro, una sicura riduzione del rischio di obsolescenza delle figure oltre che un'auspicata semplificazione interpretativa.

L'intervento così descritto assumerebbe i termini di una riforma correttiva, che mantiene l'architettura generale del sistema vigente, in modo particolare la delega alla negoziazione di II livello previsto dall'art. 26 del CCNL in analisi.

Accanto a tale operazione, si dovrebbe, inoltre, creare un Osservatorio in seno a Fai-Cisl nazionale capace di monitorare ed individuare le migliori *best-practices* dalla contrattazione collettiva sia aziendale sia di stabilimento. In tal modo, tale Osservatorio potrebbe aiutare i lavori della "Commissione Paritetica Tecnica" oltre che, ovviamente, le RSU a livello aziendale e le commissioni paritetiche previste in alcuni accordi integrativi. Proprio in tale contesto, tale Osservatorio potrebbe influire ed aiutare allo sviluppo di altri Osservatori, i quali, come ha evidenziato la ricerca, sono già presenti nel panorama delle relazioni industriali di alcuni grandi aziende ed incentrati sui temi della formazione, della professionalità nonché degli inquadramenti contrattuali.

\*\*\*

### **Seconda proposta:**

#### **introduzione di livelli intermedi e articolazione progressiva delle competenze**

La seconda (*medium*) delle tre proposte di intervento che si formulano, prende le mosse dalla circostanza per cui l'attuale sistema delle declaratorie e delle strutture retributive genera, in taluni casi, difficoltà di inquadramento per quelle professionalità che si riferirebbero ad una posizione intermedia tra livelli prossimi.

Per tali casi, sebbene non si configurino differenze significative in termini di contenuto professionale e trattamento economico, si presentano difficoltà nel riconoscimento di professionalità che non trovano una collocazione chiara e si generano rischi di comprimere al ribasso quelle posizioni che possano ritenersi professionalmente intermedie.

La ricerca ha dimostrato che tale fenomeno risulta particolarmente rilevante nell'area impiegatizia e tecnico-specialistica, dove le competenze si sviluppano in modo progressivo e cumulativo.

**La proposta consiste nell'introduzione di livelli intermedi tra quelli esistenti, con l'obiettivo di rendere più graduale la progressione professionale, distinguere in modo più analitico le diverse competenze, favorire un migliore allineamento tra inquadramento formale e contenuto sostanziale della prestazione.**

I livelli intermedi, nella logica della proposta, potrebbero essere definiti attraverso parametri oggettivi, quali: il grado di autonomia operativa; la complessità tecnica delle attività rispetto a quelle inferiori; il grado di responsabilità su specifici segmenti di processo ed il possesso di competenze certificate o specialistiche.

**Secondo i curatori della ricerca, la soluzione in parola** – cioè l'introduzione di livelli intermedi tra quelli esistenti – **avrebbe il vantaggio di comportare un affinamento dell'attuale sistema, senza modificarne radicalmente la struttura.**

Il beneficio principale consisterebbe nella possibilità di riconoscere percorsi di crescita professionale più lineari, riducendo le distorsioni generate da progressioni eccessivamente ampie. Tale intervento potrebbe favorire lo sviluppo di competenze tecniche e trasversali e dunque favorire l'adeguamento costante delle professionalità alle evoluzioni tecnologiche.

Allo stesso tempo, come già accennato nella precedente proposta, si farebbe salva gran parte della struttura dell'art. 26, in modo particolare, la delega alla contrattazione di II livello ivi prevista.

\*\*\*

### **Terza proposta:**

#### **riorganizzazione strutturale del sistema di inquadramento**

La terza proposta è quella più radicale (*hard*) e muove dall'opportunità, già percorsa dalla contrattazione collettiva in altri settori merceologici <sup>(180)</sup>, di rinnovare radicalmente, sin dalla sua impostazione, il sistema classificatorio.

In termini riassuntivi, l'idea sarebbe quella di abbandonare il sistema classico finora adottato dall'Industria alimentare, figlio di una tradizione contrattuale centrata sulla tipizzazione delle attività e prevalentemente organizzata su declaratorie che conservano una dimensione descrittiva delle mansioni, per abbracciare un sistema articolato per aree professionali ampie fondato su parametri trasversali quali autonomia, responsabilità, complessità e coordinamento.

Le declaratorie, in questo scenario, verrebbero ad essere costruite in modo meno mansionistico e maggiormente orientato alle competenze, consentendo una maggiore adattabilità nel tempo.

In altre parole, valorizzando i criteri maggiormente fondati su autonomia, responsabilità e complessità tecnica, la razionalizzazione potrebbe avvenire attraverso l'individuazione di macro-aree professionali, all'interno delle quali le declaratorie vengano formulate in termini di competenze e responsabilità, anziché mediante elenchi dettagliati di compiti.

---

<sup>(180)</sup> Ossia nel Metalmeccanico, Energia e petroli e, soprattutto, Chimico-farmaceutico. Per dettagli, si veda il §§ 6.2. di questo *Report* di ricerca.

La riorganizzazione proposta dovrebbe muoversi nel perimetro definito da alcune caratteristiche distintive, quali: il superamento dell'elencazione puntuale delle mansioni; la definizione di profili professionali ampi e dinamici; la valorizzazione dei percorsi tecnico-specialistici anche in assenza di responsabilità gerarchica e la maggiore integrazione tra professionalità e organizzazione del lavoro. Nella prospettiva, rivoluzionaria (*hard*) della presente proposta, il sistema inquadramentale **non si limiterebbe a descrivere ciò che il lavoratore fa, ma tende a qualificare il livello di responsabilità e il contributo al processo produttivo.**

La logica sottostante la presente proposta, prevedrebbe una riforma strutturale del CCNL Industria Alimentare al fine di una nuova strutturazione che si baserebbe su:

- articolazione per aree professionali;
- determinazione dei livelli sulla base di parametri oggettivi comuni;
- possibilità di progressioni sia verticali sia orizzontali.

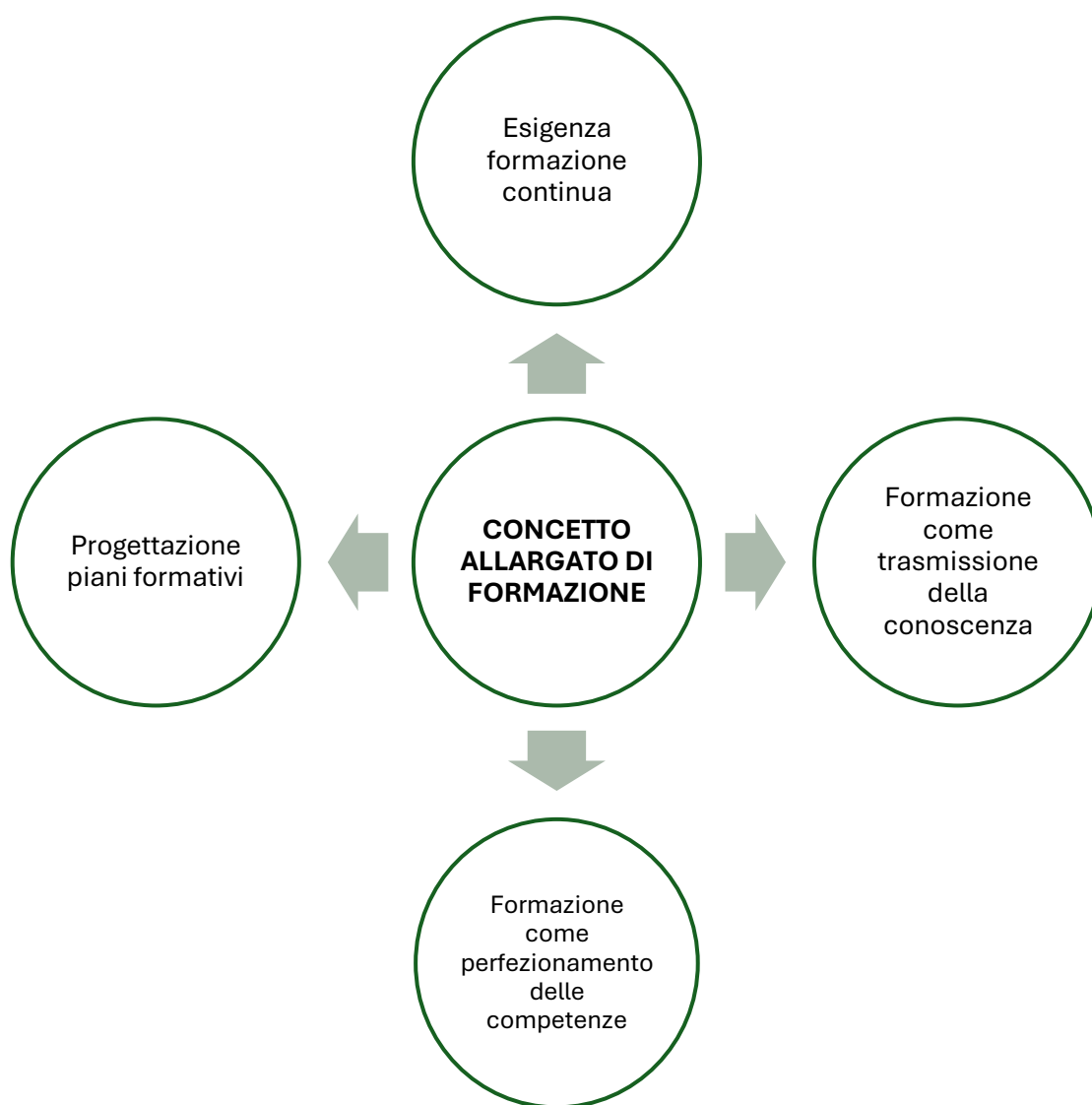
Tale intervento comporterebbe una revisione integrale dell'impianto classificatorio, con potenziali effetti di lungo periodo sull'organizzazione stessa del settore interamente inteso. Si tratterebbe di una totale inversione di paradigma, al fine di adottare un modello orientato alle competenze e alla responsabilità, privilegiando l'adattabilità e la valorizzazione delle professionalità tecniche.

Entrando nel dettaglio più tecnico di tale proposta, le chiavi di volta di questo sistema sono individuabili in tre specifici punti: (i) nella *formazione*, (ii) nel pieno avvio e successiva trasformazione in *Osservatorio* della Commissione Paritetica Tecnica; (iii) nell'introduzione di un *limite quantitativo* all'applicazione della nuova disciplina della Classificazione ed inquadramento *ex art. 26* del CCNL Industria alimentare così rinnovato.

In particolare, per quanto riguardo il primo elemento, (i) la *formazione* dovrebbe assurgere a diritto soggettivo del lavoratore, come già avviene in diversi CCNL di altri settori economici. Un sistema di Classificazione e inquadramento così moderno come quello in proposta è, invero, necessariamente fondato sulla formazione – continua per giunta <sup>(181)</sup> – che deve, però, essere costantemente garantita non solo dai presidi rappresentativi aziendali (RSU) e dal contratto collettivo ma dal diritto esigibile del singolo dipendente. Una formazione quale concetto allargato ossia al centro della prestazione lavorativa, continuamente erogata e in linea sia con il processo produttivo sia con le esigenze del prestatore d'opera.

---

<sup>(181)</sup> Per la verità, la formazione già è stata valutata in tal modo dalle parti nazionali *ex art. 3* del vigente CCNL Industria alimentare.



*Figura 2 - Concetto di formazione allargata*

Per quanto riguarda il secondo elemento, (ii) la *Commissione Paritetica Tecnica*, una volta avviato il suo percorso, dovrebbe trasformarsi in Osservatorio permanente capace – come avviene già nel CCNL Chimico-farmaceutico – di realizzare un attivo e costante ruolo di monitoraggio del tessuto produttivo e proporre, in tal modo, aggiornamenti e/o integrazione al sistema classificatorio ad ogni tornata negoziale. A tale compito contribuirebbero, altresì, le diverse commissioni paritetiche già presenti e in funzione nel panorama della negoziazione collettiva di II livello.

Sempre in termini di relazioni industriali, questa proposta *hard* dovrebbe anche includere all'interno dell'articolato sulla Classificazione e inquadramento un dettagliato "Glossario" – come già avviene nei CCNL studiati, ossia Metalmeccanico e Chimico-Farmaceutico – che specifichi, fuori di dubbio, alcuni elementi della prestazione lavorativa, imprescindibili per un esatto inquadramento, come, per esempio, i concetti di "autonomia", "esperienza", "professionalità", *etc.*

In ultimo, (iii) *l'introduzione di un limite quantitativo* – non nuovo nel panorama delle relazioni industriali italiane – all'applicazione di questa proposta serve per non stravolgere le medio-piccole realtà che, da un lato, potrebbero non avere necessità di una tale rivoluzione, dall'altra, potrebbero aver necessità di maggior tempo per adeguarsi alla novità. Si limita, altresì, il rischio di un'eventuale fuoriuscita dal perimetro del CCNL Industria alimentare di tali aziende.

L'esigenza di ammodernamento della Classificazione ed inquadramento si fa, infine, ancora più urgente grazie alla Direttiva dell'Ue n. 970/2023 recentemente oggetto di attenzione da parte del Governo italiano che ha, difatti, approvato lo schema di decreto legislativo che, una volta licenziato dalle Camere, entrerà nell'ordinamento nazionale.

