

FORMAZIONE E COMPETENZE NELL'INDUSTRIA ALIMENTARE 4.0

**I nuovi fabbisogni formativi
e il sistema di classificazione
del CCNL Industria Alimentare**

Abstract





Abstract

I nuovi fabbisogni formativi e il sistema di classificazione del CCNL Industria Alimentare

La Uila Nazionale, nell'ambito delle attività progettuali individuate dall'EBS (Ente Bilaterale di Settore) per il periodo 2023/2024, ha deciso di svolgere uno studio sul rapporto tra i nuovi fabbisogni formativi e il sistema di classificazione stabilito dal CCNL Industria alimentare.

Tale lavoro rappresenta la seconda sezione del più complessivo progetto denominato "Formazione e Competenze nell'Industria alimentare 4.0". La ricerca prende le mosse dall'indagine conoscitiva già realizzata sui fabbisogni formativi e sulle nuove competenze nell'industria alimentare e, muovendo dalle evidenze raccolte, approfondisce il modo in cui innovazione tecnologica, organizzazione del lavoro e classificazione contrattuale possano continuare a dialogare tra loro.

L'introduzione di nuove tecnologie, la digitalizzazione dei processi, la robotizzazione e l'applicazione dell'internet delle cose stanno modificando il modo stesso di lavorare nell'industria alimentare. Tali trasformazioni richiedono l'aggiornamento delle competenze delle lavoratrici e dei lavoratori e assegnano alla contrattazione collettiva un ruolo essenziale nell'accompagnare l'evoluzione organizzativa in atto.

Il punto centrale della ricerca è, dunque, comprendere come il sistema di classificazione del CCNL Industria alimentare, nel solco della sua funzione regolatoria, possa essere ulteriormente valorizzato per cogliere i mutamenti derivanti dall'avvento delle tecnologie 4.0 e 5.0, dalla maturazione di competenze aggiornate e dallo sviluppo di professionalità diversificate.

Obiettivi dello studio

L'obiettivo della ricerca è quello di offrire al lettore una ricognizione sistematica del rapporto tra fabbisogni formativi, innovazione tecnologica e sistema di classificazione del personale nell'industria

alimentare. L'analisi non assume il sistema contrattuale come un dato statico, ma lo osserva nella sua funzione regolatoria, cioè come strumento chiamato a ordinare professionalità, mansioni, competenze e percorsi di crescita in un contesto produttivo che sta cambiando con rapidità.

Un ulteriore obiettivo è stato quello di mettere in relazione le evidenze emerse dall'indagine conoscitiva con la disciplina giuslavoristica, in particolare con riferimento all'art. 2103 c.c., alla mobilità endo-aziendale, alla polivalenza, alla formazione continua e al riconoscimento delle competenze acquisite. In questo senso, la ricerca prova a ricomporre dati empirici, lettura normativa e prospettiva contrattuale, evitando di isolare la formazione dal concreto modo in cui il lavoro viene organizzato nei reparti, nelle linee produttive e nei contesti aziendali.

La ricerca si propone, infine, di offrire alle Parti Sociali elementi utili al confronto negoziale, nella convinzione che l'evoluzione digitale possa essere governata in modo socialmente sostenibile solo se la trasformazione delle imprese è accompagnata da strumenti in grado di valorizzare professionalità, apprendimento continuo e partecipazione delle lavoratrici e dei lavoratori.

Metodologia

Impostazione e fonti

La ricerca ha adottato un approccio giuridico, negoziale e ricognitivo. L'analisi ha collegato le risultanze dell'indagine conoscitiva sui fabbisogni formativi alla disciplina del CCNL Industria alimentare, osservando il rapporto tra nuove tecnologie, mansioni, inquadramento e percorsi di crescita professionale. La parte metodologica è, dunque, funzionale alla lettura progressiva dei capitoli e non costituisce un blocco autonomo rispetto alla sostanza della ricerca.

In questa prospettiva sono stati valorizzati sia i dati relativi alla diffusione della formazione e degli investimenti tecnologici, sia la ricostruzione giuslavoristica svolta dal professor Michele Faioli, professore di diritto del lavoro dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, sui processi di robotizzazione, digitalizzazione, mobilità endo-aziendale e interazione tra persona e macchina intelligente. A questo nucleo è stata affiancata una ricognizione del CCNL Industria alimentare e di alcuni sistemi di classificazione previsti in altri contratti collettivi nazionali, utile a cogliere linee evolutive e spunti di riflessione.