Uno degli elementi di maggiore impatto sistemico riguarda, invero, l'obbligo di adottare sistemi di valutazione e classificazione professionale basati su criteri oggettivi e neutri rispetto al genere, con riferimento a competenze, responsabilità, sforzo e condizioni di lavoro. Tale previsione incide direttamente sul sistema inquadramentale *ex art. 26*, tradizionalmente strutturato attraverso declaratorie contrattuali e livelli professionali definiti dalla contrattazione collettiva nazionale di settore.

Nel comparto alimentare – caratterizzato da una significativa segmentazione occupazionale (produzione industriale, trasformazione, logistica, controllo qualità, R&S, funzioni commerciali e manageriali) nonché da una persistente segregazione orizzontale e verticale di genere – i sistemi classificatori storicamente fondati su criteri formalmente neutri possono tuttavia incorporare elementi di sottovalutazione indiretta del lavoro tipicamente femminile. Mansioni ad alta intensità relazionale o di controllo qualitativo, ad esempio, rischiano di essere retribuite meno rispetto a ruoli tecnici o manutentivi, pur presentando un valore organizzativo comparabile.

La Direttiva pone, inoltre, per la prima volta attenzione alle discriminazioni intersezionali: una discriminazione fondata su una combinazione di disparità fondate sul sesso e su qualunque altro motivo ed evidenza che la differenziazione retributiva basata sul genere può implicare un'intersezione di vari assi di discriminazione o disuguaglianza qualora il lavoratore appartenga a uno o più gruppi protetti contro la discriminazione (razza o origine etnica, religione, convinzioni personale, etc.)

La Direttiva impone, pertanto, un riesame critico dei sistemi di inquadramento, superando una logica meramente di posizione (mansione/anzianità/livello) in favore di un modello di *job evaluation* analitica, capace di misurare il “valore del lavoro” secondo parametri comparabili e verificabili.

Quanto descritto implica vari fattori:

- una revisione delle declaratorie professionali alla luce di criteri misurabili di responsabilità e competenza;
- l'introduzione di fasce professionali nonché di griglie di valutazione formalizzate e documentabili;
- l'integrazione tra sistemi di classificazione e sistemi di *performance management*;
- il coinvolgimento delle rappresentanze sindacali nella definizione di metodologie valutative neutrali rispetto al genere.

A ciò si deve aggiungere un elemento previsto dallo schema di Decreto legislativo di recepimento della Direttiva: questo ultimo pone al centro il sistema inquadramentale soprattutto perché costituisce lo strumento di riferimento ai fini della comparazione salariale.

Quanto si è appena citato rappresenta per CISL uno dei pochi elementi positivi dello schema di Decreto legislativo di recepimento della Direttiva.

Tra i *vulnus* più importanti di tale progetto normativo è, infatti, annoverata la definizione del c.d. “livello retributivo”: la Direttiva considera la retribuzione nella sua interezza; lo schema di decreto esclude, invece, i trattamenti economici individuali non strutturali come, per esempio, i superminimi individuali. Nella realtà di tutti i giorni, tali maggiori erogazioni – che nella prassi rappresentano uno dei principali ambiti in cui si annidano differenze retributive di genere – vengono esclusi dalle informazioni che il lavoratore può richiedere nonché potrebbero essere considerati sono nell'eventuale fase di accertamento di una discriminazione. Tale mancanza normativa ha un forte impatto sul settore produttivo in analisi perché, come si è potuto constatare, l'istituto del Superminimo è uno dei “rimedi” attuato dalle aziende per rispondere alle carenze del sistema inquadramentale del CCNL Industria alimentare.

Un altro *vulnus* ugualmente importante risulta il limite dimensionale di applicazione del decreto legislativo pari a 100 dipendenti, in un contesto produttivo come quello industrial-alimentare, costituito di tantissime piccole e medio-piccole aziende.

---

## **APPENDICE**

### **DOMANDE POSTE AGLI INTERVISTATI**

#### ***FIGURA TARGET: HR MANAGER***

#### **SEZIONE A - DIMENSIONI E TIPOLOGIA MERCEOLOGICA AZIENDA**

1. Mercato di riferimento e settore;
2. Dimensioni inteso come numero di dipendenti;
3. Numero di sedi produttive.

#### **SEZIONE B - ORGANIZZAZIONE**

1. Percentuali di lavoratori nei singoli livelli;
2. Le qualifiche previste dal CCNL sono tutte presenti in azienda oppure ve ne sono alcune totalmente assenti ? Eventualmente, da quando?
3. Vi sono qualifiche o professionalità che pure non contenute nelle declaratoria del CCNL sono presenti in azienda ?
4. Come inquadrare le professionalità che non sono presenti nelle declaratorie del CCNL ?
5. Quali sono gli elementi che valutate per inquadrare un soggetto in un livello piuttosto che in un altro, se la mansione non è esplicitamente contemplata dal CCNL ?
6. In caso di professionalità che non sarebbero collocabili in uno specifico livello, ovviate con Superminimo e/o qualche particolare specifica nel contratto individuale ?
7. I cambi organizzativi (dovuti a mutamenti di prodotto ovvero a evoluzioni tecnologiche) incidono sull'inquadramento? In che modo?
8. L'acquisizione di nuove competenze vengono gestite dall'azienda o da altri soggetti esterni?
9. Quale tipologia di formazione risulta più efficiente? Quella esterna o quella interna?
10. L'acquisizione dei risultati a cui è tesa la formazione dei lavoratori, comunque somministrata, quanto incide per la progressione di carriera?
11. SOLO NEL CASO IN CUI L'AZIENDA ABBIA ALLE PROPRIE DIPENDENZE I C.D. "VENDITORI O PIAZZISTI" EX ART. 24 CCNL INDUSTRIA ALIMENTARE: Rispetto alle domande fino ad ora poste, nel caso dei dipendenti c.d. "venditori e piazzisti", come si comporta l'azienda? Ci sono delle particolarità?

### **SEZIONE C – CRITICITÀ**

1. Accade che risulti notevolmente difficoltoso inquadrare correttamente alcuni lavoratori?
2. Ciò vale anche per i Quadri e per i Dirigenti?
3. Quali sono le difficoltà più urgenti?
4. Quali potrebbero essere le soluzioni auspicabili per fronteggiare queste difficoltà?
5. Alla luce dell'attuale organizzazione aziendale, ritenete che il sistema inquadramentale del CCNL sia ancora utilizzabile o necessiti di interventi? Eventualmente, quali suggerite?
6. In caso di aggiornamento della disciplina della classificazione e inquadramento previsto dal CCNL, quale ritenete improcrastinabile?
7. Qual è la mole di contenziosi in relazione all'inquadramento? In termini assoluti o di percentuali sul numero di dipendenti

### **SEZIONE D - RELAZIONI INDUSTRIALI**

1. La sostanziale delega alla contrattazione di secondo livello riguardo il sistema inquadramentale e classificatorio, è utile o crea difficoltà (per le piccole e medie imprese)?
2. La Commissione Paritetica Tecnica prevista dal CCNL ha avviato i suoi lavoro e ottenuto dei risultati? Se sì, sono stati utili anche per le contrattazione aziendale?
3. La Vs. Azienda viene coinvolta prima o durante il tavolo di trattativa del rinnovo del CCNL? Se sì, in che modo?
4. DOMANDA DA PORRE SOLO AI RESP. HR/RI E SEMPRE SE L'AZIENDA RISPONDE AFFERMATIVAMENTE ALLA DOMANDA PRECEDENTE: In fase di rinnovo del CCNL, le organizzazioni sindacali chiedono un rinnovamento della classificazione ed inquadramento ivi prevista?

### ***FIGURA TARGET: IMPIEGATI ED OPERAI***

- i. IMPIEGATI: LE MEDESIME DOMANDE DA PORRE AI TEAM LEADER
- ii. TEAM LEADER:
  1. Ritene che l'inquadramento professionale assegnatole sia ancora adeguato per l'attività che svolge e le mansioni che le sono assegnate?
  2. Ritene che nella declaratoria del suo livello di inquadramento manchi l'indicazione della sua qualifica? Se sì, come la definirebbe?

3. Rispetto ai livelli di inquadramento superiore al suo, ritiene che la sua qualifica debba essere inserita nel livello immediatamente superiore? In quello ancora più elevato? Oppure che occorra inserire un livello intermedio tra il suo e quello superiore?
4. Considerate le attività svolte dai suoi colleghi, ritiene che il suo inquadramento sia adeguato?



## **BIBLIOGRAFIA**

- ALEMÁN PÁEZ F., *El encuadramiento profesional*, MTSS, Madrid, 1995.
- ALEMÁN PÁEZ F., *Clasificación y movilidad funcional: relaciones estructurales y problemas aplicativos*, in *Lex Social*, Vol. 14, n. 1, 2024.
- ALESSI C., *Formazione e competenze nel settore della logistica*, in *Riv. giur. lav.*, 2020, 3, I, p. 408 ss.
- ALESSI C., *Intelligenza artificiale, professionalità e contratto di lavoro*, in W. CHIAROMONTE, M.L. VALLAURI (a cura di), *Trasformazioni, valori e regole del lavoro. Scritti per Riccardo Del Punta - Volume III*, Firenze University Press, Firenze, 2024, p. 21 ss.
- ALESSI C., *La formazione in materia di sicurezza dopo il d.l. 21 ottobre 2021, n. 146*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, 2022, 2, p. 62 ss.
- ALESSI C., *Professionalità e contratto di lavoro*, Giuffrè, Milano, 2004.
- ALESSI C., *Professionalità, contratto di lavoro e contrattazione collettiva, oggi*, in *Professionalità Studi*, 2018, 1, p. 23 ss.
- ALESSI C., RAVELLI F., *Commento all'art. 2103 cod. civ.*, in R. DEL PUNTA, F. SCARPELLI (a cura di), *Codice Commentato del Lavoro*, Wolters Kluwer, Milano, 2020, p. 436 ss.
- ALMENDROS GONZÁLEZ M.A., *La clasificación profesional del trabajador: tecnología, organización del trabajo y régimen jurídico*, Mergablum, Sevilla, 2002.
- AMENDOLA F., *La disciplina delle mansioni nel d.lgs. n. 81 del 2015*, in *Dir. lav. mer.*, 2015, 3, p. 489 ss.
- AMOROSO G., Art. 13, *Mansioni del lavoratore*, in G. AMOROSO, V. DI CERBO, A. MARESCA (a cura di), *Diritto del lavoro, Lo Statuto dei lavoratori e la disciplina dei licenziamenti*, vol. II, Giuffrè, Milano, 2009, p. 444 ss.
- ASSANTI C., Art. 13 (*Mansioni del lavoratore*), in PERA G., ASSANTI C., *Commento allo statuto dei diritti dei lavoratori*, Cedam, 1972, p. 139 ss.
- AVONDOLA A., *La riforma dell'art. 2103 c.c. dopo il Jobs Act*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2016, 3, I, p. 369 ss.
- BALANDI G.G., *Formazione e contratto di lavoro*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 2007, 1, p.135 ss.
- BALDISSERA A., *Professionalità: un solo termine per molti significati*, in *Studi Organizzativi*, 1982, 3-4, p. 175 ss.
- BAUDOIN E., *Formation et développement des compétences*, in C. DIARD, E. BAUDOIN, S. BERTHEYT, *Ressources humaines*, II ed., Dunod, Malakoff, 2020, p. 29 ss.
- BAVARO V., *Metodologia casistica sugli inquadramenti professionali nei contratti collettivi: innovazione e conservazione*, in *Dir. rel. ind.*, 2025, 4, p. 895 ss.
- BAVARO V., SINOPOLI F., *Classificazione dei lavoratori*, in Garofalo M.G., Roccella M. (a cura di), *Commentario al contratto collettivo di lavoro dei metalmeccanici*, Cacucci, Bari, 2010, p. 289 ss.
- BERNIER P., *Droit de la formation. Un droit en devenir*, Editions Liaisons, Paris, 2006.
- BETTINI M.N., *Mansioni del lavoratore e flessibilizzazione delle tutele*, Giappichelli, Torino, 2014.