Sintesi della ricerca

Robotizzazione dei processi organizzativi, industria tecnologicamente avanzata e sistema di classificazione

Il primo capitolo muove dall'analisi del cambiamento che l'impresa sta vivendo per effetto della diffusione di robot, algoritmi, macchine intelligenti, sensori, sistemi digitali e piattaforme di gestione

dei dati. L'Industria 4.0 non si limita a rinnovare gli strumenti produttivi, ma incide sui processi, sulla logistica, sulla manutenzione, sulla qualità, sulla distribuzione e sulle modalità di interazione tra persone e tecnologia. Il cambiamento tecnologico, dunque, non è descritto solo come innovazione dell'impianto o del macchinario, ma come trasformazione dell'organizzazione del lavoro e della catena del valore.

Nella lettura proposta dal professor Michele Faioli, la tecnologia avanzata produce una nuova relazione tra lavoratore e macchina intelligente. La macchina può coadiuvare la persona, suggerire alternative, coordinare alcune fasi operative, monitorare l'andamento del processo e rendere più efficiente la circolazione delle informazioni. In altri casi è la persona che coadiuva la macchina, ne interpreta i dati, interviene sulle anomalie, presidia il risultato e mantiene una funzione essenziale di governo professionale del processo produttivo.

Il punto più significativo è che il rapporto tra persona e tecnologia non viene letto come sostituzione lineare del lavoro umano, ma come ridefinizione dei compiti, dei ruoli e delle competenze. L'Industria 4.0 crea un sistema sinergico tra ambienti, macchine, materiali e lavoratori, nel quale la prestazione tende a combinare attività operative, capacità di lettura dei dati, interventi di regolazione, responsabilità di controllo e contributi di problem solving. La professionalità diviene così meno riconducibile alla sola esecuzione di mansioni codificate e sempre più collegata alla capacità di interagire con sistemi complessi.

Il capitolo approfondisce anche il collegamento tra tecnologia avanzata, art. 2103 c.c. e mobilità endo-aziendale. La riscrittura dell'art. 2103 c.c. ha attribuito alla contrattazione collettiva un ruolo centrale nella definizione dei confini della mobilità professionale e nella regolazione delle mansioni. In tale quadro, la contrattazione può intervenire per definire limiti, garanzie, percorsi formativi e strumenti di partecipazione idonei a governare il rapporto tra persona, macchina intelligente e organizzazione del lavoro.

La sezione si richiama, inoltre, alcune esperienze aziendali nelle quali l'introduzione di tecnologie 4.0 è stata accompagnata da relazioni industriali strutturate. I casi mostrano come l'innovazione possa essere collegata a percorsi di aggiornamento professionale, dotazioni digitali, commissioni paritetiche, momenti di confronto preventivo e meccanismi di monitoraggio. Tali esperienze evidenziano la funzione della contrattazione decentrata come luogo nel quale la trasformazione organizzativa può essere tradotta in regole concrete.

In questo scenario, la contrattazione collettiva è chiamata a intervenire non solo sul contenuto delle mansioni, ma anche sulle condizioni in cui la professionalità viene esercitata. L'interazione con la

macchina intelligente richiede consapevolezza, formazione, garanzie di sicurezza e criteri di trasparenza.

La riflessione sull'impresa tecnologicamente avanzata mette così al centro un tema di equilibrio: da un lato, le tecnologie possono aumentare efficienza, qualità, tracciabilità e capacità di risposta dell'organizzazione; dall'altro, la loro introduzione deve essere accompagnata da regole che preservino il ruolo della persona e impediscano che il cambiamento si traduca in opacità organizzativa. La formazione diventa, quindi, una forma di tutela e, al tempo stesso, una leva di competitività.

Le trasformazioni digitali modificano il lavoro, ma possono essere governate attraverso una regolazione collettiva capace di accompagnare l'evoluzione delle mansioni, valorizzare le competenze e costruire percorsi di adattamento condivisi tra imprese, rappresentanze e lavoratori.

Spunti per il confronto sulla regolazione del futuro

Il secondo capitolo raccoglie alcune linee di attenzione utili al confronto tra le Parti Sociali. Il tema non è posto in termini di contrapposizione rispetto all'impianto contrattuale esistente, ma come occasione per valorizzarne la capacità di adattamento rispetto a processi produttivi più digitalizzati, interconnessi e fondati sull'uso dei dati. La prospettiva è quella di un aggiornamento progressivo, capace di tenere insieme innovazione tecnologica, tutela della professionalità e sostenibilità sociale delle trasformazioni.

Il primo ambito di riflessione riguarda il collegamento tra formazione, mansioni e retribuzione. L'introduzione di sistemi a tecnologia avanzata modifica il contenuto della prestazione e rende sempre più rilevante la capacità di aggiornare competenze tecniche, digitali e trasversali. La formazione, in questa prospettiva, non è un elemento accessorio, ma una componente strutturale dell'organizzazione del lavoro e uno strumento che può sostenere la mobilità professionale, la polivalenza e la crescita nei percorsi aziendali.

Un tema centrale è quello del diritto individuale all'alfabetizzazione digitale. La ricerca evidenzia come i bisogni connessi all'acquisizione di nuove competenze possano essere sostenuti anche attraverso il ruolo degli enti bilaterali e dei fondi interprofessionali, chiamati a promuovere percorsi di qualificazione professionale, aggiornamento continuo e certificazione delle competenze. In questa prospettiva, la formazione digitale può diventare uno strumento di inclusione e non soltanto una risposta tecnica alla trasformazione dei processi produttivi.

Tra gli aspetti più rilevanti vi è il tema della mobilità endo-aziendale. In contesti produttivi tecnologicamente evoluti, la mobilità non dovrebbe essere letta esclusivamente come esigenza

organizzativa, ma anche come possibilità di crescita e consolidamento della professionalità. Essa richiede però un quadro di garanzie: chiarezza sui percorsi, formazione preventiva o contestuale, criteri di trasparenza e strumenti di verifica condivisa.

La regolazione del futuro riguarda anche il rapporto tra competenze acquisite e riconoscimento del valore del lavoro. La ricerca suggerisce di evitare una lettura automatica e rigida di questo rapporto, privilegiando invece una prospettiva negoziale, nella quale formazione, esperienza, responsabilità e contributo effettivo al processo produttivo possano essere considerati in modo integrato. In questo senso, la classificazione può diventare lo spazio in cui rendere visibile il contenuto professionale della prestazione.

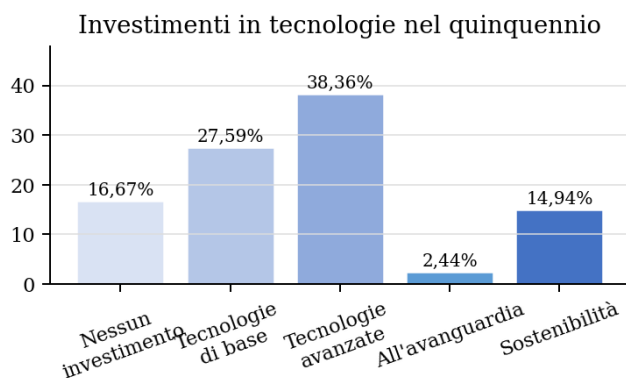
Un ulteriore profilo riguarda la dimensione collettiva della formazione. I processi di aggiornamento non possono essere lasciati soltanto alla disponibilità del singolo o all'occasionalità delle esigenze aziendali. La ricerca valorizza, piuttosto, una programmazione stabile, collegata ai fabbisogni produttivi e alle transizioni tecnologiche, in cui enti bilaterali, fondi interprofessionali e contrattazione possano concorrere alla costruzione di percorsi effettivi e certificabili.

Questa impostazione consente di smussare ogni lettura puramente problematica del cambiamento: l'innovazione non viene assunta come rischio da contenere, ma come processo da governare. Il compito della contrattazione è, dunque, far sì che l'evoluzione tecnologica diventi occasione di qualificazione del lavoro e di rafforzamento della qualità delle relazioni industriali.

Le evidenze emerse dall'indagine conoscitiva sui fabbisogni formativi

Il terzo capitolo ripercorre le principali evidenze emerse dalla prima sezione del progetto "Formazione e Competenze nell'Industria alimentare 4.0", ossia l'indagine conoscitiva sui fabbisogni formativi e sulle nuove competenze nell'industria alimentare.