- BIANCHI F., *La formazione continua tra apprendimento organizzativo e nuovi diritti individuali: i risultati di un'indagine comparata in Francia e Italia*, in *Sociol. lav.*, 2010, 4, p. 153 ss.
- BOLOGNA S., *Le mansioni del lavoratore tra garantismo e liberalizzazione*, Giappichelli, 2024.
- BOLOGNA S., *Mansioni e derogabilità individuale assistita*, in *Temilavoro.it*, 2018, 1, p. ss.
- BOLOGNA S., *Contrattazione nazionale e professionalità tecnologiche. Un'indagine empirica nel lavoro privato*, in *Riv. giur. lav.*, 2025, 2, I, p. 250 ss.
- BORZAGA M., *Contrattazione collettiva di prossimità e disciplina delle mansioni: una via per aumentare la flessibilità interna del rapporto di lavoro e la produttività delle imprese?*, in *Dir. rel. ind.*, 2013, 4, p. 980 ss.
- BORZAGA M., *Il concetto di equivalenza delle mansioni*, in *Riv. it. dir. lav.*, 1999, 2, p. 276 ss.
- BROLLO M., *Disciplina delle mansioni* (art. 3), in F. CARINCI (a cura di), *Commento al d.lgs. 15 giugno 2015, n. 81: le tipologie contrattuali e lo jus variandi*, ADAPT Labour Studies e-Book series, 2015, 48, p. 29 ss.
- BROLLO M., *Il danno alla professionalità del lavoratore*, in AA.VV., *Scritti in memoria di Massimo D'Antona*, vol. I, parte I, tomo I, Giuffrè, Milano, 2004, p. 363 ss.
- BROLLO M., *Inquadramento e jus variandi. Modifica delle mansioni e trasferimento del lavoratore*, in G. SANTORO PASSARELLI (a cura di), *Diritto e processo del lavoro e della previdenza sociale*, UTET, Torino, 2020, p. 982 ss.
- BROLLO M., *La disciplina delle mansioni dopo il Jobs Act*, in *Arg. dir. lav.*, 2015, n. 6, p. 1156 ss.
- BROLLO M., *La mobilità interna del lavoratore*, Giuffrè, Milano, 1997.
- BROLLO M., *La mobilità interna del lavoratore. Mutamento di mansioni e trasferimento*. Art. 2103 c.c., in P. SCHLESINGER (diretto da), *Codice civile. Commentario*, Giuffrè, Milano, 1997, p. 673 ss.
- BROLLO M., *Le mansioni: la rivoluzione promessa nel Jobs Act*, in *Labor*, 2017, 6, p. 619 ss.
- BROLLO M., *Mansioni del lavoratore, classificazione e inquadramento del personale*, in F. CARINCI (a cura di), *Contrattazione in deroga. Accordo interconfederale del 28 giugno 2011 e art. 8 del D.L. n. 138/2011*, Ipsoa, Milano, 2012, p. 371 ss.
- BROLLO M., *Quali tutele per la professionalità in trasformazione?*, in *Arg. dir. lav.*, 2019, 3, p. 495 ss.
- BROLLO M., *Tecnologie digitali e nuove professionalità*, in *Dir. rel. ind.*, 2019, 2, p. 468 ss.
- BROLLO M., VENDRAMIN M., *Le mansioni del lavoratore: inquadramento e jus variandi. Mansioni, qualifiche, jus variandi*, in M. MARTONE (a cura di), *Contratto di lavoro e organizzazione*, in M. PERSIANI, F. CARINCI (diretto da), *Trattato di diritto del lavoro*, vol. IV, Cedam, Padova, 2011, p. 513 ss.
- BRUN S., *Capacità, valutazione e insufficienza professionale nell'ordinamento francese*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 2016, 1, p. 51 ss.
- BRUNELLO G., WRUUCK P., *Skill Shortages and Skill Mismatch in Europe: A Review of the Literature*, in *Journal of Economic Surveys*, 2021, vol. 35, issue 4, p. 1145 ss.
- BURNEL P., *Formation professionnelle continue. Obligations financières et juridiques de l'entreprise*, vol. II, Rueil Malmaison, Lamy, 2010.

- CALAFÀ L., *La formazione oltre il contratto di lavoro*, in G.G. BALANDI, A. AVIO, F. BANO, S. BORELLI, S. BUOSO, L. CALAFÀ, S. RENGÀ (a cura di), *I lavoratori e i cittadini. Dialogo sul diritto sociale*, Il Mulino, Bologna, 2020, p. 143 ss.
- CALCATERRA L., *L'art. 2103 c.c. dopo il Jobs Act e la latitudine dell'obbligo datoriale di repêchage*, in W. CHIAROMONTE, M.L. VALLAURI (a cura di), *Trasformazioni, valori e regole del lavoro. Scritti per Riccardo Del Punta - Volume III*, Firenze University Press, Firenze, 2024, p. 171 ss.
- CALCATERRA L., *L'art. 2103 c.c. dopo il jobs act e la latitudine dell'obbligo datoriale di repêchage*, in *Labor*, 2023, 6, p. 585 ss.
- CALCATERRA L., *L'obbligo di formazione ex art. 2103, terzo comma, c.c. come accomodamento ragionevole*, in *Lav. dir. Eur.*, 2024, 1, p. 1 ss.
- CALVELLINI G., *Obbligo di repêchage: vecchi e nuovi problemi all'esame della Cassazione*, in *Riv. giur. lav.*, 2017, 2, II, p. 249 ss.
- CARABELLI U., *Organizzazione del lavoro e professionalità: una riflessione su contratto di lavoro e post-taylorismo*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 2004, 1, p. 1 ss.
- CARACCIOLLO A., *Dignità del lavoratore e limiti allo ius variandi*, in *Lav. giur.*, 2018, 12, p. 1156 ss.
- CARUSO B., *Occupabilità, formazione e «capability» nei modelli di regolazione dei mercati del lavoro*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 2007, 1, p. 1ss.
- CASANO L., *Formazione continua e transizioni occupazionali*, in *Var. temi dir. lav.*, 2022, 4, p. 659 ss.
- CASANO L., *Skills and professions for a 'just transition': Some reflections for legal research*, in *E-Journal of International and Comparative Labour Studies*, 2019, vol. 8, no. 3, p. 31 ss.
- CASANO L., *Transizione ecologica e riqualificazione dei lavoratori: vincoli del quadro giuridico-istituzionale e prospettive evolutive nell'ottica dei mercati transizionali del lavoro*, in S. CIUCCIOVINO, D. GAROFALO, A. SARTORI, M. TIRABOSCHI, A. TROJSI, L. ZOPPOLI (a cura di), *Flexicurity e mercati transizionali del lavoro. Una nuova stagione per il diritto del mercato del lavoro?*, ADAPT University Press, Bergamo, 2021, p. 14 ss.
- CASIELLO G., *Le mansioni superiori*, in G. ZILIO GRANDI, E. GRAMANO (a cura di), *La disciplina delle mansioni prima e dopo il Jobs Act: quadro legale e profili problematici*, Giuffrè, Milano, 2016, p. 105 ss.
- CESTER C., *La modifica in pejus delle mansioni nel nuovo art. 2103 cod.civ.*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 2016, 1, p. 167 ss.
- CESTER C., *Oggetto del contratto di lavoro*, in DEL PUNTA R., ROMEI R., SCARPELLI F. (diretto da), *Contratto di lavoro*, in *Enciclopedia del diritto, I tematici*, VI, Giuffrè, 2023, p. 1003 ss.
- CIUCCIOVINO S., *Apprendimento e tutela del lavoro*, Giappichelli, Torino, 2012.
- CIUCCIOVINO S., *Formazione dei lavoratori e riqualificazione professionale per una transizione giusta*, in D. NOCILLA (a cura di), *Diritto al lavoro. Per un lavoro degno in un'economia sostenibile*, Aracne, Genzano di Roma, 2023, p. 165 ss.
- CIUCCIOVINO S., *La formazione continua nel settore metalmeccanico: dal diritto soggettivo alla formazione al sistema dell'apprendimento permanente*, in T. TREU (a cura di), *Commentario al contratto collettivo dei metalmeccanici*, Giappichelli, Torino, 2022, p. 83 ss.
- CIUCCIOVINO S., *Microcredenziali e "certificazioni" delle competenze dei lavoratori nella prospettiva dell'apprendimento permanente*, in *federalismi.it*, 2025, 14, p. 155 ss.

- CIUCCIOVINO S., *Professionalità, occupazione e tecnologia nella transazione digitale*, in *Federalismi.it*, 2022, 9, p. 129 ss.
- CIUCCIOVINO S., *Trasformazioni tecnologiche e professionalità soggettiva nella prospettiva del mercato del lavoro*, in *Riv. giur. lav.*, 2025, 2, 1, p. 202 ss.
- CIUCCIOVINO S., *Fisiologia e patologia del pluralismo contrattuale tra categoria sindacale e perimetri settoriali*, in *LD*, 2020, n. 2, pp.185-210
- COMI G., MENEGOTTO M., TIRABOSCHI M., *Inquadramento contrattuale e tutela della professionalità. Il contributo della contrattazione aziendale*, in *Professionalità studi*, 2024, 4, p. 24 ss.
- CORTI M., *Jus variandi e tutela della professionalità dopo il “Jobs Act” (ovvero cosa resta dell’art. 13 dello Statuto dei lavoratori)*, in *Var. temi dir. lav.*, 2016, 1, p.39 ss.
- CORTI M., *L’edificazione del sistema italiano di formazione continua dei lavoratori*, in *Riv. giur. lav.*, 2007, 1,1, p. 163 ss.
- CRIPPA M., *Valorizzazione delle competenze e flessibilità contrattuale: verso il superamento dei sistemi rigidi di classificazione contrattuale dei lavoratori*, in *Dir. rel. ind.*, 2008, 4, p. 1127 ss.
- CUENCA ALARCÓN M., *La determinación de la prestación de trabajo. Clasificación profesional y trabajo convenido*, CES, Madrid, 2006.
- DAYAN J.-L., *La réforme française de la formation professionnelle vue d’Europe: des progrès, mais peut mieux faire!*, in *Savoirs*, 2019, vol. 50, no. 2, p. 21 ss.
- DÄUBLER W., *Arbeitsrecht - Ratgeber für Beruf*, Praxis, Studium, 15. Aufl., Rieder-Verlag, Siegen, 2024.
- DE FEO D., *La nuova nozione di equivalenza professionale*, in *Arg. dir. lav.*, 2015, 4-5, p. 853 ss.
- DEL GAISO V., *La natura dello ius variandi datoriale, Adeguamento e conservazione del contratto di lavoro*, Editoriale Scientifica, Napoli, 2025.
- DUBAR C., *La formation professionnelle continue*, VI ed., La Découverte, Paris, 2015.
- ESPOSITO M., GARGIULO U., *Inquadramento professionale e competenze dei lavoratori pubblici nella prospettiva delle sfide digitali*, in *Riv.giur.lav.*, 2025, 2, p. 228 ss.
- EWINGER H., HECHT D. et al., *TVöD Entgeltordnung VKA - Eingruppierung in der Praxis*, Rehm, München, 2025.
- FAIOLI, *Mansioni e macchina intelligente*, Giappichelli, Torino, 2018.
- FALSONE M., *Ius variandi e ruolo della contrattazione collettiva*, in *WP CSDLE “Massimo D’Antona” IT*, 2016, 308, p. 1 ss.
- FALSONE M., *Jus variandi e ruolo della contrattazione collettiva*, in G. ZILIO GRANDI, E. GRAMANO (a cura di), *La disciplina delle mansioni prima e dopo il Jobs Act: quadro legale e profili problematici*, Giuffrè, Milano, 2016, p. 57 ss.
- FENOGLIO A., *Professionalità e competenze: tracce di osmosi fra impiego privato e pubblico*, in *Lav. dir.*, 2024, 1, p. 155 ss.
- FENOGLIO A., *Professionalità e stabilità del lavoro nell’era delle transizioni*, Giappichelli, Torino, 2025.

- FERLUGA L., *La dequalificazione unilaterale nella nuova disciplina delle Mansioni*, in *Var. temi dir. lav.*, 2016, 1, p. 69 ss.
- FERLUGA L., *Nuove tecnologie e professionalità*, in A. BELLAVISTA, R. SANTUCCI (a cura di), *Tecnologie digitali, poteri datoriali e diritti dei lavoratori*, Giappichelli, Torino, 2022, p. 157 ss.
- FERRANTE V., *La nuova disciplina delle mansioni del lavoratore (art. 3, d. Igs. 81/2015)*, in *Quaderni del CEDRI*, 2015, 1, p. 1 ss.
- FERRANTE V., *Sistemi contrattuali di inquadramento e previsioni di legge*, in *federalismi.it*, 2022, 17, p. 124 ss.
- FIORILLO L., *Tutela delle mansioni e professionalità: un bilancio dopo mezzo secolo*, in M. ESPOSITO, V. LUCIANI, A. ZOPPOLI (a cura di), *Mezzo secolo dallo Statuto dei lavoratori. Politiche del diritto e cultura giuridica II*, in *Quad. Dir. lav. mer.*, 2021, 10, p.
- FOCARETA F., *Classificazione dei lavoratori*, in V. BAVARO, F. FOCARETA, A. LASSANDARI, F. SCARPELLI (a cura di), *Commentario al Contratto collettivo nazionale metalmeccanici*, Futura editrice, Roma, 2023, p. 293.
- GARGIULO U., *Innovazione tecnologica e tutela della professionalità: potenzialità e limiti dell'autonomia collettiva*, in *federalismi.it*, 17, 2022, p. 131 ss.
- GARGIULO U., *L'equivalenza delle mansioni nel contratto di lavoro*, Rubettino, Soveria Mannelli, 2008.
- GARGIULO U., *Lo jus variandi nel "nuovo" art. 2103 cod. civ.*, in *WP CSDLE "Massimo D'Antona"*, 2015, 268.
- GARILLI A., *La nuova disciplina delle mansioni tra flessibilità organizzativa e tutela del prestatore di lavoro*, in *Giorn. Dir. lav. rel. ind.*, 2016, 1, p. 129 ss.
- GAROFALO D., *Formazione e lavoro tra diritto e contratto. L'occupabilità*, Cacucci, Bari, 2004.
- GAROFALO D., GHERA E., (a cura di), *Contratti di lavoro, mansioni e misure di conciliazione vita-lavoro nel Jobs Act. 2*, Cacucci, Bari, 2015.
- GAROFALO D., *Lavoro, impresa e trasformazioni organizzative*, in AIDLASS, *Frammentazione organizzativa e lavoro: rapporti individuali e collettivi. Atti Giornate di Studio di diritto del lavoro. Cassino, 18-19 maggio 2017*, Giuffrè, Milano, *Annuario di diritto del lavoro*, 2018, 53, p. 17 ss.
- GAROFALO D., *Lo ius variandi tra categorie e livelli*, in *Mass. giur. lav.*, 2022, 1, p. 107 ss.
- GAROFALO D., *Mercati transnazionali e "capacità" rappresentativa dei sindacati*, in *Lav. dir. Eur.*, 2021, 3, p. 1 ss.
- GAROFALO M.G., *Il diritto del lavoro e la sua funzione economico-sociale*, in D. GAROFALO, M. RICCI (a cura di), *Percorsi di diritto del lavoro*, Cacucci, Bari, 2006.
- GAROFALO M.G., *La formazione e la ricerca nel c.d. "Pacchetto Treu"*, in *Riv. giur. lav.*, 1998, 1, I, p. 71 ss.
- GAUDIO G., *Il repêchage tra riforma Fornero e Jobs Act*, in *Arg. dir. Lav.*, 2016, 4-5, p. 887 ss.
- GAUDU F., *De la flexicurité à la sécurité sociale professionnelle: l'emploi entre mobilité et stabilité*, in *Formation emploi*, 2008, no. 101, p. 71 ss.
- GAUTE J., MAGGI-GERMAIN N., PEREZ C., *Fondements et enjeux des "comptes de formation": les regards croisés de l'économie et du droit*, in *Droit Social*, 2015, no. 2, p. 108 ss.

- GAUTIE J., *Lavoro: dai mercati interni ai mercati di transizione. Implicazioni sulla solidarietà, le tutele, la formazione*, in *Assistenza Sociale*, 2003, n. 1-2, p. 29 ss.
- GAUTIE J., *Les économistes contre la protection de l'emploi: de la dérégulation à la flexicurité*, in *Droit Social*, 2005, no. 1, p. 3 ss.
- GAUTIE J., PEREZ C., *Les comptes individuels de formation: fondements et enseignements*, in F. DEGRAVE, D. DESMETTE, E. MANGEZ, M. NYSENS, P. REMAN, *Transformations et innovations économiques et sociales en Europe: quelles sorties de crise?*, Presses Universitaires de Louvain, Louvain, 2010, vol. I, p. 297 ss.
- GAZIER B., GAUTIE J., *The "Transitional Labour Markets" Approach: Theory, History and Future Research Agenda*, in *Journal of Economic and Social Policy*, 2011, vol. 14, issue 1, p. 1 ss.
- GAZIER B., *La strategia europea per l'occupazione nella tempesta: il ripristino di una prospettiva a lungo termine*, in *Dir. rel. ind.*, 2011, 1, p. 59 ss.
- GAZIER B., *Sécurisation des transitions professionnelles et compte personnel d'activité: remettre la charrue derrière les boeufs*, in *Droit social*, 2016, no. 10, p. 829 ss.
- GHAFFARI S., PODEVIN G., *Le Congé individuel de formation. Un droit national, des réalités territoriales*, Presses universitaires de Rennes, Rennes, 2008.
- GHERRA E., *Mobilità introaziendale e limiti all'art. 13 dello Statuto dei lavoratori*, in *Mass. giur. Lav.*, 1984, 3-4, p. 392 ss.
- GHERRA F., *Profili di costituzionalità del decreto legislativo n. 81/2015 in materia di riordino delle tipologie contrattuali e di mansioni*, in E. GHERRA, D. GAROFALO (a cura di) *Contratti di lavoro, mansioni e misure di conciliazione vita-lavoro nel Jobs Act 2*, Cacucci, Bari, 2015, p. 19 ss.
- GHERRA F., voce *Formazione professionale*, vol. XIV, *Enciclopedia Giuridica Treccani*, Roma, 2009.
- GHINOY P., *Sullo ius variandi in melius delle mansioni del lavoratore*, in *Giust. civ.*, 1985, 12, I, p. 3084 ss.
- GIAMPÀ G., *Esercizio dello ius variandi e sistemi di classificazione dei lavoratori nella recente contrattazione collettiva*, in *Lav. prev. oggi*, 2024, 11-12, p. 772 ss.
- GIAMPÀ G., *Motivo oggettivo di licenziamento e repêchage*, Giappichelli, Torino, 2025.
- GIORNALE T., *Informazione e formazione: strumenti di prevenzione soggettiva*, in *I Working Papers di Olympus*, 2014, 34, p. 1 ss.
- GIOVANNONE M., *Le nuove dinamiche della contrattazione collettiva per la just transition: prospettive regolative per la convergenza tra interessi economici, sociali e ambientali*, in *Riv. giur. lav.*, 2021, 4, 1, p. 637 ss.
- GIUBBONI S., *Verso la Costituzione europea: la traiettoria dei diritti sociali fondamentali nell'ordinamento comunitario*, in P. COSTANZO, S. MORDEGLIA (a cura di), *Diritti sociali e servizio sociale dalla dimensione nazionale a quella comunitaria*, Giuffrè, Milano, 2005, p. 23 ss.
- GIUBILEO F., MAROCCO M. (a cura di), *Il piano di potenziamento dei Centri per l'impiego: prime evidenze sui processi di assunzione e riorganizzazione dei servizi al lavoro*, Inapp Report, Roma, 2024, 55.
- GIUGNI G., *Il diritto del lavoro alla svolta del secolo*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 2000, 2, p. 177 ss.
- GIUGNI G., *Intervista*, a cura di P. ICHINO, in *Lav. dir. Eur.*, 3, 2019, p. 1 ss.

- GIUGNI G., *Intervista*, a cura di P. ICHINO, in *Riv. it. dir. lav.*, 1992, 4, 1, p. 411 ss.
- GIUGNI G., *Mansioni e qualifica nel rapporto di lavoro*, Jovene, Napoli, 1963.
- GIUGNI G., MENGONI L., VENEZIANI B., *Tre commenti alla Critique du droit du travail di Supiot*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 1995, 3, p. 471 ss.
- GIUGNI G., *Qualifica, mansioni e tutela della professionalità*, in *Riv. giur. lav.*, 1973, 1, I, p. 13 ss.
- GIUGNI G., voce *Mansioni e qualifica*, in *Enciclopedia del Diritto*, XXV, Giuffrè, Milano, 1975.
- GOMEZ MUSTEL M.J., *L'adaptation et la reconversion: deux figures de l'obligation de reclassement lors du licenciement économique*, in *Revue de Droit du Travail*, 2009, no. 11, p. 654 ss.
- GONNET A., KERGOAT P., QUENSON E., *L'individualisation de la formation professionnelle continue. Vers un effacement des droits collectifs?*, in *La nouvelle revue du travail*, 2024, no. 25, p. 1 ss.
- GORRETTA G., *Sub artt. 5-8 l. n. 53/2000. I congedi per la formazione*, in M. MISCIONE (a cura di), *I congedi parentali. Commento alla legge n. 53/2000*, IPSOA, Milano, 2001, p. 100 ss.
- GOTTARDI D. M. A., *Per i dipendenti di alcune aziende contoterziste. Significato e anomalia di un contratto*, in *LI*, 1997, n. 5, pp. 21-27
- GOTTI E., *Formazione continua, Atlante del lavoro e certificazione delle competenze*, in *Nuova Professionalità*, 2022, 5, p. 18 ss.
- GRÄBENER J., *De la portabilité patronale à la portabilité salariale? L'avenir incertain des cotisations salariales pour la formation continue à la veille d'une nouvelle réforme*, in *Professionalità Studi*, 2017, 2, p. 128 ss.
- GRAGNOLI E., *Il potere di controllo, le risorse digitali e gli algoritmi*, in A. BELLAVISTA, R. SANTUCCI (a cura di), *Tecnologie digitali, poteri datoriali e diritti dei lavoratori*, Giappichelli, Torino, 2022, p. 27 ss.
- GRAGNOLI E., *L'oggetto del contratto di lavoro privato e l'equivalenza delle mansioni*, in *Var. temi dir. lav.*, 2016, 1, p. 3 ss.
- GRAGNOLI E., *Questioni in tema di dequalificazione*, in *Lav. giur.*, 2016, 5, p. 451 ss.
- GRAMANO E., *Jus variandi e formazione nel rapporto di lavoro subordinato*, in *Labor*, 2021, 3, p. 259 ss.
- GRAMANO E., *Jus variandi: fondamento, disciplina e tutela collettiva della professionalità*, II edizione, Franco Angeli, Milano, 2024.
- GRAMANO E., *La riforma della disciplina del jus variandi*, in G. ZILIO GRANDI, M. BIASI (a cura di) *Commentario breve alla riforma "Jobs Act"*, Cedam-Wolters Kluwer, Padova-Milano, 2016, p. 517 ss.
- GRAMANO E., *Natura e limiti dell'obbligo di repêchage: lo stato dell'arte alla luce delle più recenti pronunce giurisprudenziali*, in *Arg. dir. lav.*, 2016, 6, p. 1310 ss.
- GRAMANO E., *Sull'estensione dell'obbligo di "repechage" alle mansioni inferiori: la conferma della giurisprudenza*, in *Dir. rel. ind.*, 2018, 3, p. 910 ss.
- GRANDI M., *La mobilità interna*, in AA.VV., *Strumenti e limiti della flessibilità dell'organizzazione aziendale*, Giuffrè, Milano, 1986, p. 269 ss.
- GRASSO F., *La tutela dell'ambiente interno ed esterno all'impresa. Il fondamento giuridico e gli strumenti per una prevenzione integrata*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, 2024, 1, p. 123 ss.

- GRILLO A., *Risarcimento del danno per mancato riconoscimento del diritto alle 150 ore di formazione*, in *Lav. prev. oggi*, 2009, 11, p. 1440 ss.
- GRIMAULT S., *Sécurisation des parcours professionnels et flexicurité: analyse comparative des positions syndicales*, in *Travail et Emploi*, 2008, no. 113, p. 75 ss.
- GROPPI T., *Scuola e costituzione in Italia. Una lettura nella prospettiva del “Costituzionalismo trasformatore”*, in *Rivista Associazione Italiana dei Costituzionalisti*, 2024,1, p. 426 ss.
- GUARASCIO D., SACCHI S., *Digitalizzazione, automazione e futuro del lavoro*, in *INAPP paper*, 2017, 2, p. 1 ss.
- GUARRIELLO F., *Da una crisi all'altra, il risveglio dell'Europa sociale*, in *Dir. Lav. mer.*, 2022, 1, p. 11 ss.
- GUARRIELLO F., *Per un approccio giuridico al tema delle competenze*, in *Osservatorio ISFOL*, 1999, 5-6, p. 113 ss.
- GUARRIELLO F., *Trasformazioni organizzative e contratto di lavoro*, Jovene, Napoli, 2000.
- GUIOMARD F., *Toilettage ou mutation de la formation professionnelle?*, in *Revue de Droit du Travail*, 2010, no. 2, p. 106 ss.
- GUITTON C., *Flexicurité et formation, un compromis en trompe-l'oeil, Communication au congrès “Journée du réseau des centres associés (IRC)”*, Marseille - France, 12 mars 2020.
- GUNDERSON M., *Cambiamenti nel mercato del lavoro e natura dell'occupazione nei paesi occidentali*, in *Dir. rel. ind.*, 2013, 2, p. 353 ss.
- HASAN A., *La formation tout au long de la vie*, in *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, 1997, no. 16, p. 35 ss.
- HERBIG M., *Rechtsfragen der Eingruppierung im öffentlichen Dienst*, Diss. Universität Speyer, Duncker & Humblot, Berlin, 2024.
- HIDALGO D., OOSTERBEEK H., WEBBINK D., *The impact of training vouchers on low-skilled workers*, in *Labour Economics*, 2014, vol. 31, p. 117 ss.
- HOTEIT L., PERAPECHKA S., EL HACHEM M., STEPANENKO A., *Alleviating the Heavy Toll of the Global Skills Mismatch*, Boston Consulting Group report, 2020.
- HUBER M., LECHNER M., STRITTMATTER A., *Direct and Indirect Effects of Training Vouchers for the Unemployed*, in *Journal of the Royal Statistical Society Series A*, 2018, vol. 181, issue 2, p. 441 ss.
- HUTTUNEN K., SALVANES K.G., MOEN J., *How destructive is creative destruction? Effects of job loss on job mobility, withdrawal and income*, in *Journal of the European Economic Association*, 2021, vol. 9, no. 5, p. 840 ss.
- ICHINO P., *Il contratto di lavoro*, vol. II, Giuffrè, Milano, 2003.
- ICHINO P., *Il nuovo “articolo 18”: la formazione continua come diritto soggettivo*, in [www.pietroichino.it](http://www.pietroichino.it), 10 dicembre 2019.
- ICHINO P., *Interesse dell'impresa, progresso tecnologico e tutela della professionalità*, in *Riv. giur. lav.*, 1976, 4-5, p. 481 ss.