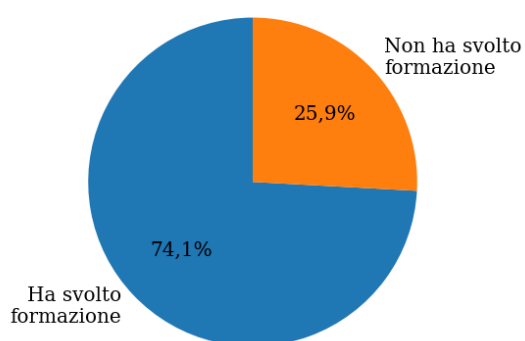
Il primo dato significativo riguarda la diffusione degli investimenti tecnologici. Soltanto una quota minoritaria di imprese non ha investito in nuove tecnologie nel quinquennio precedente; al contrario, emergono investimenti in tecnologie di base, sistemi avanzati, soluzioni all'avanguardia e strumenti orientati alla sostenibilità. Il settore alimentare appare dunque attraversato da una trasformazione già in atto, che interessa non solo l'impiantistica, ma anche il modo in cui le attività vengono organizzate e presidiate.



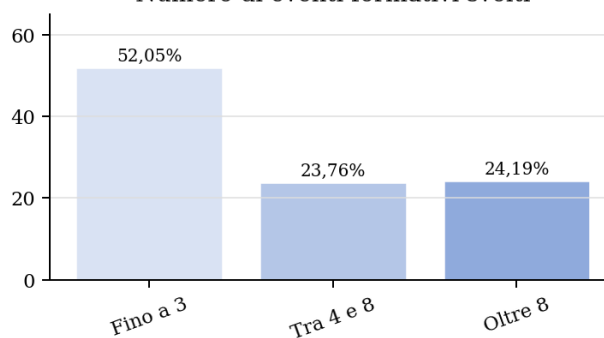
L'indagine conferma, inoltre, che la formazione è un fattore già ampiamente presente nel settore. Il dato relativo alla partecipazione a iniziative formative nell'ultimo triennio testimonia una significativa diffusione dei percorsi di aggiornamento. Il tema non è soltanto quantitativo: la formazione diviene parte dell'organizzazione del lavoro e presupposto per la crescita professionale, soprattutto quando le attività richiedono l'utilizzo di tecnologie, procedure digitali, sistemi di controllo o strumenti di gestione dei dati.

Le materie trattate nei percorsi formativi riguardano in misura rilevante la sicurezza alimentare, le normative di qualità, gli standard igienico-sanitari, la produzione alimentare e i processi di trasformazione, oltre alla gestione e ottimizzazione dei processi produttivi. Tale ampiezza conferma che le competenze richieste nel settore non sono più riconducibili a un solo sapere tecnico, ma comprendono conoscenze trasversali, capacità di interazione con sistemi digitali e abilità di adattamento organizzativo.

Partecipazione a iniziative formative



Numero di eventi formativi svolti



Un ulteriore profilo riguarda il rapporto tra percezioni dei lavoratori e trasformazioni organizzative. L'indagine permette di cogliere aspettative, consapevolezza e domande di riconoscimento che

emergono nei contesti aziendali. Le lavoratrici e i lavoratori chiedono formazione utile, spendibile e collegata ai cambiamenti concreti del lavoro. Il dato assume particolare rilievo perché la trasformazione tecnologica è sostenibile solo se non lascia indietro le persone e se consente alle competenze acquisite di trovare un riscontro nei percorsi professionali.

L'ampiezza delle materie oggetto di formazione conferma che il settore alimentare richiede una professionalità composita. Accanto alle competenze tradizionalmente legate al ciclo produttivo si collocano competenze organizzative, digitali, gestionali e comportamentali. La lavoratrice e il lavoratore sono chiamati a conoscere le procedure, rispettare gli standard, utilizzare strumenti digitali, collaborare nel team e contribuire al miglioramento dei processi.

Il dato relativo alla formazione svolta assume rilievo anche perché evidenzia l'esistenza di un patrimonio professionale già presente nel settore.

Particolare attenzione merita la relazione tra tecnologia e sostenibilità. Una quota di investimenti è orientata a sistemi di gestione dell'energia, produzione sostenibile e soluzioni volte a ridurre sprechi o inefficienze. Tale dato conferma che le competenze richieste nei prossimi anni non riguarderanno soltanto la digitalizzazione in senso stretto, ma anche la capacità di operare in processi produttivi più attenti all'ambiente, alla sicurezza e alla responsabilità sociale.

L'indagine mette in evidenza, infine, l'importanza di ascoltare il punto di vista delle lavoratrici e dei lavoratori. La costruzione di percorsi formativi efficaci richiede conoscenza dei fabbisogni reali, delle aspettative e delle difficoltà che possono emergere nelle diverse fasce di età, nei diversi ruoli e nelle diverse dimensioni aziendali. La partecipazione diventa così un metodo per rendere la formazione più mirata e più utile.