- IMPELLIZZIERI G., *Trattamenti retributivi e professionalità*, in *Professionalità studi*, 2023, 2, p. 1 ss.
- IMPICCIATORE M.A., *La formazione per l'occupazione nel mercato del lavoro che cambia*, in *Dir. lav. mer.*, 2020, 3, p. 603 ss. IMPICCIATORE M.A., *La Professionalità nel mercato del lavoro: nuove tutele per il lavoro che cambia*, Editoriale Scientifica, Napoli, 2024.
- INAPP, *Rapporto INAPP 2024. Lavoro e formazione: necessario un cambio di paradigma*, Inapp, Roma, 2024.
- LABORDE J.-P., *Le compte personnel d'activité, annonceur de la réforme de notre système de protection sociale ?*, in *Droit Social*, 2016, no. 10, p. 834 ss.
- LAI M., *L'Accordo sulla formazione per la sicurezza del lavoro tra conferme e sviluppi*, in *Lav. dir. Eur.*, 2025, 2, p. 1 ss.
- LAMBERTI F., *Formazione, occupabilità e certificazione delle competenze (tramite blockchain): un'alternativa alla "disoccupazione tecnologica"*, in M. BIASI (a cura di), *Diritto del lavoro e intelligenza artificiale*, Giuffrè, Milano, 2024, p. 281 ss.
- LAMBERTI F., *I limiti dell'autonomia individuale del lavoratore. Percorsi e prospettive tra inderogabilità delle norme e disponibilità dei diritti*, Jovene, Napoli, 2020.
- LANKHUIZEN M., DIODATO D., WETERINGS A., IVANOVA O., THISSEN M., *Identifying labour market bottlenecks in the energy transition: a combined IO-matching analysis*, in *Economic Systems Research*, 4 May 2022, p. 1 ss.
- LAROYE-CARRE F., MAYEN P., *Les questions de professionnalisation posées par le conseil en évolution professionnelle*, in *Savoirs*, 2019, no. 51, p. 79 ss.
- LASSANDARI A., *L'inquadramento e la formazione continua nel contratto collettivo nazionale di lavoro dei metalmeccanici*, in W. CHIAROMONTE, M.L. VALLAURI (a cura di), *Trasformazioni, valori e regole del lavoro. Scritti per Riccardo Del Punta - Volume III*, Firenze University Press, Firenze, 2024, p. 699 ss.
- LASSANDARI A., *L'inquadramento e la formazione continua nel contratto collettivo nazionale di lavoro dei metalmeccanici*, in W. CHIAROMONTE, M.L. VALLAURI (a cura di), *Trasformazioni, valori e regole del lavoro. Scritti per Riccardo Del Punta - Volume III*, Firenze University Press, Firenze, 2024, p. 699 ss.
- LASSANDARI A., *La disciplina del mercato del lavoro nel nuovo disegno costituzionale*, in *Riv. giur. lav.*, 2002, 2, I, p. 231 ss.
- LASSANDARI A., *La tutela immaginaria nel mercato del lavoro: i servizi per l'impiego e le politiche attive*, in *Lav. dir.*, 2016, 2, p. 237 ss.
- LASSANDARI A., *Pluralità di contratti collettivi nazionali per la medesima categoria*, in *LD*, 1997, n. 2, pp. 261-300
- LAURIA F., *Le 150 ore per il diritto allo studio. Analisi, memorie, echi di una straordinaria esperienza sindacale*, Edizioni Lavoro, Roma, 2011.
- LAZZARI C., *La tutela della dignità professionale del lavoratore*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 2017, 4, p. 663 ss.
- LAZZARI C., *Lavoro senza luogo fisso, de-materializzazione degli spazi, salute e sicurezza*, in *Labour & Law Issues*, 2023, 1, p. 21 ss.

- LAZZERONI L., *Responsabilità sociale d'impresa 2.0 e sostenibilità digitale. Una lettura giuslavoristica*, Firenze University Press-USiena PRESS, Firenze-Siena, 2024.
- LAZZERONI L., voce *Fascicolo elettronico del lavoratore*, in S. BORELLI, V. BRINO, C. FALERI, L. LAZZERONI, L. TEBANO, L. ZAPPALA, *Lavoro e tecnologie. Dizionario del diritto del lavoro che cambia*, Giappichelli, Torino, 2022, p. 111 ss.
- LE CROM J.-P., *Sécurité professionnelle, sécurité sociale, sécurité sociale professionnelle*, in *Droit Social*, 2011, no. 12, p. 1292 ss.
- LE DUGOU J.C., *La Sécurité Sociale Professionnelle: Une Utopie Réaliste*, in *Impact*, 2007, no. 1, p. 1 ss.
- LEONE G., *La nuova disciplina delle mansioni: il sacrificio della professionalità "a misura d'uomo"*, in *Lav. giur.*, 2015, 12, p. 1101 ss.
- LEONE G., *Le declinazioni della formazione nella sicurezza organizzata*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, 2016, 1, p. 19 ss.
- LEVENE T., *Le conseil en évolution professionnelle et le développement des capacités d'agir*, in *TransFormations*, 2022, no. 23, p. 5 ss.
- LEVI A., *La trasformazione digitale ed organizzativa del lavoro e il rilancio dei processi di apprendimento permanente del lavoratore*, in *Mass. giur. lav.*, 2021, 3, p. 647 ss.
- LISO F., *Brevi osservazioni sulla revisione della disciplina delle mansioni contenuta nel decreto legislativo n. 81/2015 e su alcune recenti tendenze di politica legislativa in materia di rapporto di lavoro*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona". IT*, 2015, 257, p. 1 ss.
- LISO F., *L'incidenza delle trasformazioni produttive*, in *Quad. Dir. lav. mer.*, 1987, 1, p. 53 ss.
- LISO F., *La mobilità del lavoratore in azienda: il quadro legale*, Franco Angeli, Milano, 1982.
- LOFFREDO A., *Considerazioni su diritto alla formazione e contratto di lavoro*, in M. RUSCIANO (a cura di), *Problemi giuridici del mercato del lavoro*, Jovene, Napoli, 2004, p. 147 ss.
- LOFFREDO A., *Diritto alla formazione e lavoro. Realtà e retorica*, Cacucci, Bari, 2012.
- LOFFREDO A., *La formazione dei lavoratori: una tutela per caso*, in L. GAETA (a cura di), *Prima di tutto il lavoro. La costituzione di un diritto all'Assemblea costituente*, Ediesse, Roma, 2014, p. 133 ss.
- LOI P., *Il rischio proporzionato nella proposta di regolamento sull'IA e i suoi effetti nel rapporto di lavoro*, in *federalismi.it*, 2023, 4, p. 239 ss.
- LOMBARDO F., *La modifica del ciclo di lavoro comporta un diritto alla nuova formazione e la previsione di un periodo di adattamento per il lavoratore?*, in *Mass. giur. lav.*, 2020, 4, p. 1101 ss.
- LONGO E., *I diritti sociali nella Costituzione italiana: un percorso di analisi*, in *Riv. dir. sic. soc.*, 2017, 2, p. 201 ss.
- LOVERGINE S., PELLERO A., *Quale futuro per il lavoro: analisi della letteratura sugli impatti della robotica*, in *INAPP paper*, 2019, 18, p. 1 ss.
- LOY G., *Formazione e rapporto di lavoro*, Franco Angeli, Milano, 1988.
- LOY G., *La professionalità*, in *Riv. giur. lav.*, 2003, 4, I, p. 763 ss.
- LOY G., *Professionalità e rapporto di lavoro*, in M. NAPOLI (a cura di), *La professionalità*, Vita e Pensiero, Milano, 2004 p. 775 ss.

- LUCIANI V., *Mansioni, jus variandi e progressioni di carriera nel lavoro pubblico: le ambiguità del legislatore e le certezze della giurisprudenza*, in *Lav. pubbl. amm.*, 2020, 3, p. 3 ss.
- LUTTRINGER J.-M., BOTERDAEL S., *Le renforcement de l'obligation de formation à la charge de l'employeur*, in *Droit social*, 2018, no. 12, p. 1006 ss.
- LUTTRINGER J.-M., *Cinquantenaire de la loi de 1971 - Le modèle français de formation professionnelle: un système flexible en perpétuelle mutation*, in *Education permanente*, 2021, no. 227 p. 207 ss.
- LUTTRINGER J.-M., *L'émergence d'une branche de la formation professionnelle, 1971- 2021*, in *Chronique*, 2022, no. 167, p. 1 ss.
- LUTTRINGER J.-M., *L'extension du droit de la responsabilité contractuelle dans le domaine de la formation professionnelle continue*, in *Savoirs*, 2019, vol. 50, no. 2, p. 55 ss.
- LUTTRINGER J.-M., SOLDINI D., *L'ambition "universaliste" du nouveau droit de la formation tout au long de la vie*, in *Revue française des affaires sociales*, 2018, no. 4, p. 39 ss.
- LYON-CAEN A., *Le droit et la gestion des compétences*, in *Droit social*, 1992, no. 6, p. 573 ss.
- MACHÌ G., *Diritto alla formazione e formazione continua*, in *Boll. Spec. Adapt*, 25 febbraio 2021, 1.
- MACHÌ G., *Open Badge e identità nel mercato del lavoro*, in S. CIUCCIOVINO, A. TOSCANO, M. FAIOLI (a cura di), *Blockchain, politiche pubbliche, regole. Dalle semplificazioni amministrative alla digitalizzazione*, in *federalismi.it*, 2021, 2, p. 103 ss.
- MAGGI G., *AI, automation and the Future of Work: The EU digital strategy, job polarisation and skill-biased technological change*, in *CSI Review*, 2022, 5, p. 27 ss.
- MAGGI-GERMAIN N., *Il posto della formazione professionale continua nel progetto di legge sulla sécurisation de l'emploi: il conto personale di formazione*, in L. CASANO (a cura di), *La riforma francese del lavoro: dalla sécurisation alla flexicurity europea? Commento al projet de loi relatif à la sécurisation de l'emploi (testo approvato in via definitiva dal Parlamento francese il 14 maggio 2013)*, ADAPT Labour Studies e-Book series, 2013, 7, p. 5 ss.
- MAGNANI M., *Organizzazione del lavoro e professionalità tra rapporti e mercato del lavoro*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 2004, 1, p. 165 ss.
- MAIO V., *Smart Factory, dignità del lavoratore ed intelligenza artificiale come forma di autoapprendimento*, in W. CHIAROMONTE, M.L. VALLAURI (a cura di), *Trasformazioni, valori e regole del lavoro. Scritti per Riccardo Del Punta - Volume III*, Firenze University Press, Firenze, 2024, p. 783 ss.
- MARAZZA M., *Saggio sull'organizzazione del lavoro*, Cedam, Padova, 2002.
- MARCHI G., *Adeguatezza della retribuzione e tutela della dignità sociale. Profili lavoristici del contrasto al lavoro povero*, Bologna University Press, Bologna, 2025.
- MARCHI S. (a cura di), *Il libretto formativo del cittadino. L'acquisizione delle competenze nella piccola e media impresa*, Carocci, Roma, 2012.
- MARENGO L., *Is this time different? A note on automation and labour in the fourth industrial revolution*, in *Journal of Industrial and Business Economics*, 2019, vol. 46, issue 3, no. 2, p. 323 ss.
- MARESCA A., *Il nuovo sistema di classificazione: valori ispiratori e tecniche applicative*, in T. TREU (a cura di), *Commentario al contratto collettivo dei metalmeccanici*, Giappichelli, Torino, 2022, p. 37 ss.

- MARESCA A., *Il rinnovamento del contratto collettivo dei meccanici: è ancora un futuro per il contratto collettivo nazionale di categoria*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 2017, 4, p. 709 ss.
- MASSAGLI E., IMPELLIZZIERI G., *Fondo Nuove competenze: funzionamento, elementi di originalità e primi rilievi critici*, in *Dir. rel. ind.*, 2020, 4, p. 1191 ss.
- MASSI E., *Nuova disciplina delle mansioni*, in *Dir. prat. Lav.*, 2015, 30, p. 1813 ss.
- MATTEI A., *Categorie dei prestatori di lavoro e professionalità*, Giappichelli, Torino, 2023
- MAZZARELLA R., FRUNCILLO S., *Apprendimento permanente. Le proposte di policy europee a contrasto dei processi di flexibility divide*, in *Scuola democratica*, 2024, 2, p. 299 ss.
- MENEGATTI E., *Il giusto prezzo alla professionalità*, in *federalismi.it*, 2022, 17, p. 160 ss.
- MERLO G., *Percorso di lettura sulla formazione continua in Francia*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 2017, 3, p. 623 ss.
- MINERVINI A., *La professionalità del lavoratore nell'impresa*, Cedam, Padova, 1986.
- MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL - COMISIÓN CONSULTIVA NACIONAL DE CONVENIOS COLECTIVOS, *Evolución de la clasificación profesional en la negociación colectiva. Adaptación a la reforma laboral 2012*, COLECCIÓN INFORMES Y ESTUDIOS, n. 109, 2016.
- MISCIONE M., *Jobs Act: le mansioni e la loro modificazione*, in *Lav. giur.*, 2015, 5, p. 437 ss.
- MONTEROSSO L., *Tecnologie digitali, nuovi modelli di organizzazione del lavoro e sfide per il sindacato*, in *federalismi.it*, 2023, 21, p. 237 ss.
- MONTESARCHIO L., *Legittima l'adibizione a mansioni inferiori su richiesta del lavoratore: l'ultima frontiera del giustificato motivo di deroga all'art. 2103 c.c.*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2011, 4, II, p. 1139 ss.
- MONTUSCHI L., *Diritto alla salute e organizzazione del lavoro*, Milano, Franco Angeli, 1986.
- MORONE A., *Alcune considerazioni sulla giurisprudenza in tema di prova e di quantificazione del c.d. danno alla professionalità*, in *Arg. dir. lav.*, 2000, 3, p. 747 ss.
- MOSTARDA A., *Formazione professionale*, in G. ZILIO GRANDI (a cura di), *Commentario al CCNL Metalmeccanici 5 febbraio 2021*, Giappichelli, Torino, 2022, p. 123 ss.
- MOSTARDA A., *Le tecnologie digitali a supporto della formazione professionale: profili normativi e di relazioni industriali*, in *federalismi.it*, 2025, 17, p. 236 ss.
- MOSTARDA S., *L'incidenza della nuova disciplina delle mansioni sull'obbligo di repêchage nel licenziamento per giustificato motivo oggettivo*, in *GiustiziaCivile.com*, 2018, 1, p. 1 ss.
- NAPOLI M. (a cura di), *La professionalità*, Vita e Pensiero, Milano, 2004.
- NAPOLI M., *Commento a l. 21 dicembre 1978, n. 845 (legge quadro in tema di formazione professionale)*, in *Nuove leggi civ. comm.*, 1979, 5, p. 908 ss.
- NAPOLI M., *Commento all'art. 35, comma II*, in G. BRANCA (a cura di), *Commentario alla Costituzione*, vol. I, Zanichelli-Foro Italiano, Bologna-Roma, 1979.
- NAPOLI M., *Contratti e rapporti di lavoro, oggi*, in AA.VV., *Le ragioni del diritto. Scritti in onore di Luigi Mengoni*, tomo II, Giuffrè, Milano, 1995, p. 19 ss.
- NAPOLI M., *Dallo Statuto dei lavoratori allo Statuto dei lavori*, in *Dir. rel. ind.*, 1998, 3, p. 297 ss.

- NAPOLI M., *Disciplina del mercato del lavoro ed esigenze formative*, in AA.VV., *Sistema formativo, impresa e occupazione*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 1998, p. 52 ss.
- NAPOLI M., *Disciplina del mercato del lavoro ed esigenze formative*, in *Riv. giur. lav.*, 1997, 3-4, I, p. 263 ss.
- NAPOLI M., *Le funzioni del sistema dei servizi per l'impiego: il nucleo forte della mediazione tra domanda e offerta di lavoro*, in M. NAPOLI, A. OCCHINO, M. CORTI (a cura di), *I servizi per l'impiego. Art. 2098 c.c.*, in F.D. BUSNELLI (diretto da), *Il Codice Civile. Commentario*, Giuffrè, Milano, 2010, p. 56 ss.
- NARDELLI F., MAZZANTI C., *La sfida ai tradizionali sistemi di classificazione del personale e allo ius variandi lanciata dalla rivoluzione tecnologica e accelerata dalla pandemia*, in *Professionalità studi*, 2021, 2, p. 1 ss.
- NARDO C., *Fondi interprofessionali per la formazione continua tra dato normativo e realtà: una prima mappatura*, in *Professionalità studi*, 2022, 3-4, p. 200 ss.
- NEFFRE F., NEDELKOSKA L., WIEDERHOLD S., *Skill Mismatch and the Costs of Job Displacement*, in *CESifo Working Paper*, 2022, no. 9703, p. 1 ss.
- NEGLIA G., *L'investimento in formazione continua. Il ruolo dei Fondi paritetici interprofessionali*, in *Scuola democratica*, 2023, 1, p. 137 ss.
- NEGRI S., PIGNI G., *Il nuovo sistema di inquadramento e classificazione dei lavoratori dell'ipotesi di rinnovo del 5 febbraio 2021*, in *Boll. Spec. Adapt*, 25 febbraio 2021, 1.
- NEGRI S., *Una riflessione sul sistema della formazione continua in Italia: stato attuale, problemi aperti e possibili sviluppi*, in *Professionalità studi*, 2022, 3-4, p. 169 ss.
- NICOLETTI P., NOBILI D., *Formazione continua e Responsabilità sociale d'impresa: un'indagine sui Piani formativi dei Fondi paritetici interprofessionali (2018-2020)*, in *INAPP Paper*, 2022, 34.
- NUZZO V., *Il nuovo art. 2103 c.c. e la (non più necessaria) equivalenza professionale delle mansioni*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2015, 4, II, p. 1044 ss.
- OCCHINO A., *Congedi parentali, familiari e formativi*, in M. NAPOLI, M. MAGNANI, E. BALBONI (a cura di), *Congedi parentali, formativi e tempi delle città*, in *Nove leg. civ. comm.*, 2001, 6, p. 1258 ss.
- OLINI G., *I contratti nazionali: quanti sono e perché crescono*, in *DLRI*, 2016, n. 151, pp. 417-436, il quale individua anche in altre cause la genesi di tale negoziazione
- PALLADINI A., *La mobilità del lavoro in azienda: recenti tendenze giurisprudenziali e contrattazione di prossimità*, in *Mass. giur. lav.*, 2012, 3, p. 200 ss.
- PALOMBI W., *La responsabilità civile da demansionamento, dequalificazione e mancata promozione*, in P. BELLOCCHI, P. LAMBERTUCCI, M. MARASCA (a cura di), *I danni nel diritto del lavoro*, Giuffrè, Milano, 2022, p. 93 ss.
- PANTANO F., *Le modifiche consensuali dell'oggetto del contratto e la tutela della professionalità*, in G. ZILIO GRANDI, E. GRAMANO (a cura di), *La disciplina delle mansioni prima e dopo il Jobs Act: quadro legale e profili problematici*, Giuffrè, Milano, 2016, p. 85 ss.

- PAOLITTO L., *La nuova nozione di equivalenza delle mansioni. La mobilità verso il basso: condizioni e limiti*, in E. GHERA, D. GAROFALO (a cura di), *Contratti di lavoro, mansioni e misure di conciliazione vita-lavoro nel Jobs Act 2*, Cacucci, Bari, 2015, p. 173 ss.
- PASCUCCI P., *Appunti su alcune questioni in tema di formazione per la sicurezza sul lavoro*, in AA.VV., *Studi in onore di Tiziano Treu*, vol. II, Jovene, Napoli, 2011, p. 1119 ss.
- PASCUCCI P., *Prevenzione, organizzazione e formazione. A proposito di un recente libro sulla sicurezza sul lavoro*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, 2016, 1, p. 64 ss.
- PASSALACQUA P., *Subordinazione, ascesa della professionalità e declino dell'orario di lavoro*, in *federalismi.it*, 2022, 17, p. 169 ss.
- PAUL J.-J., *Le congé individuel de formation dans les trajectoires professionnelles*, in *Formation emploi*, 1992, no. 39, p. 55 ss.
- PAVOLINI E., SCALISE G., *Politiche attive del lavoro e apprendimento permanente*, in C. RANCI, E. PAVOLINI (a cura di), *Le politiche di welfare*, Il Mulino, Bologna, 2024, p. 293 ss.
- PELLERREY M., *L'identità professionale oggi. Natura e costruzione*, Franco Angeli, Milano, 2021.
- PERINA L., *La tutela della professionalità nel nuovo art. 2103 del codice civile*, in I. PICCININI, A. PILEGGI, P. SORDI (a cura di), *La nuova disciplina delle mansioni dopo il Jobs Act*, Iuridica Edizioni Distribuzioni, Roma, 2016, p. 79 ss.
- PERNICIARO G., *L'istruzione e formazione professionale: un quadro (ancora) variegato e frammentato*, in *Italian Papers on Federalism*, 2020, 3, p. 1 ss.
- PERO L., *Innovazione organizzativa e lavoro*, in *Riv. giur. lav.*, 2025, 2, I, p. 184 ss.
- PERO L., *Inquadramento professionale dei metalmeccanici e cambiamenti organizzativi e tecnologici di lungo periodo*, in T. TREU (a cura di), *Commentario al contratto collettivo dei metalmeccanici*, Giappichelli, Torino, 2022, p. 55 ss.
- PERO L., *L'inquadramento professionale dei metalmeccanici e i cambiamenti organizzativi di lungo periodo*, in *Econ. lav.*, 2021, 3, p. 41 ss.
- PERRONE F., *L' "interesse" del lavoratore nel nuovo art. 2103 c.c.: presupposti e limiti del sindacato giurisdizionale sul demansionamento unilaterale e pattizio*, in *Riv. giur. lav.*, 2019, 3, I, p. 493 ss.
- PERSIANI M., *Contratto di lavoro e organizzazione*, Cedam, Padova, 1966.
- PERSIANI M., *Licenziamento per giustificato motivo oggettivo e obbligo di repêchage*, in *Giur. it.*, 2016, 5, p. 1166 ss.
- PERSIANI M., *Prime osservazioni sulla nuova disciplina delle mansioni e del trasferimento del lavoratore*, in *Dir. lav.*, 1971, 1, p. 11 ss.
- PERULLI A., *I lavoratori delle piattaforme e le collaborazioni etero-organizzate dal committente: una nuova frontiera regolativa per la Gig Economy?*, in *Labor*, 2019, 3, p.
- PERULLI A., *Modificazioni dell'impresa e rapporti di lavoro: spunti per una riflessione*, in A. LYON CAEN, A. PERULLI (a cura di), *Trasformazioni dell'impresa e rapporti di lavoro. Atti del Seminario dottorale internazionale (Venezia, 17-21 giugno 2002)*, Cedam, Padova, 2004, p. 1 ss.
- PERULLI A., TREU T., *"In tutte le sue forme e applicazioni". Per un nuovo Statuto del lavoro*, Giappichelli, Torino, 2022.
- PERUZZI M., *Viaggio nella "terra di mezzo", tra contratti leader e pirata*, in *LD*, 2020, n. 2, pp. 211-235

- PETRILLO C., *Diritto all'istruzione e competenze regionali in materia di istruzione e formazione professionale*, Aracne, Roma, 2004.
- PINTE G., *De réformes en réformes de la formation continue: le tropisme de l'individualisation*, in *Savoirs*, 2019, vol. 50, no. 2, p. 37 ss.
- PINTO V., *Contratto di lavoro e professionalità*, in R. DEL PUNTA, R. ROMEI, F. SCARPELLI (diretto da), *Contratto di lavoro*, Enciclopedia del diritto - I Tematici, vol. VI, Giuffrè, Milano, 2023, p. 324 ss.
- PINTO V., *La flessibilità funzionale e i poteri del datore di lavoro. Prime considerazioni sui decreti attuativi del Jobs Act e sul lavoro agile*, in *Riv. giur. lav.*, 2016, 2, I, p. 345 ss.
- PIOVESANA A., *Il contratto collettivo quale strumento per una formazione dinamica*, in V. BAVARO, M.C. CATAUDELLA, A. LASSANDARI, L. LAZZERONI, M. TIRABOSCHI, G. ZILIO GRANDI (a cura di), *La funzione del contratto collettivo. Salari, produttività, mercato del lavoro*, ADAPT University Press, Bergamo, 2023, p. 71 ss.
- PISANI C., *Dall'equivalenza all'inquadramento: i nuovi limiti ai mutamenti "orizzontali" delle mansioni*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 2016, 1, p. 149 ss.
- PISANI C., *Formazione professionale "continua", equivalenza delle mansioni, giustificato motivo oggettivo di licenziamento*, in *Mass. giur. lav.*, 2004, 5, p. 396 ss.
- PISANI C., *I nostalgici dell'equivalenza delle mansioni*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona". IT*, 2016, 310, p. 1 ss.
- PISANI C., *Il repêchage nel licenziamento per motivi oggettivi: la "creazione" si espande al pari dell'incertezza*, in *Mass. giur. lav.*, 2013, 4, p. 186 ss.
- PISANI C., *L'ambito del repêchage alla luce del nuovo art. 2103 cod. civ.*, in *Arg. dir. Lav.*, 2016, 3, p. 537 ss.
- PISANI C., *La modificazione delle mansioni*, Franco Angeli, Milano, 1996.
- PISANI C., *La nuova disciplina del mutamento delle mansioni*, Giappichelli, Torino, 2015.
- PISANI C., *Le mansioni promiscue secondo le Sezioni unite: consensi e dissensi*, in *Mass. giur. lav.*, 2007, 1-2, p. 24 ss.
- PISANI C., *Lo jus variandi, la scomparsa dell'equivalenza, il ruolo dell'autonomia collettiva e la centralità della formazione nel nuovo art. 2103*, in *Arg. dir. lav.*, 2016, 6, p. 1114 ss.
- PISANI C., *Mansioni del lavoratore*, in O. CAGNASSO, A. VALLEBONA (a cura di), *Dell'impresa e del lavoro. Artt. 2099-2117*, in E. GABRIELLI (diretto da), *Commentario del codice civile*, vol. II, UTET, Torino, 2013, p. 109 ss.
- PISANI C., *Riforma della mobilità orizzontale e sua immediata applicabilità*, in *Mass. giur. lav.*, 2015, n. 11, p. 780 ss.
- PISANI C., *Sottrazione totale delle mansioni e prova del danno alla professionalità*, in *Dir. rel. ind.*, 2021, 4, p. 1178 ss.
- PISANI C., *Tipologie vecchie e nuove di demansionamento e tecniche di tutela*, in *Riv. giur. lav.*, 2018, 2, p. 32) ss.
- PIZZOFERRATO A., *Tecnologie digitali, poteri datoriali e diritti dei lavoratori - La disciplina giuridica delle decisioni automatizzate nell'ambito del rapporto di lavoro*, in A. BELLAVISTA, R. SANTUCCI (a cura di), *Tecnologie digitali, poteri datoriali e diritti dei lavoratori*, Giappichelli, Torino, 2022, p. 235 ss.