Il capitolo terzo svolge quindi una funzione di raccordo tra la parte teorico-giuridica e la parte contrattuale. Le evidenze empiriche mostrano che la questione della classificazione non è separata dalla formazione: al contrario, è proprio la diffusione di nuove competenze a porre il tema di come esse possano essere rappresentate, accompagnate e valorizzate nel sistema delle relazioni industriali.

Il sistema di classificazione dell'industria alimentare

Il quarto capitolo si concentra sul sistema di classificazione dell'industria alimentare, analizzandolo sia dal punto di vista delle declaratorie sia con riguardo alla disciplina delle mansioni. La ricostruzione muove dal riconoscimento della funzione regolatoria del CCNL, che rappresenta il perno della regolazione nazionale e consente la collocazione del personale attraverso una griglia di livelli, competenze e professionalità.

L'analisi evidenzia come il CCNL Industria alimentare offra già spazi di intervento importanti. In particolare, il contratto prevede la possibilità di svolgere al secondo livello un'analisi congiunta tra organizzazioni sindacali e imprese, finalizzata alla definizione di nuovi modelli organizzativi che si adeguino alle tecnologie implementate e che possano trovare una corretta corrispondenza nel sistema di classificazione.

In tale quadro acquistano particolare importanza la polivalenza e la polifunzionalità. La prima può essere intesa come capacità di svolgere più mansioni; la seconda come capacità di eseguire attività complementari, quali coordinamento, manutenzione, presidio di qualità o supporto alla gestione del processo. Si tratta di dimensioni sempre più presenti nelle moderne organizzazioni del lavoro, nelle quali l'innovazione tecnologica richiede adattabilità, competenze integrate e capacità di intervenire in più fasi della produzione.

L'analisi delle declaratorie e della disciplina delle mansioni permette, dunque, di leggere il sistema contrattuale come un impianto consolidato da mantenere in costante dialogo con l'evoluzione dei processi produttivi. L'obiettivo è valorizzare le capacità di adattamento del CCNL affinché le professionalità emergenti possano essere ricondotte a percorsi chiari, condivisi e coerenti con il mutamento del lavoro.

La griglia dei livelli assolve una funzione essenziale di certezza, omogeneità e riconoscibilità delle professionalità. Proprio perché il contratto nazionale svolge questa funzione, la ricerca ne sottolinea la capacità di essere integrato dal confronto aziendale quando l'organizzazione concreta del lavoro presenta elementi di particolare innovazione.

La disciplina delle mansioni, letta insieme all'art. 2103 c.c., consente di comprendere come il tema dell'inquadramento non possa essere affrontato in modo isolato. La variazione delle mansioni, la polivalenza, la polifunzionalità e i percorsi di formazione devono essere coordinati tra loro. La mobilità professionale è sostenibile quando non è lasciata all'improvvisazione, ma si colloca dentro un percorso nel quale la lavoratrice e il lavoratore possono acquisire competenze e vederne riconosciuto il valore.

La ricerca pone particolare attenzione alle declaratorie, perché esse rappresentano il linguaggio attraverso cui il contratto descrive la professionalità. Nei contesti tecnologicamente avanzati, tale linguaggio può essere progressivamente arricchito con riferimenti a responsabilità, autonomia, capacità di coordinamento, gestione di dati, interazione con strumenti digitali, presidio della qualità e contributo al miglioramento del processo produttivo.

Un elemento qualificante del CCNL è la possibilità di rinviare al secondo livello la verifica di specifiche esigenze organizzative. Questo raccordo tra livello nazionale e livello aziendale appare

particolarmente coerente con un settore articolato, composto da imprese diverse per dimensione, filiera, tecnologia impiegata e modelli organizzativi. Il contratto nazionale assicura il quadro di riferimento; il livello decentrato può adattare quel quadro alle trasformazioni concrete.

Il capitolo quarto, dunque, non propone una lettura critica dell'impianto contrattuale, ma ne evidenzia le potenzialità. La classificazione viene presentata come uno strumento che può continuare a svolgere una funzione centrale anche nella transizione digitale, purché resti aperto al dialogo con le professionalità emergenti e con i percorsi di formazione che l'innovazione rende necessari.

Schede tecniche sui sistemi di classificazione di altri CCNL

Il quinto capitolo offre una ricognizione sintetica di alcuni sistemi di classificazione previsti in altri contratti collettivi nazionali. La scelta di ampliare lo sguardo ad altri comparti non risponde a una logica di semplice comparazione, ma alla volontà di cogliere soluzioni, innovazioni e sfumature maturate in contesti produttivi diversi, nei quali il tema della professionalità è stato affrontato con approcci non sempre sovrapponibili.