- PONTE F.V., *Il contratto di ricollocazione nel "jobs act": brevi note critiche*, in *Dir. merc. lav.*, 2015, 2, p. 349 ss.
- PORCHEDDU D., ZOPPO A., *Mercato del lavoro e formazione*, in *Boll. Spec. Adapt*, 25 febbraio 2021, 1.
- PRETEROTI A., CAIROLIS., *Il nuovo inquadramento professionale nell'industria metalmeccanica 4.0*, in G. ZILIO GRANDI (a cura di), *Commentario al CCNL Metalmeccanici 5 febbraio 2021*, Giappichelli, Torino, 2022, p. 141 ss.
- PROIA G., *I Fondi Interprofessionali per la formazione continua: natura, problemi, prospettive*, in *Arg. dir. lav.*, 2006, 2, p. 470 ss.
- PROIETTI E., *La formazione continua in Italia alle prese con la certificazione delle competenze*, in *Scuola democratica*, 2023, 1, p. 157 ss.
- PUCKETT J., BOUTENKO V., HOTEIT L., POLUNIN K., PERAPECHKA S., STEPANENKO, A., LOSHKAREVA E., BIKKULOVA G., *Fixing the Global Skills Mismatch*, Boston Consulting Group report, 2020.
- RECCHIA G.A., *Il ruolo dell'autonomia collettiva*, in E. GHERA, D. GAROFALO (a cura di), *Contratti di lavoro, mansioni e misure di conciliazione vita-lavoro nel Jobs Act 2*, Cacucci, Bari, 2015, p. 117 ss.
- RECCHIA G.A., *Lo ius variandi tra tutela della professionalità e rigore formale*, in *Riv. giur. lav., Giurisprudenza online*, 12, 2021, p. 2 ss.
- REMY S., DREANO B., *1971-2021 - Les étapes de la gouvernance de l'obligation nationale de formation professionnelle tout au long de la vie*, in *Droit social*, 2021, no. 10, p. 792.
- RENZI S., *Obbligo di repêchage per mansioni inferiori: sussiste solo limitatamente a quelle rientranti nel bagaglio professionale del lavoratore licenziando*, in *Labor*, 18 gennaio 2020.
- RICCOBONO A., *Ancora sull'equivalenza delle mansioni nel lavoro pubblico e privato: interferenze reciproche e circolazione dei modelli regolativi nella più recente evoluzione normativa*, in *Arg. dir. lav.*, 2014, 6, p. 1341 ss.
- RIVERSO R., *Il demansionamento del danno in re ipsa al danno da mortificazione della personalità morale del lavoratore*, in *Lav. giur.*, 2013, 5, p. 461 ss.
- RIZZOTTI S., *Formazione aziendale: il fondo MetApprendo*, in *Boll. Adapt*, 18 ottobre 2021, 36.
- ROCELLA M., *Formazione, occupabilità e occupazione nell'Europa comunitaria*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 2007, 1, p. 187 ss.
- RODRÍGUEZ-PIÑERO Y BRAVO-FERRER M., «Flexibilidad interna y externa en el Real Decreto-Ley 3/2012», *el Diario la Ley*, 2012, n. 7813.
- ROMA G., *Inquadramento professionale e sistemi di classificazione nei rinnovi contrattuali del 2021*, in AA. VV., *Liber amicorum per Umberto Carabelli*, Cacucci, Bari, 2021, p. 329 ss.
- ROMAGNOLI U., *Art 13*, in G. GHEZZI, G. F. MANCINI, L. MONTUSCHI, U. ROMA-GNOLI, *Statuto dei diritti dei lavoratori. Art. 1-13*, in A. SCIALOJA, G. BRANCA (a cura di), *Commentario del Codice del Lavoro*, Zanichelli-Il Foro Italiano, Bologna-Roma, 1979, p. 235 ss.
- ROMEI R., *La modifica unilaterale delle mansioni*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2018, 2, I, p. 233 ss.
- ROMEI R., *Natura e struttura dell'obbligo di repêchage*, in A. PERULLI (a cura di), *Il licenziamento per giustificato motivo oggettivo*, Giappichelli, Torino, 2017, p. 97 ss.

- SARACINO M., *Le mansioni superiori*, in E. GHERA, D. GAROFALO (a cura di), *Contratti di lavoro, mansioni e misure di conciliazione vita-lavoro nel Jobs Act 2*, Cacucci, Bari, 2015, p. 187 ss.
- SARTORI A., *Decreto legislativo 14 settembre 2015, n. 150*, in R. DEL PUNTA, F. SCARPELLI (a cura di), *Codice commentato del lavoro*, Wolters Kluwer, Milano, 2020, p. 3030 ss.
- SARTORI A., *La condizionalità tra coercizione ed empowerment del disoccupato*, in *Var. temi dir. Lav.*, 2022, 4, p. 735 ss.
- SARTORI A., *Le sfide dei mercati transizionali del lavoro: qualche riflessione*, in AIDLASS, *Persona e lavoro tra tutele e mercato. Atti delle giornate di studio di diritto del lavoro. Udine, 13-14 giugno 2019*, Giuffrè, Milano, Annuario di diritto del lavoro, 2020, 55, p. 355 ss.
- SARTORI A., *Mansioni e inquadramenti: il ruolo della contrattazione collettiva prima e dopo il Jobs Act*, in *Arg. dir. lav.*, 2015, 6, p. 1356 ss.
- SCANNI I., *Il danno non patrimoniale da lesione della dignità personale e del prestigio professionale*, in *Riv. dir. lav.*, 2012, 1, p. 98 ss.
- SCARPELLI F., *Professionalità e nuovi modelli di organizzazione del lavoro: le mansioni*, in *Dir. rel. ind.*, 1994, 2, p. 48 ss.
- SCHIMD G., *Full Employment in Europe, Managing Labour Markets Transitions and Risks*, Edward Elgar, Cheltenham, 2008.
- SCUOTTO B., *La formazione nell'era dell'innovazione continua e il modello Fondimpresa*, in *Professionalità Studi*, 2017, 1, P. 78 ss.
- SENATORI I., *Filiera agroalimentare, tutela del lavoro agricolo e modelli contrattuali di regolazione collettiva: una geografia negoziale dello sviluppo sostenibile*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 2019, 4, p. 593 ss.
- SIGNORELLI M., *L'evoluzione giurisprudenziale del danno da demansionamento: una ricostruzione sistematica*, in *Resp. civ. prev.*, 2018, 5, p. 1494 ss.
- SIMONCINI G.R., *L'incidenza della rivoluzione digitale nella formazione dei lavoratori*, in *Lav. giur.*, 2018, 1, p. 39 ss.
- SIMONCINI G.R., *La sfida della certificazione delle competenze nella rivoluzione digitale*, in C. ALESSI, M. BARBERA, L. GUAGLIANONE (a cura di), *Impresa, lavoro e non lavoro nell'economia digitale*, Cacucci, Bari, 2019, p. 883 ss.
- SIMONCINI G.R., *Occupabilità e produttività del lavoro: il nodo della certificazione delle competenze*, in *Dir. rel. ind.*, 2017, 3, p. 687 ss.
- SITZIA A., *La (in) certezza del diritto nel jobs act all'italiana: mansioni e volontà individuale assistita*, in *Lav. giur.*, 2016, 10, p. 845 ss.
- SMILARI A., *Italian labour market activation: blockchain and new policies*, in *federalismi.it*, focus LPT, 29 giugno 2022, p. 1 ss.
- SPATTINI S., TIRABOSCHI M., *La crescita patologica del numero dei contratti collettivi nazionali tra narrazione e realtà*, in *q. Rivista*, 2022, n. 3, pp. 934-939
- SPEZIALE V., *La trasformazione del diritto del lavoro*, in *Lav. dir.*, 2016, 4, p. 719 ss.
- SQUEGLIA M., *Contribuzione dei fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua e ricorso all'articolo 6, comma 2, decreto legge n. 78/2010*, in *Dir. rel. ind.*, 2012, 2, p. 544 ss.

- STAMERRA F., *La formazione obbligatoria ai sensi dell'art. 11 del d.lgs. n. 104/2022*, in D. GAROFALO, M. TIRABOSCHI, V. FILI, A. TROJSI (a cura di), *Trasparenza e attività di cura nei contratti di lavoro. Commentario ai decreti legislativi n. 104 e n. 105 del 2022*, ADAPT Labour Studies e-Book series, 2023, 96, p. 341 ss.
- STAMERRA F., *The Right to Professional and Vocational Training: Between Individual and Collective Agreements*, in *E-Journal of International and Comparative Labour Studies*, 2025, vol. 14, no. 2, p. 49 ss.
- SUPIOT A., *Au-delà de l'emploi. Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe*, Flammarion, Paris, 1999.
- SUPIOT A., *Beyond Employment. Changes in Work and the Future of Labour Law in Europe*, Oxford University Press, Oxford, 2001.
- SUPIOT A., *Du bon usage des lois en matière d'emploi*, in *Droit Social*, 1997, no. 3, p. 229 ss.
- SUPPIET G., *Il rapporto di lavoro*, Cedam, Padova, 1982.
- TAGLIAVINI S., *Una proposta di riforma del sistema di inquadramento: verso un sistema fondato sulle competenze*, in *Professionalità Studi*, 2018, 1, II, p. 145 ss.
- TALARICO M., *Autonomia collettiva e formazione professionale: il Fondo nuove competenze quale nuovo strumento di politica attiva*, in S. CIUCCIOVINO, D. GAROFALO, A. SARTORI, M. TIRABOSCHI, A. TROJSI, L. ZOPPOLI (a cura di), *Flexicurity e mercati transizionali del lavoro. Una nuova stagione per il diritto del mercato del lavoro?*, ADAPT University Press, Bergamo, 2021, p. 336 ss.
- TAMPIERI A., *L'accordo individuale di dequalificazione*, in *Var. temi dir. lav.*, 2016, 1, p. 107 ss.
- TAMPIERI A., *L'equivalenza formale delle mansioni dal lavoro pubblico al lavoro privato*, in *Lav. pubbl. amm.*, 2018, 1, p. 20 ss.
- TANI L., *L'obbligo di formazione*, in G. ZILIO GRANDI, E. GRAMANO (a cura di), *La disciplina delle mansioni prima e dopo il Jobs Act: quadro legale e profili problematici*, Giuffrè, Milano, 2016, p. 133 ss.
- TEBANO L., *Lavoro, potere direttivo e trasformazioni organizzative*, Editoriale Scientifica, Napoli, 2020.
- TERENZIO E.M., *Gli (inevitabili) problemi applicativi della sopravvenuta abrogazione del criterio dell'equivalenza delle mansioni*, in *Riv. giur. lav.*, 2016, 3, II, p. 404 ss.
- TESSAROLI L., *Verso la certificazione delle competenze*, in *Riv. dir. sic. soc.*, 2014, 2, p. 233 ss.
- THERY M., VERO J., *La formation en entreprise: un droit individuel garanti collectivement*, in *Esprit*, 2011, no. 378, p. 123 ss.
- TIRABOSCHI M., *Certificazione competenze: un castello di carta*, in U. BURATTI, L. CASANO, L. PETRUZZO, *Certificazione delle competenze. Prime riflessioni sul decreto legislativo 16 gennaio 2013, n. 13*, ADAPT Labour Studies e-Book series, 2013, 6, p. 1 ss.
- TIRABOSCHI M., *I fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua in Italia: bilancio di una esperienza*, in *Professionalità studi*, 2022, 3-4, p. 141 ss.
- TIRABOSCHI M., *I sistemi di classificazione e inquadramento del lavoro oggi: una prospettiva di diritto delle relazioni industriali*, in *Dir. rel. ind.*, 2024, 4, p. 1093 ss.
- TIRABOSCHI M., *Jobs Act e ricollocazione dei lavoratori*, in *Dir. rel. ind.*, 2016, 1, p. 119 ss.

- TIRABOSCHI M., *Mercati transizionali e possibili linee evolutive della regolazione giuridica del lavoro*, in S. CIUCCIOVINO, D. GAROFALO, A. SARTORI, M. TIRABOSCHI, A. TROJSI, L. ZOPPOLI (a cura di), *Flexicurity e mercati transizionali del lavoro. Una nuova stagione per il diritto del mercato del lavoro?*, ADAPT University Press, Bergamo, 2021, p. 228 ss.
- TIRABOSCHI M., *Mercati, regole, valori*, in AIDLASS, *Persona e lavoro tra tutele e mercato. Atti delle giornate di studio di diritto del lavoro. Udine, 13-14 giugno 2019*, Giuffrè, Milano, 2020, 55, p. 99 ss.
- TIRABOSCHI M., *Mercato del lavoro: apprendimento e certificazione delle competenze*, in *Guida lav.*, 2013, 5, p. 22 ss.
- TIRABOSCHI M., *Prima lettura del d.lgs. n. 81/2015 recante la disciplina organica dei contratti di lavoro*, ADAPT Labour Studies e-Book series, 2015, 45.
- TIRABOSCHI M., SEGHEZZI F., *Il Piano nazionale Industria 4.0: una lettura lavoristica*, in *Labour & Law Issues*, 2016, 2, p. I.9 ss.
- TIRABOSCHI M., *Tra due crisi: tendenze di un decennio di contrattazione*, in *Dir. rel. ind.*, 2021, 1, p. 143 ss.
- TIRABOSCHI M., *Una regolazione agile per il lavoro che cambia*, in E. DAGNINO, F. NESPOLI, F. SEGHEZZI, *La nuova grande trasformazione del lavoro. Lavoro futuro: analisi e proposte dei ricercatori ADAPT*, ADAPT University Press, Bergamo, 2017, p. 7 ss.
- TOMASSETTI P., *Competenze e formazione nei sistemi d' inquadramento di nuova generazione*, in *Riv. giur. lav.*, 2022, 2, p. 191 ss.
- TOMASSETTI P., *Dalle mansioni alla professionalità? Una mappatura della contrattazione collettiva in materia di classificazione e inquadramento del personale*, in *Dir. rel. ind.*, 2019, 4, p. 1149 ss.
- TOMIOLA C., *Art. 2103 c.c. novellato e repêchage: nodi irrisolti*, in *Labor*, 2024, 1, p. 99 ss.
- TOMMASSETTI P., *Competenze e formazione nei sistemi d' inquadramento di nuova generazione*, in *Riv. Giur. Lav.*, 2022, 2, 191 ss.
- TORELLI F., *I congedi formativi e il diritto alla formazione continua e permanente*, in R. DEL PUNTA, D. GOTTARDI (a cura di), *I nuovi congedi. Commento alla legge 8 marzo 2000, n. 53 aggiornato con il T.U. per la tutela della maternità e paternità*, Il Sole24ore, Milano, 2001, p. 253 ss.
- TORELLI F., *Lo sviluppo della formazione continua in Italia*, in *Dir. rel. ind.*, 2000, 2, p. 193 ss.
- TORSELLO L., *Lo ius variandi verticale ascendente nella giurisprudenza*, in *Arg. dir. lav.*, 2020, 6, p. 1541 ss.
- TOURRES C., *Un "conto personale di attività" per il lavoratore del futuro: il caso francese*, in *Boll. Adapt*, 26 gennaio 2010, 2.
- TREU T. (a cura di), *Commentario al contratto collettivo dei metalmeccanici*, Giappichelli, Torino, 2022.
- TREU T., *Commento art. 35, comma I*, in G. BRANCA (a cura di), *Commentario della Costituzione*, Zanichelli-Il Foro Italiano, Bologna-Roma, 1979, I, p. 4 ss.
- TURRINI O. (a cura di), *Individuazione, validazione e certificazione delle competenze*, Franco Angeli, Milano, 2022.
- TURSI A., *Nuova disciplina delle mansioni con effetti preterintenzionali*, in *IPSOA. Professionalità Quotidiana*, 9 luglio 2016.

- VALENTI C., *La “messa a disposizione” del lavoratore oltre il normale orario di lavoro: quando la formazione obbligatoria deve essere remunerata*, in *Dir. rel. ind.*, 2022, 1, p. 362 ss.
- VALENTI C., *La destrutturazione spazio-temporale del lavoro: quali rischi dalle tecnologie immersive?*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, 2024, 2, p. 102 ss.
- VALENTI C., *La nuova disciplina delle mansioni: una lettura in ottica di work-life balance*, in L. GAETA (a cura di), *La famiglia nel prisma giuslavoristico: valori, rapporti, tutele*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2022, p. 85 ss.
- VALENTI C., *La rilevanza delle competenze professionali della forza lavoro nella transizione digitale europea*, in *Papers di Diritto Europeo*, 2021, 1, p. 139 ss.
- VALENTI C., *La sfida della formazione nella Pubblica Amministrazione e il ruolo della contrattazione collettiva*, in *Quad. Dir. lav. mer.*, 2024, 17, p. 135 ss.
- VALENTI C., *La tutela della professionalità nel mercato del lavoro che cambia*, in *Lav. dir.*, 2021, 1, p. 131 ss.
- VALENTI C., *La valorizzazione della professionalità nel post-pandemia: nuove opportunità*, in *Lav. dir. Eur.*, 2021, 3, p. 1 ss.
- VALENTI C., *Tutela della professionalità e formazione dei lavoratori nella tripla transizione*, Giappichelli, Torino, 2025.
- VALLEBONA A., *Dubbi di costituzionalità per la nuova disciplina del mutamento di mansioni*, in *Mass. giur. lav.*, 2016, 1, p. 7 ss.
- VALSEGA C., *Perché è (sempre più) importante parlare di formazione continua: ruolo, strategie ed evoluzione dei fondi interprofessionali*, in *Professionalità Studi*, 2017, 2, p. 8 ss.
- VANDEPLAS A., THUM-THYSEN A., *Skills Mismatch & Productivity in the EU*, in *European Economy Discussion Papers*, 2019, no 100.
- VARESI P.A., *Azione sindacale e tutela nel mercato del lavoro: il bilateralismo alla prova*, in *Dir. rel. ind.*, 2004, 2, p. 226 ss.
- VARESI P.A., *Commento all’art. 17, L. n. 196/1997. Il riordino della formazione professionale*, in M. NAPOLI (a cura di), *Il “pacchetto Treu”. Commentario sistematico alla L. 24 giugno 1997, n. 196*, in *Nuove leggi civ. comm.*, 1998, 5-6, p. 1359 ss.
- VARESI P.A., *Crisi aziendali: sostegno al reddito e formazione dei lavoratori*, in *Dir. prat. lav.*, 2021, 1, p. 35 ss.
- VARESI P.A., *Fondo nuove competenze: ottime le finalità, poco efficaci le scelte organizzative*, in IPSOA. *Professionalità Quotidiana*, 31 ottobre 2020.
- VARESI P.A., *Formazione professionale*, in P. LAMBERTUCCI (a cura di), *Diritto del lavoro*, Giuffrè, Milano, 2010, p. 192 ss.
- VARESI P.A., *Il diritto allo studio nella contrattazione collettiva e nella legislazione*, in *Prospettiva Sindacale*, 1975, 2, p. 167 ss.
- VARESI P.A., *Il sistema nazionale di servizi per l’impiego e politiche attive del lavoro: aspetti strutturali*, in *Var. temi dir. lav.*, 2022, 4, p. 607 ss.
- VARESI P.A., *L’istruzione e la formazione professionale*, in G. MATUCCI, F. RIGANO (a cura di), *Costituzione e istruzione*, Franco Angeli, Milano, 2016, p. 169 ss.
- VARESI P.A., voce *Formazione professionale*, Istituto della Enciclopedia Italiana Treccani, Enciclopedia giuridica Treccani, Roma, 2011.

- VARVA S., *Sull'obbligo datoriale d'aggiornare il bagaglio professionale del proprio dipendente*, in Riv. it. dir. lav., 2009, 1, II.
- VELCIU M., *Job Mismatch. Effects on Work Productivity*, in *SEA - Practical Application of Science*, 2017, vol. V, issue 15, no. 3, p. 395 ss.
- VIDIRI G., *La disciplina delle mansioni nel Jobs Act: una (altra) riforma mal riuscita*, in Arg. dir. lav., 2016, 3, p. 465 ss.
- VIGNOLI L., *Dalle mansioni che cambiano al lavoro che cambia. Il ruolo del contratto collettivo*, in V. BAVARO, M.C. CATAUDELLA, A. LASSANDARI, L. LAZZERONI, M. TIRABOSCHI, G. ZILIO GRANDI (a cura di), *La funzione del contratto collettivo. Salari, produttività, mercato del lavoro*, ADAPT University Press, Bergamo, 2023, p. 343 ss.
- VILLA E., *Fondamento e limiti del repêchage nel licenziamento individuale per giustificato motivo oggettivo*, in Dir. rel. ind., 2020, 1, p. 116 ss.
- VILLALÓN J.C., *Le trasformazioni delle relazioni industriali di fronte alla digitalizzazione dell'economia*, in Giorn. dir. lav. rel. ind., 2018, 2, p. 463 ss.
- VILLANI U., *La politica sociale nel Trattato di Lisbona*, in Riv. giur. lav., 2012, 1, I, p. 25 ss.
- VIMERCATI A., *Apprendimento permanente e certificazione delle competenze: strategie, soggetti e funzioni*, in P. CHIECO (a cura di), *Flessibilità e tutele nel lavoro. Commentario della legge 28 giugno 2012 n. 92*, Cacucci, Bari, 2013, p. 679 ss.
- VIMERCATI A., *Diritto del lavoro, culture organizzative, politiche proattive*, in Lav. dir., 2016, 4, p. 74) ss.
- VIOLANTE G.L., *Skill-Biased Technical Change*, in S.N. DURLAUF, L.E. BLUME (edited by), *The New Palgrave Dictionary of Economics*, II ed., Palgrave Macmillan, London, 2008, p. 1 ss.
- VISCOMI A., *Diligenza e prestazione di lavoro*, Giappichelli, Torino 1997.
- VISCOMI A., *Professionalità e diligenza ai tempi della transizione digitale*, in *Labour & Law Issues*, 2024, 1, p. 55 ss.
- VOZA R., *L'adibizione a mansioni inferiori mediante patti in deroga nel riformato art. 2103 cod. civ.*, in Riv. giur. lav., 2017, 1, p. 3 ss.
- VOZA R., *L'adibizione a mansioni superiori secondo l'art. 3, d.lgs. n. 81/2015*, in WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona". IT, 2021, 432, p. 1 ss.
- WILLMANN C., *La réforme du compte personnel de formation va-t-elle améliorer l'accès à la formation professionnelle ?*, in *Revue de Droit du Travail*, 2018, no. 9, p.564 ss.
- WILLMANN C., *Le compte personnel d'activité: être et avoir*, in *Droit Social*, 2016, no. 10, p. 812 ss.
- ZAGANELLA M., *Proposte per lo sviluppo della formazione continua in Italia*, Franco Angeli, Milano, 2017.
- ZAGGIA C., *La convalida degli apprendimenti esperienziali come metodo di formazione continua*, in *Formazione, lavoro, persona*, 2022, 37, p. 68 ss.
- ZILIO GRANDI G., GRAMANO E., *La disciplina delle mansioni: evoluzione del quadro normativo*, in G. ZILIO GRANDI, E. GRAMANO (a cura di), *La disciplina delle mansioni prima e dopo il Jobs Act: quadro legale e profili problematici*, Giuffrè, Milano, 2016, p. 1 ss.

- ZILIO GRANDI G., ZANELLA E., *Il lavoro “digitale” e non nei processi di riorganizzazione dell’impresa, tra gestione dei dati e datori di lavoro algoritmici*, in *federalismi.it*, 2022, 19, p. 208 ss.
- ZOLI C., BOLEGO G., *Le mansioni del lavoratore*, in AA.VV., *Diritti e doveri nel rapporto di lavoro*, Giuffrè, Milano, 2018, p. 113 ss.
- ZOLI C., *Il controllo giudiziario e gli atti di esercizio del potere direttivo: il trasferimento del lavoratore e il mutamento delle mansioni*, in *Dir. rel. ind.*, 2014, 3, p. 709 ss.
- ZOLI C., *La disciplina delle mansioni*, in L. FIORILLO, A. PERULLI (a cura di), *Tipologie contrattuali e disciplina delle mansioni: Decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81*, Giappichelli, Torino, 2015, p. 333 ss.
- ZOLI C., *La mobilità «verticale»: la carriera*, in *Quaderni dir. lav. rel. ind.*, 1987, 1, p. 198 ss.
- ZOPPOLI I., *Contrattazione collettiva e inquadramenti professionali nella prassi recente: uno stress test dell’articolo 2103 c.c.*, in V. BAVARO, M.C. CATAUDELLA, A. LASSANDARI, L. LAZZERONI, M. TIRABOSCHI, G. ZILIO GRANDI (a cura di), *La funzione del contratto collettivo. Salari, produttività, mercato del lavoro*, ADAPT University Press, Bergamo, 2023, p. 117 ss.
- ZOPPOLI L., *La professionalità dei lavoratori tra legge e contrattazione collettiva*, in W. CHIAROMONTE, M.L. VALLAURI (a cura di), *Trasformazioni, valori e regole del lavoro. Scritti per Riccardo Del Punta - Volume III*, Firenze University Press, Firenze, 2024, p. 1205 ss.
- ZUCARO R., *L’obbligo di repêchage non impone la riqualificazione del personale*, in *Boll. Adapt*, 2 aprile 2013, n. 12.