L'analisi mostra come alcuni sistemi contrattuali abbiano valorizzato categorie quali responsabilità, autonomia, complessità della prestazione, capacità di coordinamento, competenze specialistiche, funzioni trasversali e contributo al miglioramento organizzativo. In altri casi, il dato più interessante è rappresentato dalla costruzione di aree professionali o dalla maggiore attenzione ai percorsi di sviluppo, agli elementi di professionalità acquisita e al collegamento tra formazione, mansioni e progressione.

Le schede tecniche consentono inoltre di osservare come la trasformazione tecnologica non produca effetti identici in tutti i settori. Ogni comparto ha proprie professionalità, proprie modalità organizzative e proprie tradizioni negoziali. Per questo, la ricerca suggerisce di utilizzare lo sguardo trasversale come strumento di approfondimento e non come semplice parametro esterno di giudizio. Il settore alimentare può così collocare la propria riflessione all'interno di un quadro più ampio, preservando la centralità del proprio CCNL e delle proprie relazioni industriali.

L'analisi dei contratti di altri settori consente di individuare alcune parole chiave comuni: competenza, responsabilità, coordinamento, specializzazione, autonomia, capacità relazionale, gestione di processi e aggiornamento professionale. Sono categorie che possono alimentare il confronto anche nel settore alimentare, purché vengano adattate alla specificità della produzione, della qualità, della sicurezza e delle filiere.

La sezione comparativa rafforza anche l'idea che la classificazione sia una materia viva. I sistemi contrattuali si modificano quando cambiano il lavoro, la tecnologia e l'organizzazione. Tale

evoluzione non avviene necessariamente attraverso rotture, ma può realizzarsi mediante aggiornamenti progressivi, sperimentazioni, intese aziendali, commissioni tecniche e momenti di confronto condiviso.

Conclusioni

La ricerca consente di affermare che il rapporto tra nuovi fabbisogni formativi e sistema di classificazione del CCNL Industria alimentare costituisce uno snodo decisivo per il futuro del settore. Le imprese alimentari sono già attraversate da importanti processi di innovazione tecnologica e organizzativa; allo stesso tempo, le lavoratrici e i lavoratori sono chiamati ad acquisire competenze sempre più articolate, aggiornate e trasversali.

L'acquisizione di nuove competenze richiama l'esigenza di rendere sempre più visibile il collegamento tra formazione, professionalità, mobilità interna e riconoscimento del valore del lavoro. Ne deriva la possibilità di rafforzare il sistema di classificazione come strumento non solo di determinazione del trattamento economico, ma anche di organizzazione del lavoro, valorizzazione della professionalità e gestione delle transizioni tecnologiche.

In questa prospettiva, la contrattazione collettiva, nazionale e decentrata, appare il luogo privilegiato per costruire soluzioni condivise. Alle Parti Sociali spetta il compito di riversare nella pratica contrattuale i mutamenti che l'evoluzione digitale sta apportando al modo di produrre e, conseguentemente, alle attività, competenze e professionalità che caratterizzeranno l'Industria alimentare 4.0.

La sfida è governare l'innovazione mettendo al centro le persone. Ciò significa assicurare effettive opportunità di apprendimento continuo, riconoscere il valore delle competenze maturate, proseguire nell'aggiornamento degli strumenti di classificazione e promuovere un modello di sviluppo socialmente sostenibile, capace di coniugare competitività dell'impresa e tutela della dignità del lavoro.

L'intero percorso evidenzia, in modo progressivo, come ogni capitolo della ricerca contribuisca a un'unica tesi di fondo: la transizione digitale non è solo un fenomeno tecnologico, ma un processo organizzativo, professionale e contrattuale. Per questo, la risposta non può essere affidata a un solo strumento, ma richiede una combinazione di formazione, partecipazione, classificazione, bilateralità e contrattazione.

La valorizzazione del CCNL Industria alimentare passa, dunque, dalla capacità di utilizzarne le potenzialità dentro un settore che cambia. Il contratto nazionale mantiene la funzione di cornice

comune; il secondo livello può tradurre le innovazioni in soluzioni aderenti ai luoghi di lavoro; la formazione continua può sostenere l'aggiornamento delle persone; la classificazione può rendere visibile il valore delle professionalità. È in questa integrazione che si gioca la qualità della transizione.